UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
CENTRO DE INFORMACION
SUCRE-BOLIVIA
SEDE CENTRAL

UASB
Universidad Andina Simón Bolívar

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo.....Nelcy Marisol Díaz Padilla.....

autor/a de la tesis titulada:

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN PROGRAMAS DE POSGRADO PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

mediante el presente documento, declaro que la obra mencionada es de mi exclusiva autoría y producción. Esta tesis ha sido elaborada como uno de los requisitos previos para la obtención del título de: **"Magíster en Administración de Empresas"** en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre.

Cesión de Derechos:

1. **Derechos Cedidos:** A partir de la fecha de la defensa de grado, cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación de la obra. La Universidad está autorizada a utilizar esta obra por cualquier medio, actualmente conocido o que se desarrolle en el futuro, siempre y cuando dicha utilización no se realice con fines de lucro. Esta cesión incluye la reproducción total o parcial en formatos virtual, electrónico, digital, u óptico, así como su uso en red local e Internet.
2. **Responsabilidades del Autor:** Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación o demanda por parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra mencionada, asumiré toda la responsabilidad legal frente a dichos terceros y frente a la Universidad, incluyendo, sin limitación, la defensa de tales reclamaciones y el mantenimiento de la Universidad indemne frente a las mismas.
3. **Entrega de Ejemplares:** En esta fecha, entrego a la biblioteca de la Universidad un ejemplar de la obra y sus anexos, en formatos impreso y digital o electrónico.

Fecha. 11/12/2025

Firma: .....

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN PROGRAMAS DE POSGRADO PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Tesis presentada para optar al Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas

MAESTRANTE: NELCY MARISOL DÍAZ PADILLA

Sucre – Bolivia

2025

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis queridos papás, por su amor incondicional y por ser mi guía y sostén en cada paso de este camino. Gracias por creer en mí y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi compañero de vida y padre de mi hija, Jesús Enríquez, por ser mi roca y mi refugio. Tu apoyo y tu amor han sido fundamentales para alcanzar este logro. Gracias por estar siempre a mi lado, en las alegrías y en las adversidades.

A mi tesoro más preciado, mi hija Valentina, quien llena mis días de luz y esperanza. Todo esto es para ti, con la esperanza de inspirarte a seguir tus sueños con determinación y valentía.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su infinita sabiduría y por ser mi guía y fortaleza en todo momento.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por brindarme la oportunidad y los recursos necesarios para alcanzar este importante logro académico.

A la Dra. Susana Rengel Rojas PhD., por su invaluable orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso de investigación. Sus consejos y enseñanzas han sido fundamentales para la realización de esta tesis.

A mis compañeros, por su apoyo constante, sus palabras de aliento y por ser una fuente de inspiración. Gracias por compartir conmigo esta travesía académica y por los momentos de camaradería que hicieron este camino más llevadero.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN ..... **xv**

ABSTRACT ..... **xvi**

ANTECEDENTES ..... **xvii**

Justificación xix

Situación Problémica xx

Formulación del Problema xxi

Contextualización del problema xxi

Objeto de Estudio xxi

Delimitación Poblacional xxi

Delimitación temporal xxi

Delimitación espacial xxi

Formulación de Objetivos xxii

Objetivo general xxii

Objetivos específicos xxii

Hipótesis xxii

Descripción de la hipótesis xxii

Operacionalización de la hipótesis xxiii

Métodos de Investigación xxiv

Población y Muestra xxiv

Selección de técnicas y método de muestreo xxiv

Determinación del tamaño de la muestra xxiv

Métodos xxvi

Investigación Descriptiva xxvi

Método Inductivo xxvi

Método Deductivo xxvi

Método Analítico y estadístico xxvii

Ventajas de la Planeación Estratégica xxvii

Técnicas y Herramientas xxvii

Herramientas xxvii

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO 1

1.1 Definición de Estrategia 1

1.1.1 Definición de Planeación Estratégica 1

1.1.2 Modelos de Planeación Estratégica 2

1.1.3 Dimensiones de las estrategias mercadológicas. 3

1.2 Plan de Marketing 3

1.2.1 Alcance del plan de marketing 4

1.2.1.1 Las ventajas de un plan de marketing 4

1.2.1.2 Marketing operativo 4

1.2.1.3 Marketing directo 4

1.2.1.4 Estructura del plan de marketing 5

1.2.1.5 Sumario ejecutivo 5

1.2.1.6 Introducción del plan de marketing 5

1.2.1.7 Análisis de la situación 6

1.2.1.8 Análisis del mercado objetivo 6

1.2.1.9 Problemas y oportunidades 6

1.2.1.10 Objetivos y metas 6

1.2.1.11 Desarrollo de las estrategias de marketing 7

1.2.1.12 Desarrollo de las tácticas de marketing 7

1.2.1.13 Ejecución y Control 7

1.3 Variables en las decisiones de mercadotecnia 8

1.3.1 Variables incontrolables de la empresa 8

1.3.2 Macro ambiente de la empresa 8

1.3.3 Medio demográfico 9

1.3.4 Medio económico 9

1.3.5 Medio tecnológico 10

1.3.6 Medio político legal 10
1.3.7 Medio cultural 10
1.3.8 Microambiente de la empresa....10
1.4 Los proveedores....11
1.5 La competencia 11
1.6 El Cliente 11
1.7 Variables controlables de la empresa....12
1.7.1 Producto 12
1.7.2 Precio 12
1.7.3 Distribución....12
1.7.4 Promoción 13
1.8 Importancia de la mercadotecnia....13
1.8.1 Investigación de mercados 13
1.8.2 La investigación de mercados dentro del proceso planificador de la empresa....14
1.9 Estrategias competitivas 14
1.10 Tipos de estrategias de crecimiento 15
1.10.1 Estrategias de líder de mercado....15
1.10.2 Estrategias del retador de mercado....16
1.10.3 Estrategias del seguidor de mercado 16
1.10.4 Estrategias de nicho de mercado 17
1.10.5 El análisis FODA 17
1.11 Elección de una estrategia de desarrollo 18
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO....19
2.1 Situación actual de la Universidad Andina Simón Bolívar....19
2.1.1 Antecedentes Históricos 19
2.1.2 Normativa Nacional Vigente Sobre Estudios de Posgrado que ampara el funcionamiento de la Universidad Andina Simón Bolívar. 20
2.1.3 Infraestructura Académica 24

2.1.3.1 Centro de Investigación Agrícola 24

2.1.3.2 Clínica Odontológica 25

2.1.3.3 Estudiantes Matriculados 25

2.1.3.4 Situación de los matriculados.....25

2.1.3.5 Profesionales titulados 26

2.1.3.6 Análisis de Ingresos 26

2.1.3.7 Análisis de Resultados Operativos 27

2.1.3.8 Difusión de Programas Ofertados.....28

2.2 Análisis de resultados del diagnóstico sobre la falta de matriculados en la Universidad Andina Simón Bolívar de la ciudad de Sucre.....28

2.2.1 Diagnóstico situacional de los servicios de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar. 28

2.2.1.1 Relación laboral de los entrevistados de la UASB 28

2.2.1.2 La necesidad de implementación de una estrategia de crecimiento en la UASB29

2.2.1.3 Factores contraproducentes para tener matriculados en la UASB.....31

2.2.1.4 Niveles de formación con porcentaje menor de matriculados en posgrado 32

2.2.1.5 Modalidades de atención para la formación de los distintos programas ofertados por la UASB 33

2.2.1.6 Modalidad de formación posgradual con menor participación de matriculados en la UASB 34

2.2.1.7 Relevancia del tiempo de formación de las ofertas posgraduales para la participación de profesionales en la UASB.....36

2.2.1.8 Factores de enseñanza que limitan la participación de un mayor número de matriculados en la UASB.....37

2.2.1.9 Actividades para lograr mayor afluencia de matriculados en la UASB.....38

2.2.1.10 Estrategias para incrementar el número de matriculados UASB.....40

2.2.2 Principales problemas que impiden el crecimiento de postulantes a posgrado y las determinantes para el estudio de mercado.....41

2.2.2.1 Formación profesional de los entrevistados UASB 41

2.2.2.2 Profesionales con formación posgradual en la UASB.....43

2.2.2.3 Tipo de formación posgradual....44
2.2.2.4 Limitantes para optar por una oferta de programa posgradual en la UASB....45
2.2.2.5 Interés por optar por algún programa posgradual de la UASB....47
2.2.2.6 Interés del grado de formación posgradual en la UASB....48
2.2.2.7 Modalidad de preferencia que tomarían dentro de la UASB....49
2.2.2.8 Consideración del factor tiempo como predominante a optar por la oferta posgradual en la UASB....50
2.2.2.9 Predisposición de tiempo para optar por la oferta de doctorado en la UASB....51
2.2.2.10 Predisposición de tiempo para optar por la oferta de maestría en la UASB....52
2.2.2.11 Predisposición de tiempo para optar por la oferta de especialidad en la UASB .53
2.2.2.12 Predisposición de tiempo para optar por la oferta de diplomado en la UASB....54
2.2.2.13 Predisposición de pago por las diferentes ofertas posgraduales en la UASB....55
2.2.2.14 Formas de pago por las ofertas posgraduales en la UASB....56
2.2.2.15 Medios de preferencia para difusión de las ofertas de formación posgradual en la UASB....57
2.3 Cálculo de la demanda para estudios pos graduales en la ciudad de Sucre....58
2.3.1 Determinación de la demanda, oferta y demanda insatisfecha....58
2.3.1.1 Proyección de la demanda....59
2.3.1.2 Proyección de la demanda por grado de formación....61
2.3.1.3 Tamaño de la oferta....61
2.3.1.4 Análisis de la demanda Insatisfecha....62
2.3.1.5 Análisis de la demanda Insatisfecha con los competidores....63
2.4 Análisis FODA de la UASB....64
2.5 Priorización de los problemas para la formulación de estrategias (Matriz de Vester – Plano cartesiano).....65
2.6 Formulación de las estrategias....66
2.7 Marco lógico del planeamiento de las estrategias....68
2.8 Conclusiones del Diagnóstico....69
CAPÍTULO III. PROPUESTA....71

3.1 Introducción 71
3.2 Desarrollo de la propuesta 71
3.2.1 Estrategia de promoción 71
3.2.1.1 Plan Comunicacional de Imagen de la Universidad Andina Simón Bolívar 71
3.2.2 Plan de Medios 73
3.2.2.1 Grupo Objetivo 73
3.2.2.2 Objetivos de los medios 73
3.2.2.3 Justificación de los medios 74
3.2.2.4 Aspectos tácticos 74
3.2.2.5 Vallas Publicitarias 75
3.2.2.6 Trípticos 76
3.2.2.7 Difusión por internet 76
3.2.2.8 Total plan comunicacional 77
3.2.3 Estrategias de crecimiento 77
3.2.3.1 Plan de oferta según especialidades de Pos grado para el crecimiento de matrículas en la Universidad Andina Simón Bolívar (Proyección para 5 años) 78
3.2.3.2 Plan de Becas 78
3.2.4 Estrategia genérica 83
3.2.4.1 Estrategias de desarrollo 83
3.2.5 Estrategias de segmentación 84
3.2.6 Estrategias de Posicionamiento 85
3.2.7 Base de temas para formular cursos y programas de pos grado 86
3.2.7.1 Base de datos con temas por área de especialidad 86
3.2.8 Presupuesto necesario para implementar el marketing pos gradual 88
3.2.9 Estrategias de desarrollo 89
3.3 Análisis de sostenibilidad económica de la Universidad en base al marketing pos gradual 90
3.3.1 Indicadores de rentabilidad sin Propuesta 90

3.3.2 Indicadores de rentabilidad con propuesta (Pos grados formación en año académico con duración entre 18 a 36 meses de formación).....94

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....107

4.1 Conclusiones.....107

4.2 Recomendaciones 108

BIBLIOGRAFÍA.....109

ANEXOS.....113

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. *Variables de la Hipótesis* xxiii
Cuadro 2. *Población profesional en la ciudad de Sucre* xxiv
Cuadro 3. *Personal Administrativo* xxiv
Cuadro 4. *Tamaño de la muestra de la población profesional* xxv
Cuadro 5. *Tamaño de la muestra del personal Administrativo* xxvi
Cuadro 6. *Estudiantes matriculados en la UASB* 25
Cuadro 7. *Cantidad de profesionales titulados en la UASB* 26
Cuadro 8. *Ingresos Académicos por Gestión (En $us)*.....27
Cuadro 11. *Relación laboral de los entrevistados*.....29
Cuadro 13. *Factores que evitan contar con matriculados en posgrado*.....31
Cuadro 14. *Niveles de formación con porcentaje menor de matriculados en posgrado* 32
Cuadro 15. *Modalidades de formación posgradual de la Universidad Andina Simón Bolívar* 34
Cuadro 16. *Modalidades de formación posgradual con menor participación de matriculados* 35
Cuadro 17. *El tiempo de formación es un factor para la participación de matriculados*.....36
Cuadro 18. *Factores de enseñanza que limitan para lograr mayor número de matriculados en posgrado* 38
Cuadro 19. *Actividades importantes para lograr mayor número de matriculados posgraduales* 39
Cuadro 20. *Estrategias para lograr mayor número de matriculados posgraduales*.....40
Cuadro 21. *Relación profesional de los entrevistados* 42
Cuadro 22. *Relación de profesionales con formación pos gradual*.....43
Cuadro 23. *Relación con la formación pos gradual*.....45
Cuadro 24. *Limitantes para lograr una formación pos gradual* 46
Cuadro 25. *Predisposición para realizar estudios de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar*.....47
Cuadro 26. *Grado de Formación pos gradual de interés* 48
Cuadro 27. *Modalidad de preferencia para la formación pos gradual de interés* 49
Cuadro 28. *El tiempo de formación limita en la elección de realizar un posgrado* 50
Cuadro 29. *El tiempo de formación que predispone para la formación de Doctorado* 51
Cuadro 30. *El tiempo de formación que predispone para la formación de Maestría*.....52
Cuadro 31. *El tiempo de formación que predispone para la formación de Especialidad* 53
Cuadro 32. *El tiempo de formación que predispone para la formación de Diplomado*.....54
Cuadro 33. *Predisposición de pago de los costos por grado de formación*.....55

Cuadro 34. *Forma de Pago del Costo de posgrado* 56
Cuadro 35. *Forma de promoción de los cursos de formación pos gradual*....58
Cuadro 36. *Demanda actual de formación pos gradual en la ciudad de Sucre*....59
Cuadro 37. *Cálculo de la proyección con la demanda actual de formación pos gradual para 10 años en la ciudad de Sucre* 59
Cuadro 38. *Fórmulas para la proyección lineal regresiva* 59
Cuadro 39. *Determinación de la demanda de pos grado* 60
Cuadro 40. *Demanda proyectada por grado de formación pos gradual en la ciudad de Sucre* 61
Cuadro 41. *Oferta proyectada por grado de formación pos gradual Universidad Andina Simón Bolívar* 62
Cuadro 42. *Demanda Insatisfecha proyectada por grado de formación posgradual de la UASB versus la demanda real.* 63
Cuadro 43. *Demanda Insatisfecha proyectada por grado de formación pos gradual a nivel de competidores de la ciudad de Sucre* 63
Cuadro 44. *FODA de la Universidad Andina Simón Bolívar*....64
Cuadro 45. *Matriz de Vester, priorización de los problemas* 65
Cuadro 46. *Formulación de estrategias para incrementar el número de matriculados pos graduales en la Universidad Andina Simón Bolívar.* 67
Cuadro 47. *Marco Lógico Planeamiento de estrategias lograr mayor número de posgraduantes en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre*....69
Cuadro 48. *Estrategias de promoción*....72
Cuadro 49. *Selección de medios*....73
Cuadro 50. *Aspectos Tácticos del Plan comunicacional* 75
Cuadro 51. *Vallas publicitarias* 75
Cuadro 52. *Trípticos informativos*....76
Cuadro 53. *Presupuesto de difusión en Redes Sociales* 77
Cuadro 54. *Costo plan comunicacional*....77
Cuadro 55. *Oferta de 780 matrículas por gestión según la especialidad*....78
Cuadro 56. *Ventas de matrículas con beca del 10% que beneficia al 30 % de posgraduantes* 79
Cuadro 57. *Ventas con beca grupal del 20% que beneficia al 30% de posgraduantes* 79
Cuadro 58. *Ventas con beca funcionarios del 50% y 60% beneficiando al 10% de posgraduantes* 80
Cuadro 59. *Pago de matrícula con ventajas competitivas*....80
Cuadro 60. *Estrategia a partir del plan de pagos* 81

Cuadro 61. *Propuesta de Instituciones con posibilidades a realizar convenios de coparticipación económica para Implementación de la estrategia de crecimiento* 82
Cuadro 62. *Presupuesto* 83
Cuadro 63. *Base de temas para posgrado* 87
Cuadro 64. Presupuesto necesario para implementar el marketing pos gradual en la Universidad Andina Simón Bolívar 88
Cuadro 65. *Resumen Estrategia de convenios y becas para el crecimiento de ventas* 89
Cuadro 66. *Estrategia de desarrollo de Motivación Personal* 90
Cuadro 67. *Ingresos por gestión académica (18 a 36 meses de formación)* 91
Cuadro 68. *Flujo Neto del Movimiento Económico sin Propuesta Universidad Andina Simón Bolívar* 92
Cuadro 69. *Cálculo del VAN, B/C Y TIR (con una tasa de retorno económico del 15,0% TRE)* 93
Cuadro 70. *Presupuesto General con Propuesta* 94
Cuadro 71. *Ingresos en dólares americanos por gestión académica* 95
Cuadro 72. *Gastos administrativos expresados en $us* 96
Cuadro 73. *Costos Variables (sueldos y salarios) expresados en $us por gestión académica (18 a 36 meses)* 97
Cuadro 74. *Planilla de Sueldos y Salarios UASB* 98
Cuadro 75. *Costos Académicos directos (honorarios facilitadores y otros) expresado en $us* 99
Cuadro 76. *Flujo Neto de efectivo con propuesta (expresado en $us)* 100
Cuadro 77. *Cálculo de la TIR, VAN y B/C con Propuesta (expresado en $us)* 101
Cuadro 78. *Análisis de sensibilidad tomando en cuenta las becas con rebaja (expresados en $us)* 103
Cuadro 79. *Flujo de Efectivo Neto* 104
Cuadro 80. *Cálculo del VAN, B/C Y TIR (con una tasa de retorno económico del 15,0% TRE)* 105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. *Relación Laboral de los entrevistados* 29
Gráfico 2. *Necesidad de Implementar una estrategia de crecimiento de matriculados pos gradual* 30
Gráfico 3. *Factores que evitan contar con matriculados en posgrado* 32
Gráfico 4. *Niveles de formación con porcentaje menor de matriculados posgrado*.....33
Gráfico 5. *Modalidades de formación posgradual de la Universidad Andina Simón Bolívar*.34
Gráfico 6. *Modalidades de formación posgradual con menor participación de matriculados*36
Gráfico 7. *El tiempo de formación es un factor para la participación de matriculados* 37
Gráfico 8. *Factores de enseñanza que limitan para lograr mayor número de matriculados en posgrado* 38
Gráfico 9. *Actividades importantes para lograr de mayor número de matriculados posgraduales*.....39
Gráfico 10. *Estrategias para lograr de mayor número de matriculados posgraduales*.....41
Gráfico 11. *Relación profesional de los entrevistados* 43
Gráfico 12. *Relación de profesionales con formación pos gradual* 44
Gráfico 13. *Relación con la formación pos gradual* 45
Gráfico 14. *Limitantes para lograr una formación pos gradual*.....46
Gráfico 15. *Predisposición para realizar estudios de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar* 47
Gráfico 16. *Grado de formación pos gradual de interés*.....49
Gráfico 17. *Modalidad de preferencia para la formación pos gradual de interés*.....50
Gráfico 18. *El tiempo de formación limita en la elección de realizar un posgrado*.....51
Gráfico 19. *El tiempo de formación que dispone para la formación de Doctorado*.....52
Gráfico 20. *El tiempo de formación que dispone para la formación de Maestría* 53
Gráfico 21. *El tiempo de formación que dispone para la formación de Especialidad*.....54
Gráfico 22. *El tiempo de formación que dispone para la formación de Diplomado* 55
Gráfico 23. *Predisposición de pago de los costos por grado de formación* 56
Gráfico 24. *Forma de pago del Costo de posgrado*.....57
Gráfico 25. *Forma de promoción de los cursos de formación pos gradual*.....58
Gráfico 26. *Representación Gráfica de la Demanda* 60
Gráfico 27. *Análisis FODA*.....66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. *Encuesta para personal que trabaja en la Universidad Andina Simón Bolivar*.....113
Anexo 2. *Encuesta para profesionales licenciados de todas las áreas para determinar el crecimiento de matriculados en la Universidad Andina Simón Bolívar* 115
Anexo 3. *Informe UASB*.....118

RESUMEN

La Universidad Andina Simón Bolívar como Órgano académico derecho internacional, creada por el Parlamento Andino en 1985, posee derecho público internacional del Sistema Andino de Integración, desarrolla sus actividades en todos los países de la Comunidad Andina con proyección a otros sistemas de integración (Secretaría General del Parlamento Andino, 2008, pág. 6); con el fin de fomentar el estudio y la investigación como parte de la formación posgradual, que contribuya como parte de la solución práctica de los grandes problemas de la región.

La presente investigación refleja los desafíos a los que se enfrenta la Universidad Andina Sede Central Sucre Bolivia, frente a los nuevos contextos con la finalidad de establecer estrategias de marketing, a fin de difundir los programas de posgrado de alcance nacional e internacional de formación posgradual, con herramientas actualizadas de enseñanza-aprendizaje e implementación de modelos pedagógicos para profesionales que quieran seguir mejorando sus conocimientos y experiencia práctica dentro de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Se han identificado factores que inciden en la baja matricula como: i) desconocimiento del Mercado de profesionales de la ciudad de Sucre interesados en posgrado; ii) temas y rubros de formación posgradual no son de interés de los profesionales matriculados; iii) existen algunas debilidades en el plan de promoción agresiva no logran cubrir el número de plazas para cada modalidad de formación; y iv) bajo número de matriculados por los costos de matrículas por grado de formación.

La investigación presenta una Propuesta elaborada en base al estudio de la demanda, oferta, y demanda insatisfecha encontrada de acuerdo al diagnóstico de mercado realizado, además la estrategia de marketing posgradual está diseñada para aplicar estrategias de posicionamiento, de desarrollo y crecimiento de ventas.

ABSTRACT

The Andean University Simón Bolívar, as an academic institution specializing in international law, was created by the Andean Parliament in 1985. It possesses expertise in the public international law of the Andean Integration System and carries out its activities in all the countries of the Andean Community, with a focus on other integration systems (General Secretariat of the Andean Parliament, 2008, p. 6). Its aim is to promote study and research as part of postgraduate training, contributing to practical solutions for the region's major problems.

This research reflects the challenges faced by the Andean University's main campus in Sucre, Bolivia, in the face of new contexts. Its objective is to establish marketing strategies to promote its national and international postgraduate programs, utilizing updated teaching and learning tools and implementing pedagogical models for professionals who wish to further enhance their knowledge and practical experience within the Andean University Simón Bolívar.

Factors contributing to low enrollment have been identified, including: i) a lack of awareness among professionals in Sucre interested in postgraduate studies; ii) postgraduate training topics and areas of interest to enrolled professionals; iii) weaknesses in the aggressive promotion plan, which fails to fill the required number of places for each training modality; and iv) low enrollment due to tuition costs per level of study.

This research presents a proposal based on a study of supply, demand, and unmet demand identified through market research. Furthermore, the postgraduate marketing strategy is designed to implement positioning, development, and sales growth strategies.

ANTECEDENTES

Según Arrubla Zapata Juan Pablo (2013) destaca en su artículo “Marketing en Universidades. Análisis de factores críticos de competitividad” que:

> durante muchos años las instituciones educativas han venido creciendo, gracias a la inercia propia de un mercado poco competitivo. La fuerte e intensa competencia que deben enfrentar, las obliga a responder a una demanda exigente, con propuestas innovadoras, ajustadas a las necesidades del mercado al que se dirigen.

La administración de la educación superior debe estar basada de un proceso de planeación y estrategias Montoya (2017). En la actualidad según Tejeda y Reyes (2015) explican que existen un mayor número de instituciones educativas que buscan satisfacer la necesidad de un cambio positivo con la planificación estratégica, que oriente a las mismas a alcanzar un objetivo propuesto y factible.

Para establecer la relevancia de la presente investigación, se ha indagado en los avances existentes en este aspecto en otros países, así como en las principales universidades.

Es notorio según los autores Gómez, L., Arrubla, J.P., Aristizábal, J., & Restrepo.M.J. (2018) muestran el caso de España como el país adelantado en investigaciones respecto al tema de marketing, teniendo a la Universidad de Valencia como pionera en este tema, donde se encuentran los principales ponentes sobre el mismo. Así mismo en dicho país se encuentran un gran número de resultados respecto a las investigaciones de marketing de diversos autores de la Universidad de Sevilla.

La autora Piragauta, I. B., (2014) con el proyecto de grado denominado “Diseño de un Plan de Mercadeo Educativo para los posgrados de Ingeniería de la Universidad Libre, Seccional Bogotá” señala que:

> En la Universitat Jaume-I de Castelló, donde el plan de marketing 2014 explica: “El objetivo es coordinar y potenciar las acciones dirigidas a promocionar la oferta educativa, de transferencia y cultural, así como a identificar, estructurar y promover las fuentes de ingreso de la Institución” Así, proponen incrementar las matrículas de estudiantes en pregrado de 96 por ciento a 98 por ciento y en posgrados pasar de 65 por ciento a 70 por ciento. Igualmente, le apuestan a mejorar el posicionamiento de la marca UJI en lo nacional e internacional (p.15).
>
> En el ámbito latinoamericano el Plan de Marketing de la Oficina General de Admisión de la Universidad Nacional del Centro del Perú, indica que los objetivos de la estrategia para su institución son: Incrementar 25 por ciento el número de postulantes

> en cada proceso de selección, Lograr un incremento de 25 por ciento en la participación de mercado al cabo de la campaña lanzada, es decir, incrementar el market share del mercado meta de cada proceso y Mantener y consolidar el liderazgo de la UNCP frente a sus competidores, como una universidad de alto nivel (p. 16).

Por otro lado, Daza, P., Iriarte, D., Otero, S., Mercado, R., & Perez, P. (2009, pág. 28) en el trabajo de investigación “Elaboración de un plan de marketing que permita aumentar la demanda de estudiantes aspirantes al programa Administración de Empresas en la Universidad Simón Bolívar del distrito de Barranquilla” para la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, donde muestran el principal objetivo de diseñar un plan de marketing partiendo de investigaciones bibliográficas, para seguir con una formulación de variables y la respectiva construcción de un plan de acción, que permita concretar las conclusiones en nuevas estrategias para ser consideradas dentro de esta casa superior de estudios.

De acuerdo a la Constitución Política del Estado (CPE) del Estado Plurinacional de Bolivia expresa la importancia en la educación superior, que debe ser capaz de contribuir con profesionales idóneos para afrontar problemas de contextos sociales de la actualidad.

Al mismo tiempo, según Betancourt, A.C. (2015) señala en su artículo denominado “Demanda social de formación posgradual para el desarrollo económico productivo del Departamento de Chuquisaca” que el Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana, el Sistema Universitario tiene una agenda en desarrollo de ciencia, tecnología e innovación; las universidades del Sistema Boliviano se encuentran en procesos de debate y reflexión acerca de cómo implementar esta agenda a partir de "... la necesidad de regenerar el tejido que une a la Universidad y a los otros componentes del Estado". En consideración a lo mencionado, la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, es la casa superior de estudios del sistema público en Chuquisaca, que a través de la misma, se lleva la sistematización de los datos de los programas de posgrado durante las gestiones 2016 y 2017, con el objetivo de recolectar aquellos relacionados con el desarrollo económico productivo. A nivel general en el período 2016 a 2017, la mayor cantidad de programas realizados se encuentra en las Ciencias Sociales, le siguen en frecuencia los programas en Ciencias de la Salud. Con relación a los niveles de titulación, se ha contabilizado un total de 51 programas realizados en el período de estudio; cerca de la mitad de ellos (el 49%) alcanza al nivel de maestría siendo éste el de mayor relevancia en la oferta del CEPI; le sigue en importancia el nivel de diplomado con un 25%, el nivel de especialidad con un 16% y por último, los cursos de formación continua que representan el 10%. En el período analizado, ha participado en los programas del CEPI, desde los cursos de formación continua hasta el nivel de maestría un total de un total de 5,063 estudiantes; la mayor participación se encuentra en el nivel de diplomado. (52% son varones y el 48% son mujeres).

De acuerdo al Estatuto de la Universidad Andina Simón Bolívar, como órgano académico internacional de derecho público de la Comunidad Andina, realiza procesos de formación y cualificación posgradual, contribuyendo a la formación de líderes en los procesos de transformación e integración liberadora: económica, política, social, tecnológica y cultural de los países de la Región Andina, Latinoamericana y el Caribe (slideshowes, 2020).

La presente investigación tiene la finalidad de establecer estrategias de marketing para eliminar las brechas existentes entre la demanda social expresada en necesidades de formación profesional y la oferta de formación posgradual, con la exploración de un contexto realista y acorde al contexto social del Departamento de Chuquisaca. Así mismo, el nuevo modelo académico se sustenta en el CEUB (Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana), con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza aprendizaje para obtener una mejor Universidad del siglo XXI.

Justificación

Es relevante destacar que la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre, debe afianzar una imagen positiva con una base sólida de reconocimiento social, con el fin de viabilizar estrategias que ayuden al crecimiento de estudiantes matriculados en las diferentes ofertas posgraduales, mediante la promoción y difusión de programas y factores diferenciadores.

Es evidente que el crecimiento de 1,9 % del mercado educativo posgradual (Daza, R., 2014), entre otros, por el incremento mínimo de instituciones de Educación Superior, sobre todo privados. Según la autora Piragauta, L. B. (2014, pág. 14) menciona que las "*Instituciones Técnicas y Tecnológicas que con costos mucho más bajos han logrado captar un número importante de estudiantes. Igual, por los cambios en las conductas y comportamientos de los potenciales estudiantes, por la necesidad de hacer visibles las ofertas académicas*"; lo cual, es indispensable, para que la Universidad Andina Simón Bolívar, haga el empleo de estrategias intrínsecas y extrínsecas para demostrar sus acciones de crecimiento, mejoramiento y nivel de calidad.

Es sin duda importante estas acciones de gran valor, al momento de contar con una estrategia de difusión de boca a boca, para obtener mejores resultados económicos.

La presente investigación establece estrategias para posicionar la imagen institucional en el ámbito educativo, la cual es una pieza fundamental al interior de las instituciones de Educación Superior en la ciudad de Sucre, en la que diversas estrategias y acciones a seguir para conseguir un crecimiento en el número de matriculados, el cual, es el fin del mercadeo, que ayudará en el fortalecimiento de la Universidad Andina Simón Bolívar.

La relevancia del trabajo radica en los aspectos teóricos desarrollados y aplicados desde la perspectiva de la Educación Superior, aspectos metodológicos en el análisis de las variables como incremento del número de posgraduantes, incremento de ingresos, garantizar la ejecución del plan anual posgradual y el mejoramiento en la calidad de oferta académica.

Situación Problémica

Las necesidades para la formación posgradual en el Departamento de Chuquisaca principalmente a profesionales de la ciudad de Sucre, emergen de las condicionantes laborales que limitan el crecimiento de mejorar el conocimiento, de su propia realidad económica que repercute con los bajos ingresos; éstas deberían expresarse en los Planes de Desarrollo Regional.

Es necesario caracterizar los aspectos relacionados con las limitaciones de carácter: i) Económico, ii) Oferta especializada iii) Estrategias para el crecimiento posgradual.

i) Limitaciones Económicas

Es preciso destacar que los recursos por servicios académicos de formación posgradual en la Universidad Andina Simón Bolívar; están estrechamente relacionados con los ingresos por el número de programas y el número de estudiantes inscritos, actualmente no cubren los costos de funcionamiento; porque los egresos son mayores a los ingresos captados por concepto de matrículas y colegiaturas. En este contexto, la Gestión 2018, la Universidad ha generado un ingreso de 1.278.349,00 $us, en relación a los egresos por concepto de funcionamiento y pagos académicos con 1.528.934,00 $us, con un marcado déficit de 250.585,00 $us. (Anexo 3)

ii) Oferta de formación posgradual de la Universidad Andina Simón Bolívar

La oferta de formación posgradual de la UASB en las gestiones 2016 y 2017, no tuvo programas de doctorado, centrando su accionar en la formación específicamente en maestrías. Este panorama cambia a partir de la gestión 2018 en la que la oferta de la UASB alcanza el nivel de doctorado, pero genera ingresos solo por $us 9.528,00 que se incrementan a $us 56.696,00 en la gestión 2018; estos ingresos generados por los doctorados aún son menores a los generados por maestría, especialización y diplomados. (Anexo 3).

iii) Crecimiento de la matricula

Elevados costos de matrícula y colegiatura evitan que postulantes de bajos ingresos, tengan una mayor participación en la formación posgradual, registrándose en la gestión 2018 el número mayor de posgraduantes que fueron 692 (331 de Derecho, 94 en Salud, 73 Economía, 132 Desarrollo, 17 en Cultura, Turismo y medio Ambiente, 23 en Pedagogía y Educación y 22 Comunicación) mientras que en la gestión 2017 el número de posgraduantes

fue de 512 (112 de Derecho, 191 en Salud, 37 Economía, 14 Desarrollo, 36 en Cultura, Turismo y medio Ambiente y 15 Comunicación), cuyos datos pueden ser corroborados en el Documento Informe UASB presentado en el Anexo 3.

Formulación del Problema

¿Cuáles son los principales factores que influyen en la sostenibilidad financiera, respecto al desarrollo de programas de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre?

Contextualización del problema

A fin de tener una contextualización del problema, se realizó un análisis descriptivo, respecto a los ingresos económicos bajos que no permiten una sostenibilidad adecuada, debido principalmente a la baja matricula.

Objeto de Estudio

Estrategias de marketing en la oferta académica de programas de posgrado

Delimitación Poblacional

Para el desarrollo de la investigación, se consideró a la población profesional que reside en la ciudad de Sucre y que potencialmente podría estar interesada en estudios de posgrado. Además, se incluyó al personal administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre, dado su vinculación directa con la oferta académica y los procesos de gestión educativa.

Delimitación temporal

El estudio del proyecto abarca un período de cinco años, analizando las gestiones de 2018 a 2022. Este rango temporal se seleccionó considerando la evolución de la oferta académica, posibles cambios en la demanda educativa y la disponibilidad de datos para el análisis.

Delimitación espacial

El análisis de la presente investigación se realizó tomando en cuenta el municipio de Sucre, en el departamento de Chuquisaca. Se consideró específicamente a los profesionales de distintas áreas que residen en la ciudad y que pueden tener interés en la oferta académica de posgrado, así como al personal administrativo que trabaja en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre.

Formulación de Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias de marketing en la oferta académica de programas de posgrado para garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre Bolivia.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnostico situacional de los servicios de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre.
- Determinar los principales factores que evitan el crecimiento de matriculados en los programas de posgrado

- Determinar la oferta y demanda insatisfecha a través de la investigación de mercado para posgrado.
- Elaborar la propuesta con estrategias de marketing para garantizar la sostenibilidad de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Hipótesis

Descripción de la hipótesis

Las estrategias de marketing para programas de posgrado promueven el crecimiento y sostenibilidad financiera de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Operacionalización de la hipótesis

Cuadro 1.

Variables de la Hipótesis

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿Cuáles son los principales factores que influyen en la sostenibilidad financiera, respecto al desarrollo de programas de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre?	Diseñar estrategias de marketing en la oferta académica de programas de posgrado para garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre Bolivia.	variable independiente: Estrategias de Marketing.	Elaborar un plan de marketing, cuya estrategia de desarrollo sea el que capte mayor número de inscritos para el posgrado	Modelo de Gestión de proyectos I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación)	-Plan de Marketing -Estrategias genéricas, específicas y de crecimiento	- Encuestas -Planificación estratégica método DAFO
		Variable dependiente: crecimiento y sostenibilidad financiera de la Universidad Andina Simón Bolívar.	Determinar la demanda de interesados para la formación posgradual	-Posicionamiento de la marca institucional. -Aumento de la competitividad.	Demanda Oferta Demanda insatisfecha	- Planillas de costos de la UASB - Hojas de cálculo y proyecciones

Nota: Elaboración propia

Métodos de Investigación

Población y Muestra

- **Definición de la población de estudio**

La población profesional de Sucre es el 3,7 % (10.545) de 285.000 habitantes de la población urbana (INE – 2017).

Cuadro 2.

Población profesional en la ciudad de Sucre

Profesionales de la ciudad de Sucre	%	Total Población
TOTAL	**100**	**10.545**

Nota: INE 2017

Personal de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre 39 personas.

Cuadro 3.

Personal Administrativo

Personal de la UASB	%	Total Población
Rector	3	1
Administrativos y docentes	97	38
TOTAL	**100**	**39**

Nota: Administración UASB

- **Determinación del Marco Muestral**

Se determinó como marco muestral 10.545 hombres y mujeres que cuentan con títulos de licenciatura en todas las áreas y profesiones que radican en la ciudad de Sucre (Correo del Sur, 2018).

Selección de técnicas y método de muestreo

Para obtener una muestra imparcial, se utilizó el método de muestreo probabilístico.

Determinación del tamaño de la muestra

Como población estudio, se tomó a 10.545 profesionales con licenciatura de todas las áreas y reemplazando en la formula con los datos de un 95 % de confianza (1,96), un 5 % de margen de error, 50 % que los entrevistados contesten acertadamente y 50% de forma no acertada. Se obtiene:

$$n = Z_{\alpha}^{2} \frac{N \cdot p \cdot q}{i^{2}(N-1) + Z_{\alpha}^{2} \cdot p \cdot q}$$

Datos:

N	?		
N	10.545	Profesionales	
Z	95%		1,96
P	50	%	0,5
Q	50	%	0,5
I	0,05		0,05

Reemplazando los datos tenemos:

$$\boldsymbol{n} = \frac{\big((1{,}96 * 1{,}96) * 10545 * (0{,}50 * 0{,}50)\big)}{(0{,}05 * 0{,}05) * (10545 - 1) + (1{,}96 * 1{,}96) * (0{,}50 * 0{,}50)}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{3{,}8416 * 10545 * 0{,}5 * 0{,}5}{0{,}0025 * 10544 + 3{,}8416 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{10.127{,}418}{27{,}3204}$$

$$\boldsymbol{n} = 371$$

Teniendo que realizarse: 371 encuestas como lo muestra el cuadro adjunto.

Cuadro 4.

Tamaño de la muestra de la población profesional

Profesionales de la ciudad de Sucre	%	Total Población	%	Encuestas
TOTAL	**100**	**10.545**	**100**	**371**

Nota: Elaboración Propia en base a datos del INE 2017.

- **Para Administrativos U.A.S.B.**

$$\boldsymbol{n} = \frac{\big((1{,}96 * 1{,}96) * 39 * (0{,}50 * 0{,}50)\big)}{(0{,}05 * 0{,}05) * (39 - 1) + (1{,}96 * 1{,}96) * (0{,}50 * 0{,}50)}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{3{,}8416 * 39 * 0{,}5 * 0{,}5}{0{,}0025 * 38 + 3{,}8416 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{37{,}4556}{1{,}0554}$$

$$\boldsymbol{n} = 35$$

Teniendo que realizarse: 35 Encuestas como lo muestra el cuadro adjunto.

Cuadro 5.

Tamaño de la muestra del personal Administrativo

Personal de la UASB	%	Total Población	%	Encuestas
Rector	3	1	3	1
Administrativos	97	38	97	34
TOTAL	**100**	**39**	**100**	**35**

Nota: Elaboración Propia en base a datos Adm. UASB.

Métodos

Investigación Descriptiva

El tipo de investigación es descriptiva porque según Montes J. (2016); "Mediante este tipo de investigación se logró caracterizar el objeto de estudio o una situación concreta sobre la necesidad de implementar una estrategia de marketing para el crecimiento de matriculados en posgrado para la Universidad Andina Simón Bolívar, acorde a las demandas y exigencias del mercado.

Método Inductivo

Desde un análisis general, a lo particular permitió el análisis de los factores que determinan el crecimiento de la matrícula para la formación de posgrado de una muestra representativa, para establecer la futura propuesta respecto al crecimiento (cantidad de matriculados) en la UASB, analizando de forma particular y por separada la demanda y la forma de promocionar el producto (Montes, J. & Suarez, D., 2016)[1].

Método Deductivo

El método deductivo[2] fue de gran beneficio en el desarrollo de la presente tesis ya que se utilizó principalmente en la fase de la elaboración del diagnóstico puesto que con base en aspectos generales se pudo generar un contexto propio de la UASB; además, se establecieron aspectos fundamentales para la propuesta, identificar los factores el

[1] "Es una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para lograr establecer principios generales". "Consistió en sacar de los hechos particulares o singulares una conclusión general, lo que está presente en lo particular va a estar presente en lo general".

[2] "La deducción es el razonamiento mundial que conduce de lo general a lo particular y permitió extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase".

crecimiento de ventas de matrículas para la formación de posgrado en la ciudad de Sucre y obtener conclusiones qué se definió en la propuesta (Montes, J. & Suarez, D., 2016)[3].

Método Analítico y estadístico

Permitió identificar los factores del marketing que determinaron el crecimiento de ventas de matrículas para la formación de posgrado en la ciudad de Sucre; además; puesto que se realizó un estudio de cada factor que interviene en el estudio[4]. Posteriormente fueron tabulados en cuadros y gráficos estadísticos.

Ventajas de la Planeación Estratégica

Las principales ventajas de la planeación estratégica según Rodríguez (2013), pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- Es esencial para el área gerencial, porque permite establecer las metas a futuro para la empresa.
- Se optimiza todos los esfuerzos mediante un plan de acción y un cronograma de ejecución.
- Permite realizar una simulación del futuro, permitiendo analizar oportunidades y peligros del nuevo contexto al cual se enfrentaría la empresa.
- Concentra los esfuerzos en las funciones directivas, permitiendo medir el desempeño de sus colaboradores, como aporte al fin que persigue la empresa.

Técnicas y Herramientas

Herramientas

- **Entrevistas**

Técnica utilizada por una parte para interrogar a los funcionarios de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre, y por otra a los profesionales egresados de universidades del sistema, con el único propósito de saber los problemas sociales y económicos que evitan ser parte de matriculados para posgrados para la UASB.

[3] "Parte de los datos generales aceptados como válidos y por medio del razonamiento lógico puede deducirse varias suposiciones. Se entiende por deducción a toda inferencia. Lo que está presente en lo general también está lo particular, lo que es válido para todo el universo también es válido para cada uno de los componentes".

[4]"Es un procedimiento en el cual todo lo complejo descompone en sus diversas partes y cualidades. Permitirá la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes"

- **Encuesta**

La encuesta se utilizó para la recopilación de información con datos de sobre los problemas para el crecimiento de la matrícula en la formación de posgrado, para luego ser analizadas para los fines convenientes del presente estudio.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de Estrategia

El término estrategia proviene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar” ennoblecido en el siglo VI antes de Cristo. Así mismo este concepto de estrategia indica un contexto militar y político, por tanto, los autores Von Neumann y Morgen Stern plantean la teoría del juego como estrategia empresarial, siendo la misma generada como una serie de hechos que implementa la empresa, de acuerdo a una situación concreta (Romero, M. & Martínez, J., 2016).

La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación, es decir, comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos (Roch, C. J., 2022, pág. 21).

Alfred Chandler (2013) define que “la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo de la empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto ...”.

Para otros autores, la estrategia representa “las decisiones importantes que se requieren para lograr un objetivo. Estas pueden obtenerse por diferentes caminos, por lo que la estrategia señala cómo pueden lograrse” (Fischer, L. E. & Espejo, J., 2017, pág. 33).

Por lo tanto, en su opinión, la estrategia de la empresa se compone de “los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento” (Bakuli, D., 2012, pág. 1).

1.1.1 Definición de Planeación Estratégica

Según Kotler & Armstrong (2012), definen a la planeación estratégica como “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, sin duda es necesario que la empresa tome una dirección o un rumbo hacia donde direccionar todos sus esfuerzos para conseguir sus objetivos.

La planeación estratégica es considerada como un componente clave en la orientación de la empresa, la cual permite definir los objetivos con el fin de obtener beneficios económicos y posicionarse competitivamente en el mercado (Quiñónez, O.; Castillo, S.; Bruno, C. & Oyarvide, R., 2020).

La coordinación de toda la organización de la empresa es muy importante para lograr los objetivos propuestos para la empresa, teniendo en cuenta la optimización de todos los

recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc. (Alencastro, A.; Castañón, J.; Quiñonez, M. & Egas, F., 2020).

A nivel mundial el impacto de la planeación estratégica en distintos tipos de empresas. la planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de rebuscar en un futuro dudoso y de constante cambio, donde se analizan las variables externas donde los gerentes no pueden controlar dichas variables, pero si tienen el poder de decisión de realizar un plan estratégico que permita hacer frente a los cambios en el entorno externo de su empresa (Martínez, F., 2002).

De acuerdo los procesos funcionales de la empresa sean más complejos, dicha planeación estratégica será diseñada por partes como un plan financiero, para posteriormente pasar al plan fundamentado en pronósticos y por último pasar al plan externo.

En síntesis, la planeación estratégica es un instrumento de la gerencia de la empresa, por tanto, es una secuencia de pasos que dan lugar a continuar con la gestión estratégica, la cual, realiza el seguimiento a todos los objetivos propuestos por la empresa para lograr las metas trazadas en un horizonte.

1.1.2 Modelos de Planeación Estratégica

Actualmente existe una amplia variedad de modelos para la planeación estratégica, pero cualquiera fuera utilizado, siempre tiene el mismo esquema de:

- Realizar un análisis del contexto externo, para identificar la posición de la empresa en el mercado y su respectivo análisis FODA.
- Diseñar y concretar opciones estratégicas que permitan simular el contexto a futuro y se pueda tomar la mejor decisión adecuada para la empresa.
- Controlar y realizar el seguimiento respectivo a las acciones ejecutadas para conseguir el objetivo propuesto para la empresa.

El autor William H. Newman citado en el artículo “Algunos modelos de planeación” define al proceso de planeación en los siguientes términos “…entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir” (Cano, M. & Olivera, D., 2008, pág. 33), donde la planificación estratégica muestra esfuerzos con objetivos a futuro, dando soluciones a nuevos contextos que deberá enfrentar la empresa, para lograr mejorar o mantener su posicionamiento en el mercado con los mejores resultados económicos.

1.1.3 Dimensiones de las estrategias mercadológicas.

"La estrategia de marketing describe el proceso de cómo las empresas y las organizaciones entienden sus mercados y sus métodos para influir en la acción rentable de los clientes. Además, comprende más de una dimensión" (Segovia, R., 2020).

Las dimensiones de las estrategias mercadológicas son las siguientes:

- Dimensión filosófica o ideológica.
- Dimensión análisis o de comprensión del mercado.
- Dimensión acción o actuación sobre el mercado.

Cuyas tres dimensiones son puestas en marcha en una planeación estratégica, permitiendo obtener un proceso secuencial, desde el planteamiento de la idea del problema, seguidamente del análisis y comprensión del mercado en el contexto del entorno de la empresa, hasta las soluciones para que la empresa pueda alcanzar los objetivos. Es por ello su vital importancia, ya que en un entorno competitivo es imposible lograr los objetivos sin un plan definido (Bakuli, D., 2012).

1.2 Plan de Marketing

Según Kotler, P. (2012) define a un plan de marketing como “un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso”.

"El Plan de Marketing es el documento que resume la planificación de las estrategias de Marketing para un período determinado, incluyendo objetivos, indicadores, análisis, entre otra información importante para orientar a la empresa" (Braidot, N., 2014, pág. 78).

Otra definición del plan de marketing “es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades)” (American Marketing Asociation (A.M.A.), 2018).

Así mismo, la utilidad que puede tener un plan de marketing nace en la gestión del control y seguimiento de la estrategia, visualizando las diferencias entre el contexto actual de la empresa, lo que se pronostica con la estrategia y así asumir el pronóstico de las simulaciones y las variables de desviación que puedan emerger.

Una empresa se encuentra mejor posicionada en el mercado teniendo un plan de marketing, que ayude a la misma a ser más competitiva. Se está mucho mejor preparado que

los demás competidores para los cambios repentinos y se conocen de antemano aquellos que sean previsibles y la manera de actuar ante ellos (Cohen, W., 2017, pág. 112) .

1.2.1 Alcance del plan de marketing

El alcance de un plan de marketing es de un año, pero esto depende de las características del producto, porque al ser un producto de temporada, dicho plan será generado trimestralmente o semestralmente. Conforme lo requiera la situación.

1.2.1.1 Las ventajas de un plan de marketing

Para Santesmases M., Valderrey V., & Sánchez G., definen al marketing como una forma de establecer el intercambio, con el objetivo de satisfacer a todas las partes que intervienen y a la sociedad, mediante la distribución de bienes, servicios o ideas (2014, pág. 36).

1.2.1.2 Marketing operativo

El marketing operativo es también llamado marketing táctico, el cual, permite establecer una estrategia a corto plazo, para conseguir un incremento en el volumen de ventas del producto, por medio de promoción de las características y beneficios del producto para ser más atrayente al cliente y tener una pronta respuesta del mercado objetivo. Además, pueden girar en torno a las ventas y la facturación, aunque cada vez más en torno a la conciencia de marca (Bello, E., 2022).

1.2.1.3 Marketing directo

Sendinblue (2021, agosto 27), recuperado en https://es.sendinblue.com/blog/marketin-directo/, pauta que el marketing directo es ideal para aquellos clientes de los que se cree que tienen un interés por uno de los productos o servicios de los que se ofrece.

Estas son algunas otras de las razones por las que el marketing directo tiene mucho éxito:

- La comunicación es personal y directa, lo cual genera mayor confianza y apertura de parte del destinatario.
- Es posible enviar mensajes específicos a segmentos particulares de clientes (ya sean clientes potenciales o actuales) en función de categorías tales como la demografía o el comportamiento de compra. Cuanto más segmentadas sean tus campañas, más éxito tendrán.

- Al poder hacer una mejor segmentación, resulta más rentable porque se envía el mensaje adecuado a los individuos que ya han sido identificados como potenciales compradores.
- Algunas campañas de marketing directo (como en email marketing) son medibles y se puede dar seguimiento al éxito de cada una. Esto puede ayudarte a planificar futuras campañas.
- Puedes obtener retroalimentación sobre tus productos, servicios y precios.

1.2.1.3.1 Mailing

Mediante el mailing se puede enviar mensajes de correo electrónico a un determinado segmento de mercado, permitiendo visualizar la marca de la empresa y crear contenido de posicionamiento de la marca. Generalmente, este término se utiliza para hacer referencia al envío de correos electrónicos para estimular las ventas o informar de novedades (Martín, M., 2017).

1.2.1.4 Estructura del plan de marketing

Un plan de marketing es una parte fundamental de un plan de negocios, donde el mismo debe contener un conjunto de partes que permitan dar solución a las interrogantes de la empresa en el momento de establecer una estrategia factible para la empresa. Por consiguiente, el Plan debe recoger todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 37).

1.2.1.5 Sumario ejecutivo

Un documento indispensable que acompaña al plan de marketing es el sumario ejecutivo, cuya principal función es captar el interés de quienes deben aprobarlo o contratarlo (Hernandez, H., 2015).

La estructura del sumario ejecutivo, describe las acciones principales y concretas que llevará la empresa adelante con el fin de lograr sus objetivos marcados (mejorar la marca, conseguir inversionistas, mejorar la rentabilidad de la empresa, entre otros). Por tanto, el sumario ejecutivo debe ser realizado al finalizar el plan de marketing, esto para exponer las razones correctas del objetivo que persigue el plan.

1.2.1.6 Introducción del plan de marketing

Dicha introducción al plan de marketing significa un factor clave que permite conocer el producto, de tal manera que cualquier persona, comprenda la propuesta de valor que se propone y el objetivo principal que se pretende conseguir con el mismo.

1.2.1.7 Análisis de la situación

Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto (Braidot, N., 2014).

Este tipo de análisis de la situación muestra tres condiciones que deben ser identificadas, denotando la primera como las condiciones generales, que son factores tecnológicos, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, entre otras, que pueden afectar o afectan a la empresa; posteriormente la segunda es las condiciones de la competencia, identificando sus ventajas y desventajas de las mismas, que puedan afectar los intereses de la empresa y por último las condiciones de la propia empresa, las cuales, se deben identificar como la información de la interrelación con los proveedores y agentes financieros, obteniendo una serie de oportunidades y debilidades de la empresa, para el posterior planteamiento de objetivos con el plan de marketing.

1.2.1.8 Análisis del mercado objetivo

Una vez analizado las oportunidades y desventajas del entorno de la empresa, los cuales pueden afectar el futuro de la misma, el siguiente paso a seguir es realizar un análisis del pronóstico de posibilidades óptimas que pueda tener la empresa en el mercado que se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes (Startup Guide IONOS, 2022).

1.2.1.9 Problemas y oportunidades

El objetivo principal del plan de marketing es indicar las principales oportunidades para que la empresa aproveche para mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado. Por otro lado, deberá mostrar de manera clara y concisa los posibles problemas y desventajas que la empresa enfrentará, teniendo la mejor decisión gerencial de la estrategia que adoptará la empresa.

1.2.1.10 Objetivos y metas

El plan de marketing delimitará los objetivos propuestos, de manera clara y concisa, describiendo los mismos de manera cuantitativamente si la meta es alcanzable y teniendo en cuenta en la delimitación de un tiempo de ejecución a corto, mediano o largo plazo, los cuales, permitan lograr las metas trazadas por la empresa.

1.2.1.11 Desarrollo de las estrategias de marketing

Estas estrategias de marketing, son las que posibilitan a la empresa lograr alcanzar las metas trazadas, mediante un análisis relacional comparativo con sus principales competidores, que le permita a la empresa desarrollar estrategias acordes a las necesidades y oportunidades del mercado.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo, es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo (Kourdy, J., 2013, pág. 79).

De acuerdo a lo antes expuesto, la empresa debe tener en cuenta su entorno externo, delimitando el mercado donde se posicionará el producto y con qué estrategia incursionará en el mismo.

1.2.1.12 Desarrollo de las tácticas de marketing

Las tácticas de marketing serán ejecutadas mediante una estrategia de las variables de las 4P's (producto, precio, promoción y plaza), para lograr los objetivos trazados por la empresa.

1.2.1.13 Ejecución y Control

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto (Francesc, V. J., 2014):

- Se debe realizar el análisis del *potencial del mercado*, identificando la demanda del producto y los productos sustitutos.
- Se tomará en cuenta el *potencial de ventas,* teniendo en cuenta las cifras reales en ventas y pronósticos a partir de simulaciones de cuotas del mercado.
- Calcular la *previsión de ventas,* porque como empresa solo se puede cubrir un porcentaje de la demanda del mercado.
- Determinar el *punto de equilibrio,* que permita establecer la cantidad mínima de productos vendidos para cubrir los costos fijos de la empresa.
- Por último, determinar los cálculos de ratios financieros para determinar las utilidades de la empresa.

1.3 Variables en las decisiones de mercadotecnia

Las variables de las decisiones de mercadotecnia desempeñan un papel fundamental en la programación de la mercadotecnia por la compañía de que se trate.

Hay muchos factores que merecen considerarse como variables de decisiones de mercadotecnia. La clasificación de las mismas representa ventajas positivas para su exposición y análisis. La clasificación que será tomada para los fines del trabajo, comienza con las variables incontrolables.

1.3.1 Variables incontrolables de la empresa

“Las variables incontrolables de la mercadotecnia son fuerzas que limitan las decisiones a las que pueden llegar los empresarios. Por lo general, estas variables existen fuera de la empresa, pero influyen directamente en las decisiones del hombre de negocios. Por ello, es necesario que se identifiquen estas fuerzas para lograr prever su dirección e intensidad y ajustar las decisiones según se presente el panorama” (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014). Por lo que se ha visto conveniente en dividirlas en aquellas que conforman el macro ambiente y el microambiente de la empresa.

1.3.2 Macro ambiente de la empresa

“Lo constituyen grandes fuerzas de la sociedad: demográfica, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno. La compañía y todos los demás actores operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa” (Rodríguez Santoyo, 2013).

“Los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales” (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, pág. 49).

Por tanto, puede concluirse que “el macro ambiente es un sistema en el que está inmersa la empresa, donde existe una serie de fuerzas y macro tendencias que afectan el funcionamiento, presentando oportunidades y amenazas, estas fuerzas son incontrolables por la empresa, pero ésta debe tratar de identificarlas y darle respuesta” (Quito Charfuelan, 2014, pág. 8).

Los factores principales que componen el ambiente macro empresarial son:

1.3.3 Medio demográfico

"La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con los seres humanos, y éstos conforman los mercados" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 70).

Los cambios en los aspectos demográficos producen cambios en los mercados.

1.3.4 Medio económico

El medio económico se refiere al conjunto de las dimensiones macroeconómicas que forman parte del entorno en el cual se desarrolla una empresa; es de gran importancia puesto que permite precisar la capacidad de adquisición que posee el público objetivo de cada empresa.

Para Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán "El análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: ingreso nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo" (2014, pág. 51):

- "El ingreso es el factor que determina de modo más directo la capacidad de compra del mercado. Cuanto más igualitaria sea la distribución del ingreso, mayor será la capacidad global de compra de productos de consumo" (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, pág. 51).
- "El nivel de empleo determina las expectativas de ingresos familiares. Si se produce una elevada tasa de desempleo se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio de los productos" (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, pág. 51).
- "El tipo de interés del dinero influye en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Una elevación del tipo de interés reducirá las compras a plazo y fomentará el ahorro. Al contrario, una reducción en las tasas de interés, estimulará la compra de viviendas y de productos de consumo" (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, pág. 51).
- "La carga fiscal determina la capacidad de compra disponible por el mercado, una vez deducidos de sus ingresos brutos los impuestos correspondientes. El tipo de cambio, por su parte, hará más baratos o caros los productos extranjeros" (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, pág. 52).
- "La inflación también afecta a la capacidad de compra del mercado, y puede alterar las pautas de consumo. Si aumenta, el consumidor puede adquirir una menor cantidad

de bienes y servicios por unidad monetaria" (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, pág. 52).

1.3.5 Medio tecnológico

"Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías, por lo que crean nuevos productos y oportunidades de mercado" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 80).

Según Kotler & Armstrong "el entorno tecnológico es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino (2012)". Esta variable es muy importante ya que la posibilidad que tenga la empresa de un acceso cada vez mayor a la tecnología disponible puede otorgarle grandes ventajas frente a la competencia. Por lo que, resulta indispensable que el desarrollo de las estrategias de marketing vaya a la par de las tendencias tecnológicas.

1.3.6 Medio político legal

"El entorno político Leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y ponen límites a diversas organizaciones e individuos en una sociedad" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 81).

En este punto se destaca la necesidad de pasar revista a las leyes fundamentales que regulan la marcha de los negocios, ellas definen el medio ambiente legal en que deben tomarse las decisiones de mercadotecnia. En este sentido, compete a cada empresa estar al tanto de todo lo concerniente a las leyes, normativas y otros aspectos que influirán en la toma de decisiones respecto a cada uno de los componentes del mix de marketing.

1.3.7 Medio cultural

"El entorno cultural está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás" 86 (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 86).

El análisis del entorno cultural permite identificar diferencias entre la cultura de los mercados, lo que sirve como guía, para adoptar estrategias, considerando las características culturales similares y obviando las que son distintas.

1.3.8 Microambiente de la empresa

El microentorno consiste en los participantes cercanos a la compañía, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 66).

1.4 Los proveedores

Uno de los principales elementos que forman parte del microambiente de la empresa, está constituido por los proveedores.

"Los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de la red de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 67).

1.5 La competencia

"Desde la perspectiva de la mercadotecnia interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores actúan como restricciones en el diseño de la estrategia de mercadotecnia. El éxito de cualquier estrategia de mercadotecnia puede depender de la bondad del análisis de la competencia efectuado" (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, pág. 47).

La influencia de la competencia es un elemento muy importante ya que tiene una implicación muy significativa en las operaciones de la empresa, en la elaboración del presente trabajo, se considerará como competencia cualquier persona natural o jurídica, como las empresas que produzcan y/o comercialicen productos similares a los fabricados por una determinada compañía, entes a los cuales los posibles clientes podrán acudir para satisfacer sus necesidades.

1.6 El Cliente

Kotler & Armstrong afirman que "los clientes son los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor consiste en servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos" (2012, pág. 69).

Por lo detallado anteriormente, en lo que se refiere a proveedores y competencia, se puede decir que el cliente es el centro de atención de las empresas, lo cual implica la importancia que se le debería dar al consumidor y su comportamiento, especialmente aquellas empresas que tienen una orientación de mercadotecnia.

Para los fines del trabajo la conducta del consumidor se considera vital ya que es a través de éste que se lograrán determinar aspectos fundamentales para la parte práctica del trabajo.

Las diferencias en los hábitos de los consumidores, su conocimiento y sus motivos lo obligan a actuar en forma distinta en las compras. Es obvio que la gente no actúa de la misma manera en todas las situaciones.

Para comprender mejor la conducta del consumidor debe destacarse que existe el estudio de la motivación, que se define como el comportamiento instigado por las necesidades internas del individuo y dirigido hacia las metas que puedan satisfacer estas necesidades. Lo importante en comercialización es conocer que un motivo existe y que el consumidor desea su satisfacción.

1.7 Variables controlables de la empresa

Como se detalló anteriormente, la empresa desarrolla sus actividades en un medio ambiente con el que efectúa un cambio continuo, por el cual no sólo es afectada, sino que también afecta al medio, en esta media la empresa no puede realizar modificaciones intencionales. Sin embargo, existen variables sobre las cuales la empresa tiene control, tales como:

1.7.1 Producto

“El producto se concibe como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc.” (Monferrer Tirado, 2013, pág. 96).

En el caso de los alimentos se puede decir que son productos de consumo masivo, sin embargo, en lo que se refiere a la compra de los mismos el cliente se torna bastante exigente.

1.7.2 Precio

“El precio puede ser considerado como el punto en el que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor. No obstante, desde el punto de vista del comprador, hay que tener en cuenta que el precio no es sólo el valor monetario pagado por un bien o un servicio, sino también todo el conjunto de esfuerzos desarrollados, molestias e incomodidades sufridas y el tiempo que el comprador debe invertir para obtener la satisfacción de su necesidad” (Santesmases Mestre, Valderry Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, pág. 207).

“En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos” (Monferrer Tirado, 2013, pág. 117).

1.7.3 Distribución

Se entiende por distribución un conjunto de acciones y decisiones referentes a todos los elementos necesarios que interfieren en el proceso mediante el cual un producto llega al

cliente. Para esto se requiere un canal de distribución, que puede estar conformado por mayoristas, minoristas, distribuidores, detallistas y otros.

Por otro lado, la distribución también se define como “Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 341).

Cabe resaltar que la distribución requiere de una gestión de planificación, ejecución y seguimiento minucioso de forma que se asegure que el producto llegue al cliente final en las condiciones adecuadas.

1.7.4 Promoción

“La promoción es la mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con ellos” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 408).

1.8 Importancia de la mercadotecnia

Actualmente, la mercadotecnia es de gran importancia en diferentes ámbitos, así como para organizaciones independientemente de su naturaleza y actividad. Abogados, contadores, médicos y consultores administrativos, usan cada vez más ideas de mercadotecnia para ampliar el ejercicio de sus profesiones. Las universidades, hospitales, museos y los grupos artísticos recurren a la mercadotecnia con el fin de resolver el problema de una demanda baja o decreciente para sus servicios. Ningún político puede ganar votos y ninguna zona vocacional puede obtener turistas sin desarrollar y ejecutar planes de mercadotecnia.

1.8.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados representa un elemento fundamental del marketing. A continuación, se presenta du definición según diferentes autores:

“Investigación de mercados es la función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de información, información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing, y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esas cuestiones, diseña el método para recolectar información, gestiona e imple-menta el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones” (McDaniel & Gates, 2016, pág. 3)

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra, 2019).

1.8.2 La investigación de mercados dentro del proceso planificador de la empresa

“La investigación de mercados, al constituir la base del plan de marketing y éste del plan de la empresa constituye un elemento fundamental en la planificación de la misma. La empresa antes de lanzar un producto, necesita conocer las necesidades del consumidor, para lo que se utilizan técnicas de investigación de mercados” (Educarte Centro de Capacitación, pág. 38).

Si lo que se procura es la producción de un producto, como paso previo se realiza una producción piloto, posteriormente se efectúa una prueba de mercado, mediante la cual se obtiene un panorama de la aceptación del producto y se determinan, si es el caso, realizar las modificaciones necesarias. Cuando ya se cuenta con el producto final, se desarrolla el plan de marketing acorde al mismo.

En conclusión, “si la investigación comercial hubiera proporcionado información errónea sobre los productos/ mercados, el plan de marketing también estaría equivocado, así como el plan de la empresa” (Educarte Centro de Capacitación, pág. 38).

1.9 Estrategias competitivas

“La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 131).

Porter definió tres estrategias genéricas, las cuales pueden aplicarse de forma individual o no. El propósito de estas es establecer a largo plazo una ventaja competitiva que le permita a la empresa defenderse frente a sus competidores. Las estrategias genéricas son:

a) El liderazgo en costos totales

“La estrategia de liderazgo en costo se entiende como el conjunto de acciones integradas que la compañía desarrolla para producir bienes o servicios, de características que aceptan los clientes, a un costo más bajo que el de las competidoras” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 113).

Por lo general, las empresas que escogen la estrategia de liderazgo en costos ofrecen productos y/o servicios que poseen estándares nivelados en el mercado a clientes particulares de una industria. Sin embargo, estas empresas cuentan con grados de diferenciación competitivos.

b) La diferenciación

"La estrategia de diferenciación se entiende como el conjunto de acciones integradas que la compañía desarrolla para producir bienes o servicios (a un costo aceptable) que los clientes perciben como diferentes en sentidos que son importantes para ellos" (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 117).

"Las compañías deben tener la capacidad de generar productos diferenciados a costos competitivos a efecto de reducir la presión al alza sobre el precio que pagan los clientes. Cuando la compañía produce las características que diferencian a un producto a costos que no son competitivos, el precio del producto podría ser mayor al que sus clientes meta están dispuestos a pagar" (Macchiavello Marchig, Manrique Valle, & Solís Pezzia, 2016).

c) Enfoque

"Una estrategia enfocada se refiere al conjunto de acciones que desempeña la compañía para producir bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento particular dentro del marco de la competencia. Por lo tanto, las compañías utilizan una estrategia enfocada a una meta cuando emplean sus competencias centrales para cubrir las necesidades de un segmento o un nicho particular de la industria, excluyendo a los demás" (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 121).

1.10 Tipos de estrategias de crecimiento

"Las compañías que compiten en un mercado meta específico, en cualquier momento, tienen objetivos y recursos diferentes. Algunas empresas son grandes y otras pequeñas; algunas cuentan con muchos recursos y otras dependen de partidas presupuestales; algunas son maduras y establecidas, otras son nuevas y frescas; algunas otras luchan por conseguir un rápido crecimiento de su participación de mercado, otras buscan utilidades a largo plazo. Además, las compañías ocupan distintas posiciones competitivas en el mercado meta; por lo que con base en los papeles que tienen las empresas en el mercado meta, las estrategias pueden ser: Liderazgo, desafío, seguidores o nichos" (Kotler & Armstrong, 2012).

1.10.1 Estrategias de líder de mercado

Según Kotler & Armstrong un líder de mercado es una empresa en una industria que tiene la mayor participación en el mercado (2012, pág. 538) y para mantener su liderazgo puede seguir las diferentes estrategias de cara a la competencia:

- **Ampliar el mercado total:** esta estrategia se basa en la búsqueda y captación de nuevos usuarios para el producto, además pretende identificar que otros usos puede tener el producto.
- **Proteger la participación de mercado:** en este caso la empresa buscará mantener su posición.
- **Ampliar la participación de mercado:** el fin de esta estrategia es generar mayor cuota de mercado, que le permita a la empresa lograr mayor ventaja con respecto a su competencia.

1.10.2 Estrategias del retador de mercado

"Retador de mercado es una empresa que ocupa el segundo lugar en una industria y que hace un gran esfuerzo por incrementar su participación de mercado en una industria" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 538).

"Las compañías que ocupan el segundo o tercer lugar, o menos, en una industria en ocasiones son demasiado grandes. Estas compañías que no ocupan el primer lugar pueden adoptar una de dos estrategias competitivas: desafiar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por obtener una mayor participación en el mercado (retadores de mercado), o bien, jugar al ritmo de los competidores y no hacer aspavientos (seguidores de mercado)" (Kotler & Armstrong, 2012).

Las empresas que optan por tomar una posición de retador frente al líder de mercado, aplican las siguientes estrategias:

- Ataque frontal
- Ataque a los flancos
- Ataque en círculo
- Ataque de guerrilla
- Ataque bypass

1.10.3 Estrategias del seguidor de mercado

"Seguidor de mercado es una Compañía que ocupa el segundo lugar en una industria y que desea conservar su participación sin hacer aspavientos" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 538).

A diferencia de las empresas que aplican estrategias de retador, existen empresas que prefieren optar por una posición de seguidor, para lo cual aplican estrategias que implican menos riesgos, que son:

- **Seguimiento cercano**, una empresa que elige realizar un seguimiento cercano al líder de mercado, brindará la misma oferta que este dentro de los segmentos en los cuales se desenvuelve el líder, manteniendo en lo posible una actitud de seguidor y no así de retador.
- **Seguimiento a distancia**. A diferencia del seguimiento cercano, cuando una empresa elige una estrategia de seguimiento a distancia solo adopta las directrices globales del líder de mercado permitiéndole crear diferencias en cuanto a su oferta.
- **Seguimiento selectivo**, esta estrategia le permite a la empresa adoptar ciertas directrices del líder que considere convenientes para ella misma, pudiendo a su vez aplicar otras diferentes. Esta estrategia es común en la etapa inicial de empresas innovadoras que evitan enfrentamientos con el líder de mercado.

1.10.4 Estrategias de nicho de mercado

Es común que, en la mayoría de las industrias existan empresas que se enfocan en ofrecer sus productos y/o servicios a nichos de mercado. “En lugar de aspirar al mercado completo, o incluso a segmentos grandes, estas empresas se dirigen a subsegmentos. Las compañías de nicho suelen ser más pequeñas y con recursos limitados. Sin embargo, es frecuente que las divisiones más pequeñas de compañías grandes también sigan estrategias de nicho. Hay compañías con participaciones pequeñas del mercado total que son muy exitosas y redituables a través de estrategias de nicho inteligentes” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 543).

Las estrategias que puede seguir una empresa especialista en nichos de mercado son:

- Por cliente, mercado, calidad-precio, servicio.
- Nicho múltiple.

1.10.5 El análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), “el análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce Talancón, 2007, pág. 114).

“Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se deben proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos” (Ponce Talancón, 2007, pág. 115)

Los resultados que se desglosan del análisis FODA, sirven como base en el desarrollo del análisis de mercado, así como en el diseño de las estrategias de marketing para el desarrollo comercial de una empresa.

1.11 Elección de una estrategia de desarrollo

“Las estrategias de negocios se pueden agrupar de diversas formas. A los efectos del marketing estratégico interesa especialmente” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012):

- **Estrategias genéricas**, son estrategias básicas que distinguen el negocio en su esencia. “Hace tres décadas, Michael Porter sugirió cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar: tres estrategias ganadoras y una perdedora. Las tres estrategias ganadoras son diferenciación, liderazgo en costos y concentración o enfoque” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 536)
- **Estrategias de crecimiento intensivo**: elaboran las formas de continuidad y crecimiento del negocio básico, éstas pueden ser penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de mercados
- **Estrategias de integración**: “expandir el alcance de la empresa por medio de una estrategia de integración es otra forma de fortalecer su posición en su mercado principal” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 178). Son estrategias de control de importantes fuerzas competitivas dentro de la industria, acciones para posicionar más eficientemente el negocio básico en su medio competitivo. Éstas pueden ser, integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.
- **Estrategias de extensión**: son estrategias de extensión por medio de la diversificación hacia otras industrias. Las nuevas unidades que se incorporen pueden estar relacionadas o no con el negocio hasta entonces básico de la empresa. Es una estrategia corporativa que no está a nivel de unidad de negocios. Éstas pueden ser diversificación concéntrica y diversificación pura.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO

2.1 Situación actual de la Universidad Andina Simón Bolívar

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), creada en diciembre de 1985 es el Órgano Académico del Sistema Andino de Integración dedicada a la investigación, la enseñanza, la formación post universitaria y la prestación de servicios, así como el fomento al espíritu de cooperación y coordinación entre las universidades de la Subregión (Pacori, J.M., 2014).

Tiene su Sede Central en la ciudad de Sucre (Bolivia), fue creada durante el Quinto Periodo de Sesiones del Parlamento Andino, en La Paz, del 11 al 16 de diciembre de 1985 (Pacori, J.M., 2014).

Actualmente tiene Sedes Nacionales en otros países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), es el caso de la Sede Nacional Ecuador, las Sub-Sedes Académicas en La Paz y Santa Cruz (Bolivia); además de las oficinas en Lima y Bogotá (Universidad Andina Simón Bolívar, 2023). Entre otras acciones, elabora y ejecuta programas de enseñanza, entrenamiento teórico-práctico y de actualización de conocimientos, preferentemente para profesionales con título universitario y experiencia calificada; prepara y realiza investigaciones y estudios científicos de alto nivel y proporciona servicios de consultoría y cooperación técnica (Pacori, J.M., 2014).

Según el portal de la página de la Universidad Andina (2023, febrero 21) recuperado en https://www.uasb.edu.bo/, desde sus inicios, la UASB ha coordinado el mejoramiento de la enseñanza posgradual con universidades y otros centros de educación del continente y en particular de la subregión andina, poniendo en práctica estrategias para el desarrollo de conocimientos científicos, tecnológicos, económicos, políticos y socioculturales que le han permitido consolidarse como referente internacional de formación en posgrado; trabajo que se ha materializado en programas de excelencia académica, investigación científica y proyectos de interacción social.

La Universidad Andina Simón Bolívar se dedica a la prestación de servicios de enseñanza e investigación, en materia de transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos.

La Universidad Andina Simón Bolívar cumple una doble función:

1) Organismo internacional, de acuerdo al Convenio Sede firmado por el Gobierno de Bolivia, destinado a coadyuvar al proceso de integración, y

2) Institución académica en cuyo marco desempeña un papel importante y destacado en el campo científico y tecnológico, desde el año 1998, la Universidad Andina Simón Bolívar desarrolla actividades de cobertura internacional y programas de alcance nacional y local.

Misión

La Universidad Andina Simón Bolívar, como órgano académico internacional de derecho público de la Comunidad Andina, realiza procesos de formación y cualificación post gradual, contribuyendo a la formación de líderes en los procesos de transformación e integración liberadora: económica, política, social, tecnológica y cultural de los países de la Región Andina, Latinoamericana y el Caribe (Plan Estratégico Institucional Universidad Andina Simón Bolívar, 2012, pág. 35).

La visión que ha construido la Universidad expresa el estado ideal de la institución en el largo plazo, es decir, el futuro deseado al que se aspira, es inspiradora, clara y desafiante, al igual que coherente con la misión, permite rasgos diferenciales frente a instituciones similares.

Visión

Universidad innovadora, especializada en el perfeccionamiento pos gradual de profesionales, núcleo de integración, generadora de ciencia y tecnología para el desarrollo de las naciones (Plan Estratégico Institucional Universidad Andina Simón Bolívar, 2012, pág. 35).

2.1.2 Normativa Nacional Vigente Sobre Estudios de Posgrado que ampara el funcionamiento de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Según la autora Moreno Zully (2004) en el trabajo del programa para el Instituto Internacional de la UNESCO denominado “Diagnóstico y Perspectiva de los Estudios de postgrado en Bolivia” el reconocimiento constitucional de universidades públicas y privadas, determina que ambas se sujetaran a diferentes leyes, normas y órganos, por lo tanto, los Estudios de Posgrado se rigen por normativa y reglamentación diferente.

El ejercicio pleno de la autonomía universitaria, permite a las universidades del Sistema Boliviano, dotarse de un propio marco jurídico expresado en: Estatutos, Órganos Ejecutivos y de Coordinación, Planes y, Reglamentos propios a cada una de las universidades (Moreno, Z., 2004).

En el presente análisis, solo se toma en cuenta los instrumentos de carácter nacional, reconociendo la existencia de variaciones y peculiaridades en cada una de las universidades que en ningún caso significan contradicciones de fondo (Moreno, Z., 2004).

- El Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, -aprobado por la Resolución 01/99 del IX Congreso Nacional de Universidades de 1999 y, modificado por Resolución Nº 04/2003- reconoce a cada una de las universidades públicas la facultad de "elaboración y aprobación de sus estatutos, en función de los principios, fines y objetivos de la Universidad Boliviana a la cabeza del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB, 2012).

El Estatuto Orgánico reconoce los estudios de cuarto nivel, establece órganos específicos y normas para los estudios de posgrado, señalados en los siguientes artículos:

Artículo 30.- El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana estará constituido: por un Secretario Ejecutivo Nacional, un Secretario Nacional de Planificación Académica, un Secretario Nacional de Investigación, Ciencia y Tecnología, un Secretario Nacional de Postgrado, un Secretario Nacional de Evaluación y Acreditación, y un Secretario Nacional de Gestión y Relaciones Internacionales.

Artículo 32.- Son Órganos Nacionales de Asesoramiento:

- La Reunión Académica Nacional de Universidades (RAN)
- Las Reuniones Sectoriales
- La Reunión Nacional de Investigación, Ciencia y Tecnología (RENACIT).
- La Reunión Nacional de Postgrado (RENAP).
- La Comisión Nacional de Planificación, Gestión y Presupuesto Universitario (CONAPU).
- La Reunión Nacional de Gestión y Relaciones Internacionales (RENAGERIN).

Artículo 47.- La Reunión Nacional de Postgrado es la máxima instancia de definición de políticas de postgrado del Sistema Universitario (RENAP).

Artículo 32.- Son atribuciones de la Reunión Nacional de Postgrado:

a) Formular políticas, estrategias y planes.

b) Promover las relaciones Nacionales e Internacionales del Sistema Nacional de Estudios de postgrado (SINEP).

c) Coordinar las actividades que adopten las unidades de Postgrado del Sistema.

d) Organizar eventos para fortalecer el Sistema.

Artículo 59.- La Universidad Pública Boliviana es una Institución de educación superior que desarrolla procesos académicos en los niveles de grado o tercer nivel y postgrado o cuarto nivel.

Artículo 62.- Las Universidades del Sistema, de acuerdo a su estructura institucional y educativa, con sujeción de los reglamentos correspondientes, otorgan los siguientes grados académicos:

a) Técnico Universitario Medio

b) Técnico Universitario Superior.

c) Bachiller Universitario en Ciencias o Artes.

d) Licenciado

e) Diplomado

f) Especialidad.

g) Maestría

h) Doctorado

- El Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2003-2007,-aprobado por el X Congreso Nacional de Universidades con Resolución Nº. 10/2003- se constituye en un instrumento de gestión institucional para el periodo proyectado. Este instrumento guarda relación con el mandato constitucional del Art. 185 de la CPE.

En relación con el posgrado y desarrollo reconoce: el importante avance del posgrado tanto en factores cuantitativos como cualitativos; la necesidad de fortalecer la educación superior y en particular el posgrado; las investigaciones que desarrolla el posgrado como propuestas innovadoras que revolucionan las condiciones presentes; la formación de recursos humanos altamente capacitados, permite incorporar nuevos actores y fortalecer la base humana que investiga y propone en las áreas del desarrollo.

El Plan Estratégico del Posgrado 2002 – 2006, concordante con el Plan Nacional de Desarrollo Universitario, propone la aplicación de un Modelo de Planificación Estratégica, diseñado especialmente para los estudios del cuarto nivel del sistema de la Universidad Boliviana, dejando en libertad a las universidades adoptarlo o aplicar otro condicionado al diseño según las características de cada una de ellas. PEI 2012 UASB.

El Plan establece para el Posgrado:

Visión del Posgrado

El Posgrado concibe su Visión como parte de la Visión del Sistema de la Universidad Boliviana, considerando los siguientes aspectos:

- Cuenta con un Sistema consolidado y estructurado de Posgrado.

- Tiene un Plan de Desarrollo de Posgrado que genera impacto en el perfeccionamiento Científico, Cultural, Institucional, Regional y Nacional.
- Tienen excelencia y pertinencia en los cursos y programas del Posgrado.
- Cuenta con Programas de Posgrado evaluados y acreditados.
- Cuenta con el número adecuado de profesionales que imparten cursos de Posgrado y con la infraestructura adecuada.
- Garantiza el mejoramiento permanente de los Recursos Humanos del Sistema.

La Visión se sustenta en las siguientes dimensiones:

Autonomía, Pertinencia, Excelencia, Liderazgo, Educación Virtual y Enfoque de Sistemas.

- **Misión del Posgrado**

"Buscar la excelencia en la formación académica de manera permanente, dirigiendo críticamente el conocimiento y orientando la investigación, interacción y uso de la tecnología para el desarrollo económico, político y social a nivel local, regional y nacional"

- El Reglamento General de Estudios de Posgrado, (Anexo Nº 1)-aprobado por Resolución Nº 05/2000 de la I RENAP el 28 de julio del 2000 y ratificado en el X Congreso Nacional de Universidades con Resolución Nº. 24/2003. – en el Capítulo I señala:

  Articulo 1.- **ALCANCE. -** El presente reglamento se aplica en todas las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana, su estructura constituye el marco legal dentro del cual deben elaborarse los reglamentos específicos de los Programas de Posgrado de la Universidad Boliviana".

  Articulo 2.- **DEFINICIÓN**. - Son estudios de Posgrado, aquellos que se realizan después de la obtención del Grado de Licenciado, otorgado por una Universidad del Sistema de la Universidad Boliviana o grado suficiente expedido por una universidad extranjera, acreditada por su gobierno. El Posgrado, está orientado a profundizar y complementar estudios, a perfeccionar destrezas profesionales, a adquirir habilidades para la investigación y a generar conocimientos científicos en correspondencia con los problemas de interés local y nacional, y a las posiciones de cambio conforme al avance de la ciencia y la tecnología (Moreno, Z., 2004).

  El Sistema Nacional de Estudios de Postgrado SINEP, "es el conjunto de órganos e instancias del sistema Universitario Boliviano encargado de diseñar, implementar y evaluar los Programas de Postgrado en la Universidad Boliviana" (CEUB, 2017).

- **Bases Teóricas para la Evaluación de Programas de Posgrado**, recientemente aprobadas en la IV RENAP del 24 al 26 de agosto de 2004 en la ciudad de Oruro, instrumento que permite a las universidades del Sistema Boliviano, uniformizar el proceso autoevaluación, evaluación externa y acreditación de Programas de Posgrado (Moreno, Z., 2004).

2.1.3 Infraestructura Académica

La Sede Central de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) cuenta con dos inmuebles destinados al desarrollo de actividades académicas y administrativas, un edificio ubicado en pleno centro de la ciudad de Sucre, en calle Real Audiencia Nº 73 entre calles Bolívar y Nicolás Ortiz, aspecto que representa una gran ventaja posibilitando el fácil desplazamiento de los posgraduantes desde sus fuentes laborales a la universidad; cuenta con 9 aulas equipadas y un salón de honor, distribuidas de la siguiente forma: PEI 2012 UASB.

1. Aula Unesco, 1er patio - planta baja
2. Aula Araoz, 1er patio - planta baja
3. Aula MBA, 1er patio - planta baja
4. Aula Ex Cómputo, 2do patio - planta baja
5. Aula Sistemas, 2do patio - planta baja
6. Aula Educación Superior, 2do patio - planta alta
7. Aula Nueva, 2do patio - planta alta
8. Aula Video conferencia 1, 3er patio, planta alta
9. Aula Video conferencia 2, 3er patio, planta alta
10. Salón de Honor, 1er patio, planta alta

La segunda infraestructura conformada por el Campus Universitario se ubica en la zona de Villa Armonía, con una superficie de 3000 m2 de terreno, una construcción moderna con ambientes destinados a actividades académicas, de investigación y salud.

2.1.3.1 Centro de Investigación Agrícola

Se encuentra distribuido en 300 m2 cuenta con un invernadero y ambientes de control automatizado y almacenaje, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de pequeños productores de la zona, por medio de implementación de investigaciones realizadas, sesiones de capacitaciones y transferencia tecnológica, que permitan la optimización y transformación

agrícola, mediante la optimización de la productividad para garantizar la seguridad alimentaria y la conservación del medio ambiente.

2.1.3.2 Clínica Odontológica

Desarrolla sus actividades con una infraestructura dotada de 21 sillones odontológicos totalmente equipados, una sala de cirugía con tecnología que permite la transmisión de todos los procedimientos aplicados a través de una pantalla de alta resolución; destinados al desarrollo de programas de maestrías y especialización del Área de Odontología y a la atención odontológica del personal.

2.1.3.3 Estudiantes Matriculados

En el cuadro N° 6 se presentan los datos de la cantidad de profesionales matriculados en las gestiones a partir del 2010 consecutivamente hasta la gestión 2018, donde se presenta las áreas de mayor demanda de formación posgradual, de acuerdo a datos obtenidos del área académica de la UASB.

Cuadro 6.

Estudiantes matriculados en la UASB

Nº	ÁREA	GESTIÓN									Total por Áreas
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
1	Derecho	18	95	146	123	193	135	110	112	331	1263
2	Salud	67	60	53	72	104	100	105	191	94	846
3	Economía	10	20	26	73	51	60	70	37	73	420
4	Desarrollo				44	128	75	43	121	132	543
5	Cultura, Turismo y Medio Ambiente (CEADIS)	24	17	0	43	21	20	32	36	17	210
6	Pedagogía y Educación	18	35	0	0	0	0	31	0	23	107
7	Comunicación	0	0	9	0	0	0	29	15	22	75
Total por Gestión		**137**	**227**	**234**	**355**	**497**	**390**	**420**	**512**	**692**	**3464**

Nota: UASB (2018)

2.1.3.4 Situación de los matriculados

El número de profesionales matriculados tuvo un crecimiento progresivo desde la gestión 2010 a la gestión 2018, de 137 a 692 alumnos en la gestión 2018, habiendo llegado a incrementar en un 505,11% en la última gestión respecto al año base, en las diferentes áreas de formación, cabe denotar que en las gestiones 2015 y 2017 se tiene un decrecimiento respecto a la gestión anterior como se puede ver en el cuadro 6. Las principales áreas de

interés durante las 12 gestiones analizadas son Derecho con 36,50% de matriculados; en el área de Salud se tiene un 24,40%, Desarrollo con el 15,70%, Economía 12,10%; el Área de Cultura, Turismo y Medio Ambiente que representa el 6,06%, Pedagogía - Educación con 3,09% y por último el área de Comunicación con 2,17%.

2.1.3.5 Profesionales titulados

De acuerdo al cuadro N° 7 se presenta el número de profesionales titulados dentro de la Universidad Andina a partir de la gestión 2010 hasta la gestión 2018, cuya información fue proporcionada por el área de títulos de la misma universidad, para fines consiguientes del presente trabajo de investigación.

Cuadro 7.

Cantidad de profesionales titulados en la UASB

Gestión	Cantidad de Titulados
2010	87
2011	201
2012	266
2013	224
2014	189
2015	194
2016	213
2017	221
2018	197
TOTAL	**1792**

Nota: UASB (2018)

2.1.3.6 Análisis de Ingresos

En el cuadro N° 8, se presentan los resultados de los ingresos percibidos por los diferentes programas ofertados por la Universidad Andina Simón Bolívar, donde se expresa dicha cantidad en moneda extranjera. Así mismo se detalla los ingresos por cobrar que queda pendiente para la UASB.

Estas cifras podrán ayudar al desarrollo del presente trabajo de investigación, permitiendo lograr los objetivos del plan de marketing que se proponga más adelante.

Cuadro 8.

Ingresos Académicos por Gestión (En $us)

DESCRIPCIÓN	GESTIÓN 2010	GESTIÓN 2011	GESTIÓN 2012	GESTIÓN 2013	GESTIÓN 2014	GESTIÓN 2015	GESTIÓN 2016	GESTIÓN 2017	GESTIÓN 2018
Total Ingreso Académico	504,037.00	842,100.00	590,484.00	932,498.00	1,073,534.00	1,206,846.00	1,418,018.00	1,284,089.00	1,278,349.00
Ingreso por cobrar	208,131.00	361,930.00	484,243.00	466,612.00	503,731.00	660,772.00	723,189.00	796,135.00	607,031.00
Ingreso Efectivo	295,906.00	480,170.00	106,241.00	465,886.00	569,803.00	546,074.00	694,829.00	487,954.00	671,318.00

Por Cobrar %	**41%**	**43%**	**82%**	**50%**	**47%**	**55%**	**51%**	**62%**	**47%**
Efectivo %	**59%**	**57%**	**18%**	**50%**	**53%**	**45%**	**49%**	**38%**	**53%**

Nota: UASB (2018)

2.1.3.7 Análisis de Resultados Operativos

Cuadro 9.

Comparativo de Resultados Operativos (En $us)

DESCRIPCIÓN	GESTIÓN 2014	GESTIÓN 2015	GESTIÓN 2016	GESTIÓN 2017	GESTIÓN 2018
Ingresos Académicos	1.073.534,00	1.206.846	1.418.018	1.284.089	1.278.349
Ingresos Totales	**1.073.534**	**1.206.846**	**1.418.018**	**1.284.089**	**1.278.349**
Gastos Académicos	382.150,00	376.469	540.547	463.448	702.132
Gastos Operativos	805.907,00	883.368	942.899	1.037.383	809.175
Otros Gastos	66,00	0	14.917	16.842	17.627
Gastos Totales	**1.188.123**	**1.259.837**	**1.498.362**	**1.517.673**	**1.528.934**
Resultado Operativo	**-114.589**	**-52.991**	**-80.344**	**-233.584**	**-250.585**

Fuente: Estados Financieros UASB

En el cuadro Nº 9 se presentan los resultados operativos, evidenciando que, en todos los años analizados, el resultado operativo fue negativo, lo que indica que los gastos totales superaron los ingresos. Si bien en 2015 el déficit se redujo a -52.991, en 2016 volvió a incrementarse, alcanzando -80.344. Posteriormente, en 2017 y 2018, los niveles de déficit se profundizaron, registrando cifras críticas de -233.584 y -250.585, respectivamente, reflejando una tendencia de deterioro financiero que requiere estrategias de corrección.

Este patrón sugiere que la institución no está logrando cubrir sus costos con ingresos propios, lo que podría representar un riesgo para su sostenibilidad financiera.

2.1.3.8 Difusión de Programas Ofertados

Para tener una mejor comprensión de la difusión que realiza la UASB para sus programas ofertados, en el cuadro Nº 9 se presentan los costos que la universidad asume para ofertar sus distintos programas y lograr llegar a su público objetivo, los cuales, no solamente son los profesionales de la ciudad de Sucre, más al contrario son todos los profesionales a nivel nacional e internacional.

Cuadro 10.

Costos de Difusión de programas ofertados por la UASB

DESCRIPCIÓN	Gestión 2010	Gestión 2011	Gestión 2012	Gestión 2013	Gestión 2014	Gestión 2015	Gestión 2016	Gestión 2017	Gestión 2018
Publicidad	10.281,00	10.765,00	7.796,00	3.724,00	8.337,00	7.851,80	7.956,00	5.884,00	7.930,00
Difusión a través de afiches y trípticos	4.620,00	3.988,00	2.319,00	2.635,00	2.630,00	2.630,00	1.101,00	2.208,00	1.122,00
Totales	**14.901,00**	**14.753,00**	**10.115,00**	**6.359,00**	**10.967,00**	**10.481,80**	**9.057,00**	**8.092,00**	**9.052,00**

Nota: UASB (2018)

2.2 Análisis de resultados del diagnóstico sobre la falta de matriculados en la Universidad Andina Simón Bolívar de la ciudad de Sucre.

2.2.1 Diagnóstico situacional de los servicios de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar.

Mediante la aplicación de la entrevista realizada al personal administrativo y docente de la Universidad Andina Simón Bolívar de acuerdo a la muestra calculada, se obtuvieron los siguientes resultados presentados a continuación.

2.2.1.1 Relación laboral de los entrevistados de la UASB

En el cuadro N° 11 se visualiza el número de trabajadores administrativos en la Sede Central de la UASB Sucre y el número de docentes que se tiene a contrato fijo dentro de la

universidad, así mismo cabe recalcar que un 90% de los docentes quienes imparten las asignaturas de las diferentes modalidades de posgrado son invitado y como consultores por producto, de acuerdo a normativa de la institución.

Cuadro 91.

Relación laboral de los entrevistados

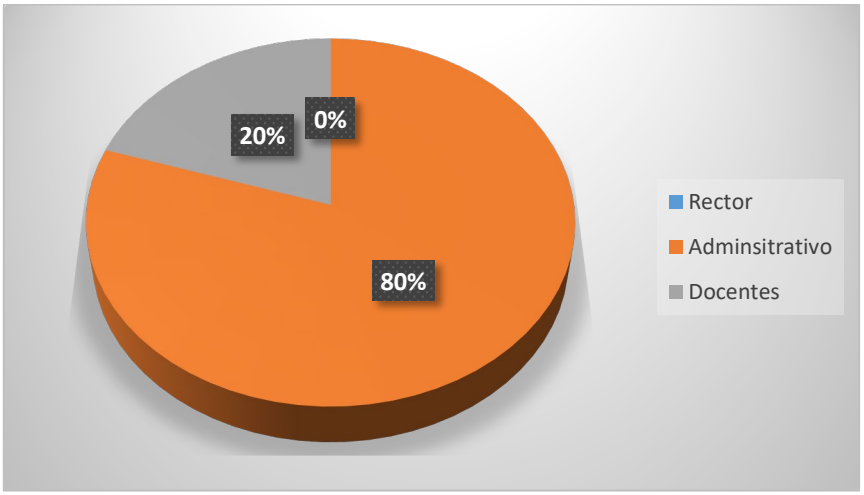
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Rector	0	0
Administrativo	28	80
Docentes	7	20
TOTAL	**35**	**100**

Nota: Elaboración Propia

La relación de entrevistados en la Universidad Andina Simón Bolívar de la Sede Central Sucre, se presenta en el gráfico N° 1, donde corresponde el 80 % al plantel de trabajadores administrativos y 20 % al plantel docentes, donde se tiene la importancia que tanto administrativos como docentes conocen y perciben la realidad de la UASB y sus principales necesidades requeridas, por la experiencia desarrollada dentro de la institución.

Gráfico 1.

Relación Laboral de los entrevistados



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.2 La necesidad de implementación de una estrategia de crecimiento en la UASB

En el cuadro N° 12 se presenta la percepción del plantel administrativo y docente, con los criterios de la experiencia que tienen en la realización de sus funciones, por las cuales se les planteó la interrogante si es necesario la implementación de una estrategia de crecimiento de matriculados en la UASB; obteniendo de la misma consulta que el 100 % del plantel

docente y administrativo cree que es necesario esta estrategia y es una demanda de la misma universidad.

Cuadro 12.

Necesidad de implementar una estrategia de crecimiento de matriculados posgradual

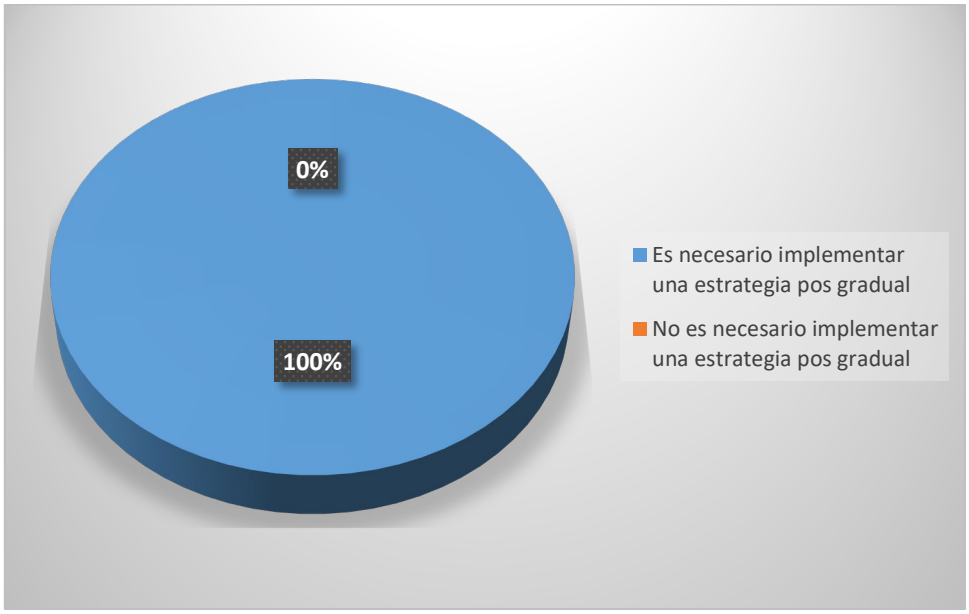
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Es necesario implementar una estrategia posgradual	35	100
No es necesario implementar una estrategia posgradual	0	0
TOTAL	**35**	**100**

Nota: Elaboración Propia

Posteriormente en el gráfico N° 2 se muestra la tabulación de las respuestas de 35 personas administrativas de la Universidad Andina Simón Bolívar, donde el 100% dijeron que es necesario contar con una estrategia para el crecimiento de matriculados para la formación posgradual, la cual permita generar una mejor difusión de las ofertas académicas a los diferentes profesionales en la ciudad de Sucre como a nivel nacional e internacional, pero esta respuesta es clara de la necesidad que tiene la universidad de mejorar en la difusión de sus ofertas formativas que permitan a muchos profesionales optar por esta elección para continuar con su formación posgradual.

Gráfico 2.

Necesidad de Implementar una estrategia de crecimiento de matriculados pos gradual



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.3 Factores contraproducentes para tener matriculados en la UASB

Con la siguiente consulta a los encuestados, se observa en el cuadro N° 13 que la perspectiva de los factores principales que evitan contar con matriculados en la UASB son principalmente a la falta de recursos económicos con un 60%, porque se piensa que las ofertas posgraduales ofertadas tienen un valor adquisitivo mayor en comparación a otras universidades y en menor medida con un 20% se presenta el factor de falta de información, por la poca difusión que tienen los programas pero además que la universidad no es muy conocida por el ámbito profesional.

Por otro lado, un 20% de los encuestados creen que los programas no son de interés del público objetivo, teniendo en cuenta la inscripción de número de matriculados en los diferentes programas ofertados por la UASB.

Cuadro 103.

Factores que evitan contar con matriculados en posgrado

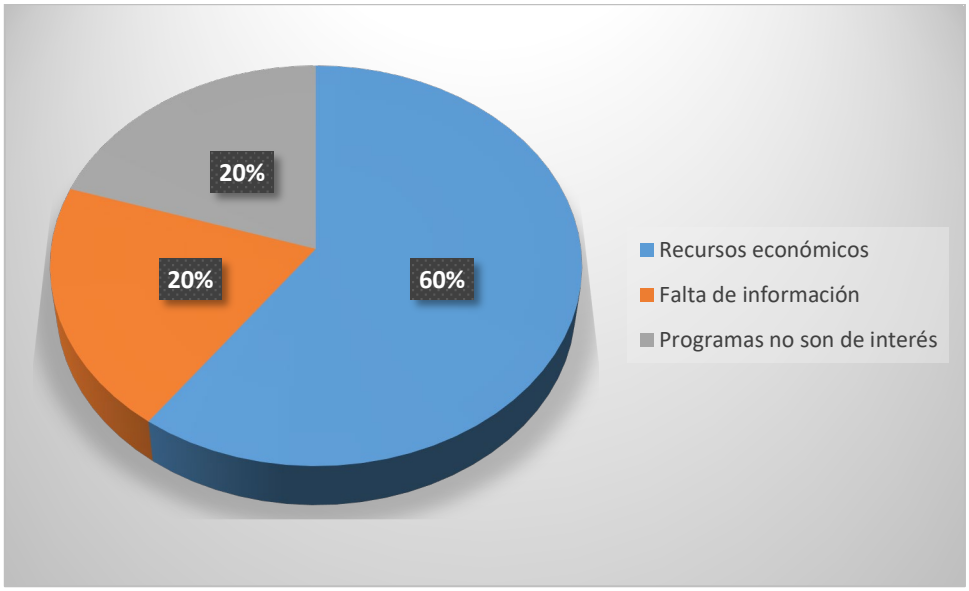
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Recursos económicos	21	60
Falta de información	7	20
Programas no son de interés	7	20
TOTAL	**35**	**100**

Nota: Elaboración Propia

Conforme a la pregunta realizada a 35 administrativos de la Universidad Andina Simón Bolívar; los resultados se presentan en el gráfico N°3 donde el 60% respondieron que no existe la cantidad suficiente de matriculados en los diferentes niveles de formación, por falta de recursos económicos de los interesados en programas de posgrado y por otro lado se tiene que un 20% respondieron que la falta de información y la falta de interés en los programas no permiten tener un mayor número de matriculados en la UASB.

Gráfico 3.

Factores que evitan contar con matriculados en posgrado



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.4 Niveles de formación con porcentaje menor de matriculados en posgrado

De igual manera, en el cuadro N° 14 se denota la importancia de la consulta sobre la menor preferencia que tienen los profesionales al momento de matricularse en un programa de formación posgradual de la UASB, donde la perspectiva de los encuestados indicaron que un 40% se tiene menor afluencia de matriculados en el programa de doctorado, siguiendo en menor medida porcentual los programas de maestría, especialidad y diplomado, esto se debe particularmente a la poca información que se tiene sobre las ofertas de los diferentes programas de formación y sobre todo al tiempo que significaría una barrera para los profesionales tomar el programa de formación de doctorado.

Cuadro 114.

Niveles de formación con porcentaje menor de matriculados en posgrado

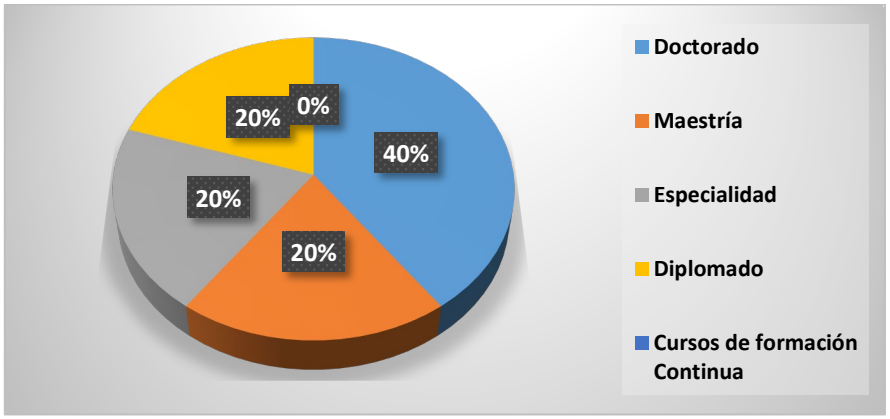
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Doctorado	14	40
Maestría	7	20
Especialidad	7	20
Diplomado	7	20
Cursos de formación Continua	0	0
TOTAL	**35**	**100**

Nota: Elaboración Propia

Según el personal administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar, el 40% respondió en el gráfico N° 4 que los cursos para Doctorado son lo que cuentan con menor cantidad de matriculados, en cambio el 20 % como menor porcentaje indican que se carece de inscritos en maestría, especialidad, diplomado y cursos de actualización según la perspectiva de la experiencia que tiene el plantel docente y administrativo, que día a día ven el desarrollo de los diferentes programas de formación y como se cuenta la poca afluencia de profesionales especialmente en doctorado por las causas de tiempo y costo.

Gráfico 4.

Niveles de formación con porcentaje menor de matriculados posgrado



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.5 Modalidades de atención para la formación de los distintos programas ofertados por la UASB

En el siguiente cuadro N° 15 se presenta el nivel de importancia o de preferencia que tienen los matriculados de los diferentes programas en cuanto a la modalidad para cursar los mismos, donde en su gran mayoría de profesionales con un 40% optan por la modalidad virtual, por ser una modalidad de mayor accesibilidad para continuar con su formación, posteriormente un 31% de los encuestados respondieron que los profesionales prefieren la modalidad presencial, por ser una modalidad interactiva con los cursantes y por último la modalidad semipresencial con un 29% de respuestas, donde el motivo se centra que es una combinación entre las dos anteriores modalidades.

Cuadro 12.

Modalidades de formación posgradual de la Universidad Andina Simón Bolívar

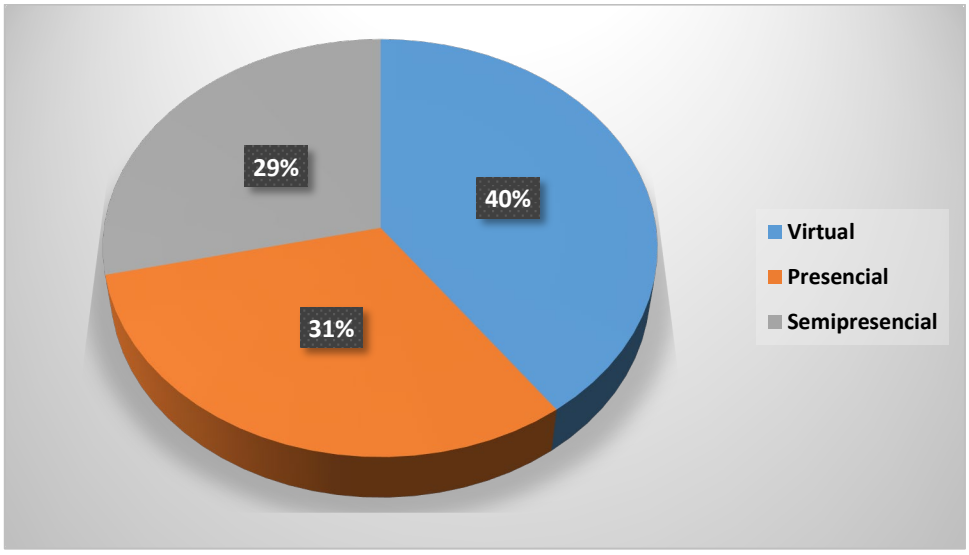
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Virtual	14	40
Presencial	11	31
Semipresencial	10	29
TOTAL	35	100

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 5 se obtuvo como resultado que el 40% de los entrevistados respondieron que se ofertan más cursos virtuales, en cambio el 31% opinaron que se ofertan más cursos presenciales y para el 29% la oferta es semi presenciales. En conclusión, se puede apreciar que son las tres modalidades con las que trabaja la Universidad Andina Simón Bolívar, teniendo una mayor predominancia la oferta por cursos virtuales por la mayor participación de matriculados a nivel nacional, como internacional en los mismos; en cambio la modalidad presencial se ve limitada a la ciudad donde se desarrolla sus actividades, por lo cual, puede tener menor afluencia de matriculados por tal motivo.

Gráfico 5.

Modalidades de formación posgradual de la Universidad Andina Simón Bolívar



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.6 Modalidad de formación posgradual con menor participación de matriculados en la UASB

En el siguiente cuadro N° 16, se presenta las diferentes modalidades de atención en las ofertas posgraduales de la UASB, donde la relevancia de la consulta es conocer cuál de

las modalidades tiene menor cantidad de matriculados, dato de interés para la UASB para prestar atención en la difusión de las ofertas posgraduales y donde la modalidad “presencial” obtiene el mayor nivel porcentual de menor afluencia de matriculados, dato que puede ser considerado por motivos que esta modalidad centra el desarrollo de sus actividades a una ciudad en particular, limitando a los profesionales de otras partes del país a no optar por estas ofertas posgraduales. Por otro lado, las modalidades “virtual” y semipresencial, son más accesibles para los profesionales de otras ciudades del país como también son atractivas a nivel internacional para optar por una matriculación en uno de los programas de formación posgradual.

Cuadro 13.

Modalidades de formación posgradual con menor participación de matriculados

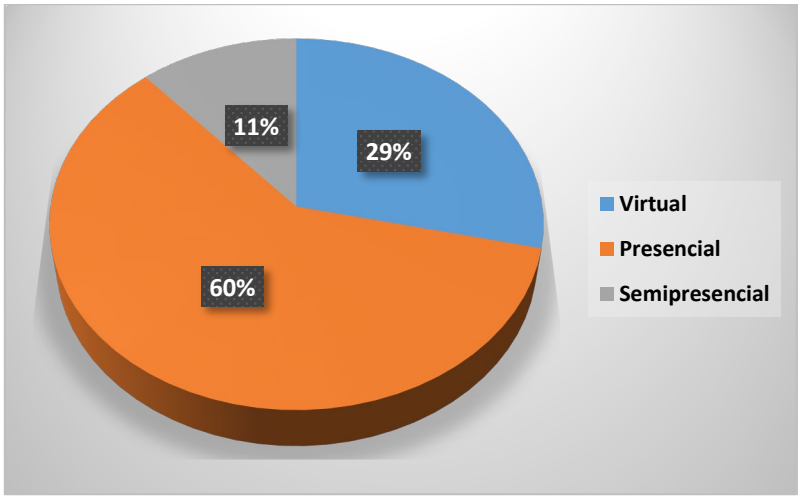
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Virtual	10	29
Presencial	21	60
Semipresencial	4	11
TOTAL	**35**	**100**

Nota: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos, en el gráfico N° 6, se muestra que el 60% de los entrevistados dijeron que no existen muchos matriculados en la modalidad presencial, en cambio el 29% opinaron que la modalidad virtual tampoco tiene mayor número de interesados, sin embargo, el 11% dijeron que lo mismo ocurre con la modalidad semipresencial, arguyendo que la población interesada no cuenta con suficiente tiempo para destinar a una formación posgradual. Asimismo, se debe prestar mayor importancia a la poca afluencia de matriculados en la modalidad presencial, teniendo en cuenta los factores que incurren en esta modalidad y por qué los matriculados no la prefieren.

Gráfico 6.

Modalidades de formación posgradual con menor participación de matriculados



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.7 Relevancia del tiempo de formación de las ofertas posgraduales para la participación de profesionales en la UASB

En el cuadro N° 17, se hace referencia a la consulta si el tiempo que se tarda en la realización de las diferentes ofertas posgraduales son un factor determinante a la hora de elegir una oferta posgradual, para tal efecto el siguiente cuadro recolecta la opinión de los entrevistados, donde un 89% de los encuestados indican que no es un factor determinante a la hora de elegir un programa de formación, porque el tiempo de duración de los programas difiere de acuerdo al nivel de educación teniendo un rango entre 6 a 36 meses de estudio continuo. Por otro lado, en menor medida se tiene que un 11% indicaron que “sí” el tiempo es muy importante para los profesionales, porque los mismos tiene que distribuir su tiempo entre el trabajo, familia y estudio.

Cuadro 147.

El tiempo de formación es un factor para la participación de matriculados

VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
SI	4	11
NO	31	89
TOTAL	**35**	**100**

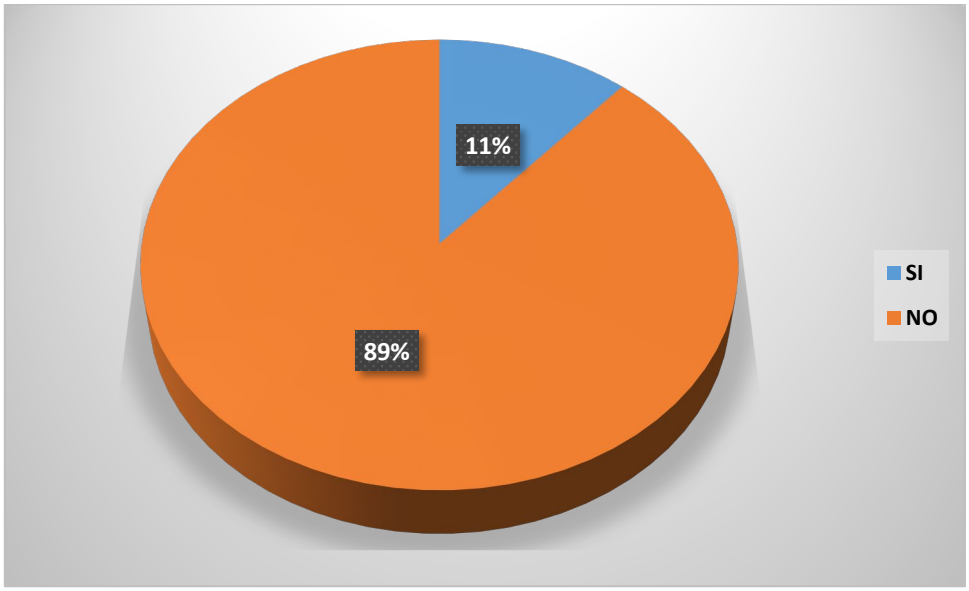
Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 7, se presentan los resultados obtenidos mediante la consulta a 35 administrativos de la Universidad Andina Simón Bolívar sobre el tiempo de duración para cada modalidad, el 89% dijeron que no es problema el tiempo, más al contrario manifiestan

el interés y la constancia de los interesados para la culminación exitosa de los programas posgraduales. En cambio, el 11 % dijeron que los interesados no acuden porque los periodos son largos, además el abandono de los matriculados es determinante porque cada modalidad termina con los pocos que persisten, dijeron que existen pocas defensas en las modalidades de graduación.

Gráfico 7.

El tiempo de formación es un factor para la participación de matriculados



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.8 Factores de enseñanza que limitan la participación de un mayor número de matriculados en la UASB

Siguiendo el análisis de los cuadros presentados, se tiene el cuadro N° 18, que muestra los factores limitantes de la enseñanza, los cuales no permiten obtener un mayor número de matriculados, teniendo 3 factores de opciones de respuestas que permitirán analizar de mejor manera la opinión de los entrevistados, donde un 71% opinaron que es un factor limitante el tener docentes invitados, porque algunas veces se tienen clases canceladas o directamente el docente desiste de realizar el desarrollo de su asignatura. Por otro lado un 20% respondieron que los contenidos de los programas no son atrayentes para la actualidad de la demanda de los profesionales y en menor medida con un 9% indican que los métodos de transferencia de conocimientos son la limitante para no lograr el objetivo meta de tener un mayor número de estudiantes matriculados, esto debido a que algunos docentes desarrollan las clases cursantes de excesiva teoría y muy poca realización de prácticas y estudios de caso para lograr un alto nivel cognitivo de los cursantes.

Cuadro 15.

Factores de enseñanza que limitan para lograr mayor número de matriculados en posgrado

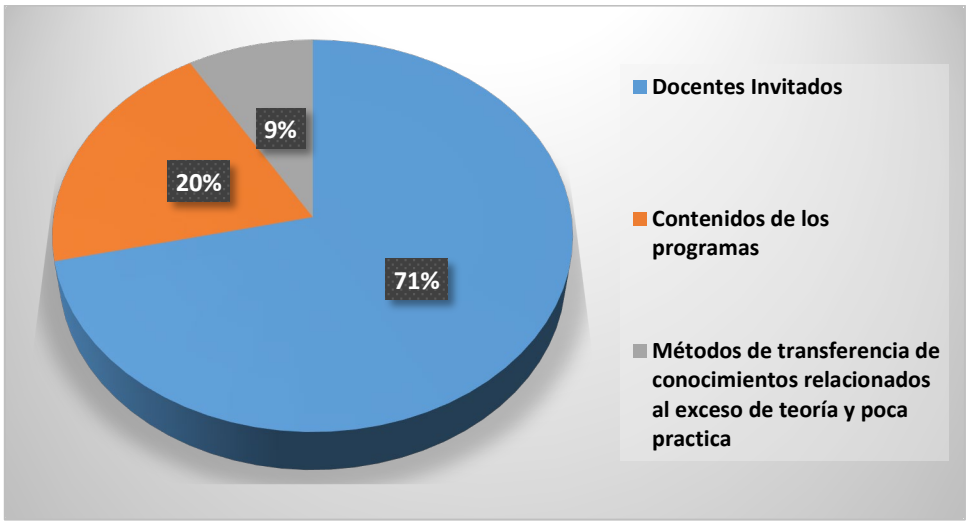
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Docentes Invitados	25	71
Contenidos de los programas	7	20
Métodos de transferencia de conocimientos relacionados al exceso de teoría y poca practica	3	9
TOTAL	**35**	**100**

Nota: Elaboración Propia

Cuando se consultó si en la enseñanza existen algunos factores que limiten la permanencia de los matriculados, por tanto, en el gráfico N° 8 se muestra que el 71% de los administrativos entrevistados dijeron que se contratan muchos docentes invitados que no persisten hasta la finalización de cada modalidad, existe cambios relativos que perjudica el avance y la continuidad, en cambio para el 20% falta actualizar el contenido de los programas por los docentes que imparten la enseñanza y esto implica un impacto negativo en la enseñanza, para el 9% existe mucha teoría y poca practica en las modalidades.

Gráfico 8.

Factores de enseñanza que limitan para lograr mayor número de matriculados en posgrado



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.9 Actividades para lograr mayor afluencia de matriculados en la UASB

En el siguiente cuadro N° 19, se presenta las opciones de diferentes actividades que permitirán tener mayor afluencia de matriculados dentro de los programas posgraduales, donde se tienen los siguientes aportes, que un 60% indica que implementar una estrategia de marketing ayudaría a la difusión de los diferentes programas y poder llegar al público

objetivo, afianzando tal respuesta al objetivo de la presente investigación. Por otro lado, el 11% indica rebajar los costos de la matrícula y colegiatura, los cuales, permitan a los programas de formación ser más accesibles en costos para los profesionales y por último, un 29% considera que se debería realizar convenios que permitan cofinanciar estos costos de matrícula y colegiatura de profesionales con excelencia académica.

Cuadro 16.

Actividades importantes para lograr mayor número de matriculados posgraduales

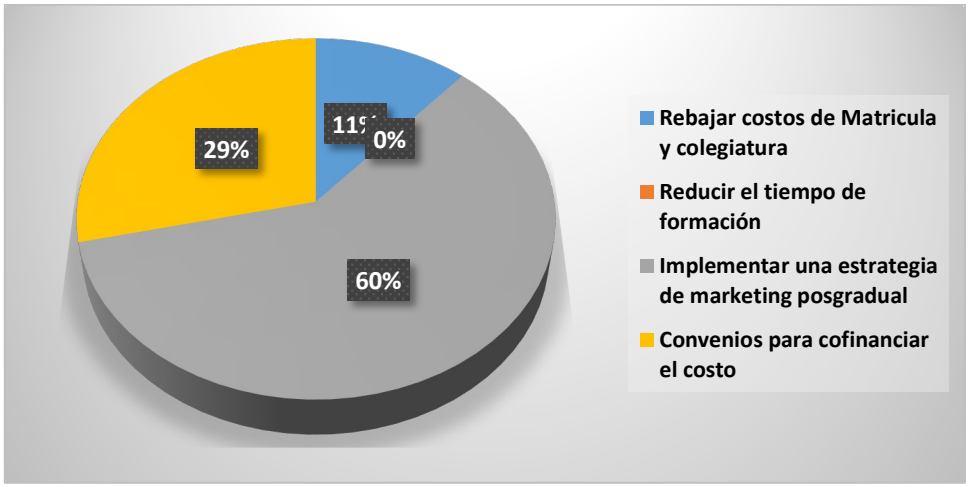
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Rebajar costos de Matricula y colegiatura	4	11
Reducir el tiempo de formación	0	0
Implementar una estrategia de marketing pos gradual	21	60
Convenios para cofinanciar el costo	10	29
TOTAL	**35**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 9, se tiene que, de 35 encuestados, el 60% respondieron que para lograr mayor número de matriculados es mejor contar con una estrategia de marketing posgradual, sin embargo, para el 29% indicaron que a través de convenios se podría captar mayor cantidad de recursos que puedan cofinanciar solucionaría gradualmente el problema, en cambio el 11% considera que reducir el costo de la matrícula favorecería significativamente el incremento de interesados en optar por un programa de formación posgradual.

Gráfico 9.

Actividades importantes para lograr de mayor número de matriculados posgraduales



Nota: Elaboración Propia

2.2.1.10 Estrategias para incrementar el número de matriculados UASB

En el cuadro N° 20, la consulta de esta pregunta es conocer qué tipos de estrategias como UASB se debe tomar con mayor fuerza para enfocarse al público objetivo, donde a continuación se presentan los resultados tabulados, los cuales muestran que un 40% de los encuestados indicaron que una estrategia acertada sería los convenios para financiar una parte de las colegiaturas o matrículas de profesionales que se encuentran con bajos recursos pero que quieren continuar sus estudios posgraduales, así mismo un 34% opinaron que se debería tomar estrategias como las becas completas mediante convenios suscritos con otras instituciones de apoyo y por último con un 26% respondieron que es necesario ejercer una mayor propaganda de difusión de las ofertas de formación, con el objetivo de socializar las ventajas que se tiene como institución y los beneficios que se tienen al cursar una formación posgradual.

Cuadro 17.

Estrategias para lograr mayor número de matriculados posgraduales

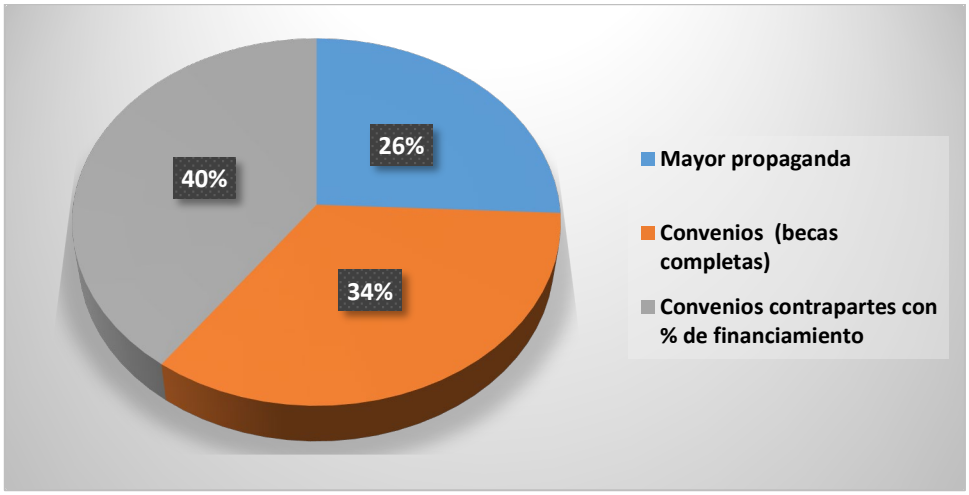
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Mayor propaganda	9	26
Convenios (becas completas)	12	34
Convenios contrapartes con % de financiamiento	14	40
TOTAL	**35**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En relación a la pregunta abierta se logró sistematizar tres actividades que coadyuvarían a solucionar incrementar el número de matriculados, por tanto, en el gráfico N° 10 se muestra que el 40% de los administrativos dijeron lograr convenios de contraparte con % de financiamiento, el 34% con becas completas por instituciones de apoyo nacional e internacional, y el 26% dijeron que se debería incrementar la promoción y propaganda a todo nivel.

Gráfico 10.

Estrategias para lograr de mayor número de matriculados posgraduales



Nota: Elaboración Propia

2.2.2 Principales problemas que impiden el crecimiento de postulantes a posgrado y las determinantes para el estudio de mercado.

2.2.2.1 Formación profesional de los entrevistados UASB

En el cuadro N° 21, la consulta realizada sobre la formación profesional de los entrevistados, pudo brindar que un 20% son profesionales de las áreas económicas y empresariales, seguidamente de un 15% de profesionales del área de salud, posteriormente y no muy distanciado en datos porcentuales se tiene un 13% de las carreras de ciencias tecnológicas, siguiendo con un 12% de las carreras del área de sociales, humanidades y magisterio, teniendo a continuación por un 9% del área de Turismo y por último un 7% de participación de profesionales del área de desarrollo productivo, esto con el fin de tener un parámetro de las áreas más cotizadas para las ofertas de los programas posgraduales de la UASB.

Cuadro 18.

Relación profesional de los entrevistados

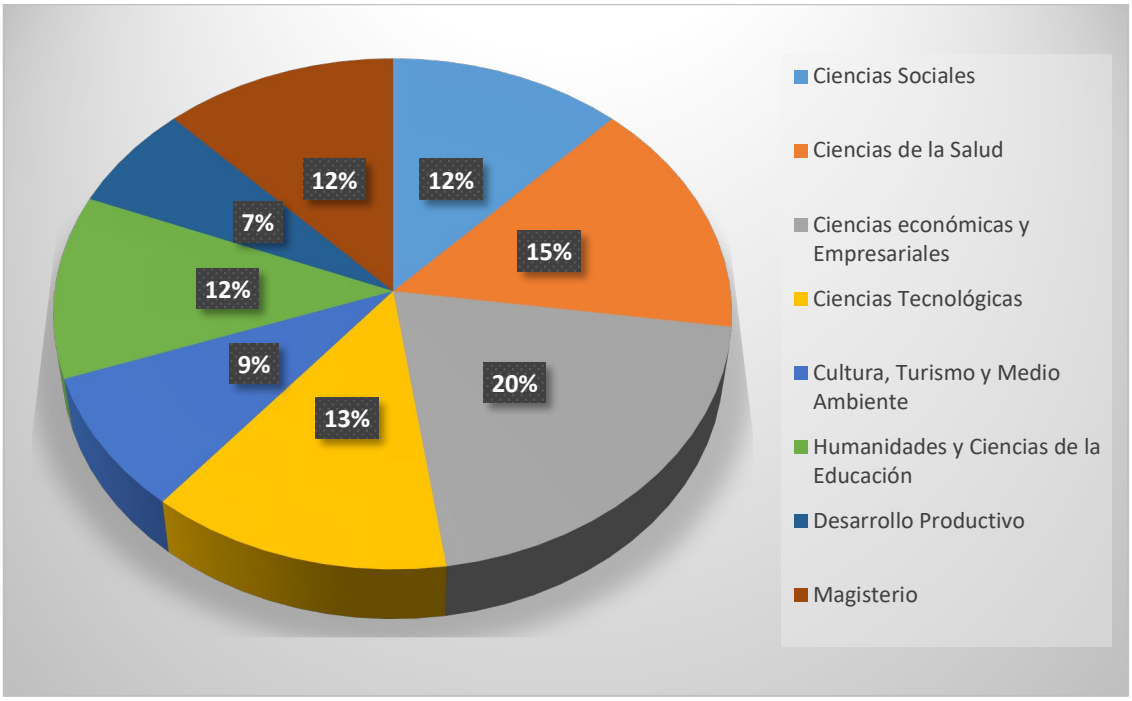
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Ciencias Sociales	45	12
Ciencias de la Salud	56	15
Ciencias económicas y Empresariales	76	20
Ciencias Tecnológicas	49	13
Cultura, Turismo y Medio Ambiente	32	9
Humanidades y Ciencias de la Educación	43	12
Desarrollo Productivo	25	7
Magisterio	45	12
TOTAL	**371**	**100**

Nota: Elaboración Propia

La recolección de datos fue realizada en la ciudad de Sucre en la que se pudo visitar instituciones que cobijan a profesionales tales como hospitales, Gobierno Autónomo Municipal, Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Impuestos Internos, SEGIP, Oficinas Contables, Establecimientos Educativos, consultoras y profesionales de a pie, en el gráfico N° 11 se muestra que el 20% corresponden a profesionales de las Ciencias Económicas, el 15% Ciencias de la Salud, el 13% Ciencias Tecnológicas, el 12% respectivamente a las Áreas de Humanidades, Ciencias de la Comunicación, Magisterio y Ciencias Sociales. Por otra parte, el 9% corresponde a profesionales de Turismo y 7% corresponden a Desarrollo Productivo.

Gráfico 11.

Relación profesional de los entrevistados



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.2 Profesionales con formación posgradual en la UASB

En el cuadro N° 22, la información referente a conocer si los profesionales encuestados anteriormente cuentan con una formación posgradual, es un dato de relevancia para el presente trabajo, donde los resultados obtenidos muestran que un 77% indican que no cuentan con una formación posgradual y en menor cantidad porcentual se tiene un 23% de profesionales que si cuentan con formación posgradual, para lo cual, hacen referencia los encuestados a que una formación posgradual conlleva una inversión económica bastante costosa.

Cuadro 19.

Relación de profesionales con formación pos gradual

VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
SI Tienen formación pos gradual	87	23
NO tienen formación pos gradual	284	77
TOTAL	**371**	**100**

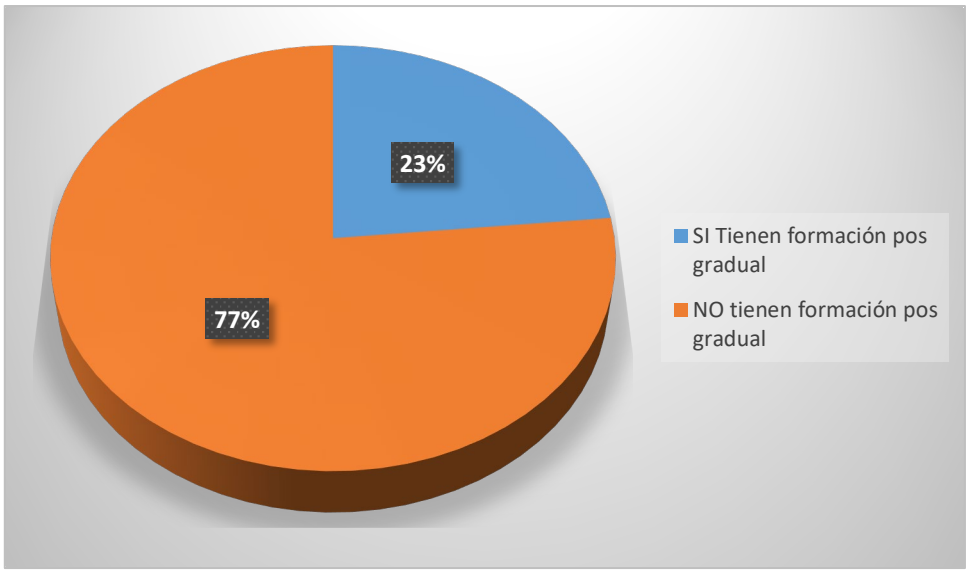
Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 12 se presentan resultados de 371 respuestas, de los cuales el 77% corresponden a profesionales que no cuentan con estudios de posgrado, en cambio el 23%

tienen una formación pos gradual, es importante este dato del 77% de profesionales sin formación posgradual, porque se convierten en un nuevo segmento de mercado potencial al cual la UASB puede atender mediante la promoción de las ofertas posgraduales.

Gráfico 12.

Relación de profesionales con formación pos gradual



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.3 Tipo de formación posgradual

Mediante la consulta realizada y tabulada en el cuadro N° 23 se hace referencia a la formación posgradual que tienen los profesionales encuestados, donde se tiene que un 77% respondieron que no tiene ninguna formación posgradual, posteriormente la mayoría con un 9% tiene título de diplomado, un 6% de especialidad y en menor porcentaje se tiene un 4% profesionales con maestría y profesionales con cursos de formación continua. Por otro lado, muy pocos profesionales con 1% de resultado muestran que tienen formación doctoral, todas estas opiniones se deben al tiempo que es requerido invertir para cada formación posgradual, pero un factor inconveniente que indican es el hecho del costo de la matrícula y colegiatura que tienen las mismas, las cuales, no son muy accesibles para los profesionales.

Cuadro 20.

Relación con la formación pos gradual

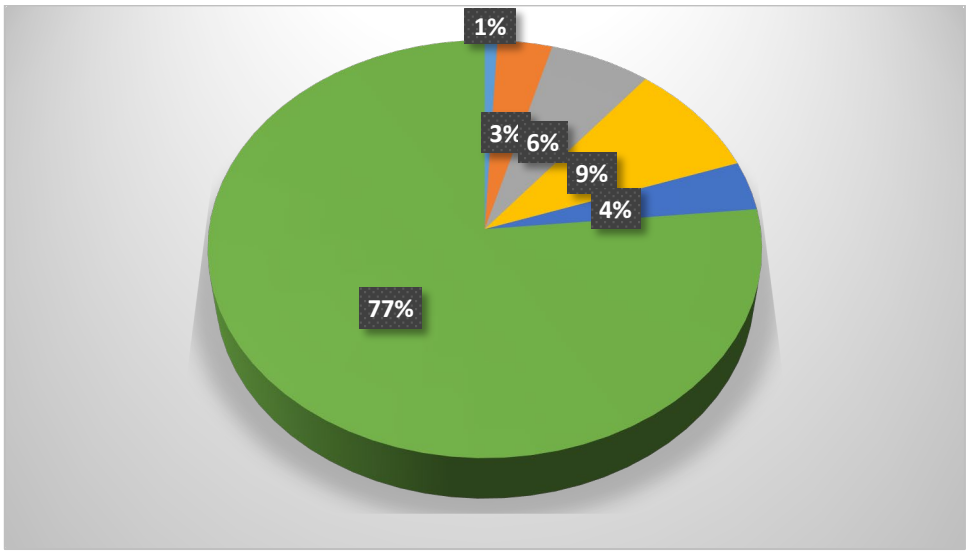
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Doctorado	3	1
Maestría	13	4
Especialidad	24	6
Diplomado	33	9
Cursos de formación Continua	14	4
Ninguna	284	77
TOTAL	**371**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 13 se muestra que el 77% de los entrevistados no cuentan con ninguna formación de posgrado, en cambio el 9% cuentan con un diplomado, el 6% con una especialidad, el 4% con cursos de formación continua, el 3% con maestría, y solo el 1% con Doctorado. Dichos resultados muestran que es más accesible para los profesionales optar por una especialidad o diplomado por el tiempo y costo de los mismos, en cambio una maestría o un doctorado requiere mayor inversión en tiempo y costo.

Gráfico 13.

Relación con la formación pos gradual



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.4 Limitantes para optar por una oferta de programa posgradual en la UASB

En el cuadro N° 24 se muestra las necesidades, requerimientos y preferencias que tienen los profesionales a la hora de optar por una formación posgradual, donde se tiene por resultados un 64% que opinan que una limitante son los recursos económicos, ya que las

diferentes formaciones posgraduales requieren una inversión costosa a la hora de optar por las mismas; seguidamente por un 29% que indicaron que es la falta de información y por último en menor porcentaje con un 7% que indicaron que son programas de poco interés, donde la realización de esta consulta permite saber los factores limitantes para que los mismos no opten por una formación posgradual.

Cuadro 21.

Limitantes para lograr una formación pos gradual

VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Recursos económicos	181	64
Falta de información	83	29
Programas no son de interés	20	7
TOTAL	**284**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 14, de 284 profesionales que no cuentan con ninguna formación posgradual, el 64% atribuyó a la falta de recursos económicos ya que los costos son elevados y no existen flexibilidades por las instituciones de formación superior, en cambio el 29% dijeron que no se informan de los cursos que ejecutan porque la promoción no llega a los mismos, y el 7% dijeron que muchos cursos de formación no son de interés por las mismas funciones que van cumpliendo en el ejercicio de puesto laboral.

Gráfico 14.

Limitantes para lograr una formación pos gradual

Nota: Elaboración Propia

2.2.2.5 Interés por optar por algún programa posgradual de la UASB

En el siguiente cuadro N° 25 se presentan los resultados referentes al interés por estudiar una formación posgradual, con el objetivo de conocer el prestigio de la UASB, donde se obtuvo un 66% que sí optarían por una formación posgradual, por conocer a la UASB como una de las mejores universidades del sistema de educación superior y en menor porcentaje un 34% que indicaron que no elegirían a la universidad para continuar su formación posgradual.

Cuadro 22.

Predisposición para realizar estudios de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar

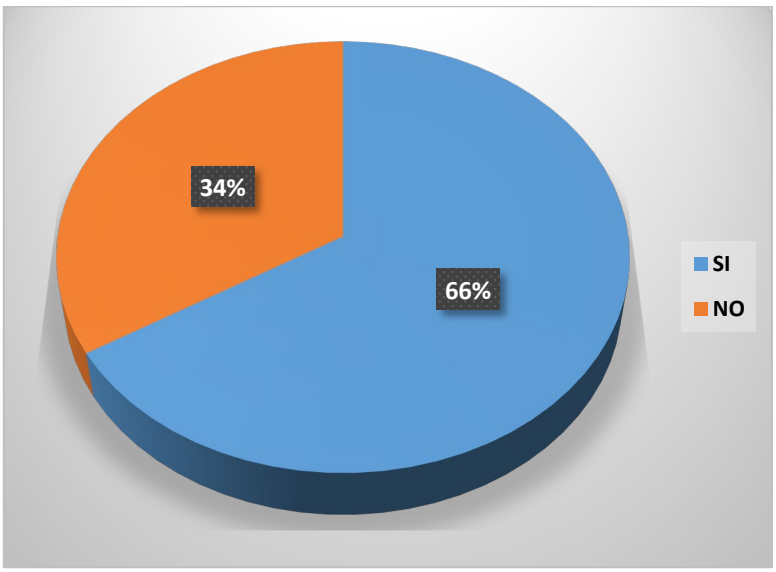
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
SI	246	66
NO	125	34
TOTAL	**371**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 15 se presenta las consultas a los 371 profesionales referente a la posibilidad de realizar estudios de posgrado, el 66% dijeron que, si lo requieren, en cambio el 34% dijeron que no tienen interés con la Universidad Andina Simón Bolívar, es de suma importancia este dato obtenido porque se verifica que se tiene un buen posicionamiento de la marca de la UASB como ofertante de programas de formación posgradual y también se descubre nuevos segmentos de mercado a los cuales atender.

Gráfico 15.

Predisposición para realizar estudios de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.6 Interés del grado de formación posgradual en la UASB

La preferencia por el tipo de grado requerido por los profesionales para optar por las ofertas de formación posgradual, es un dato de interés que permita establecer estrategias promocionales y accesibles a estos segmentos de mercado de profesionales. Por tanto, se tiene como resultados que un 41% de profesionales optarían por diplomados, seguidamente de un 24% que continuarían con los cursos de formación continua, posteriormente se tiene un 18% que estudiarían una maestría y un 14% una especialidad, esto debido al poco tiempo que se debería invertir para la formación en comparación con el doctorado, en cambio un 2% indicaron que optarían por la formación doctoral.

Cuadro 23.

Grado de Formación pos gradual de interés

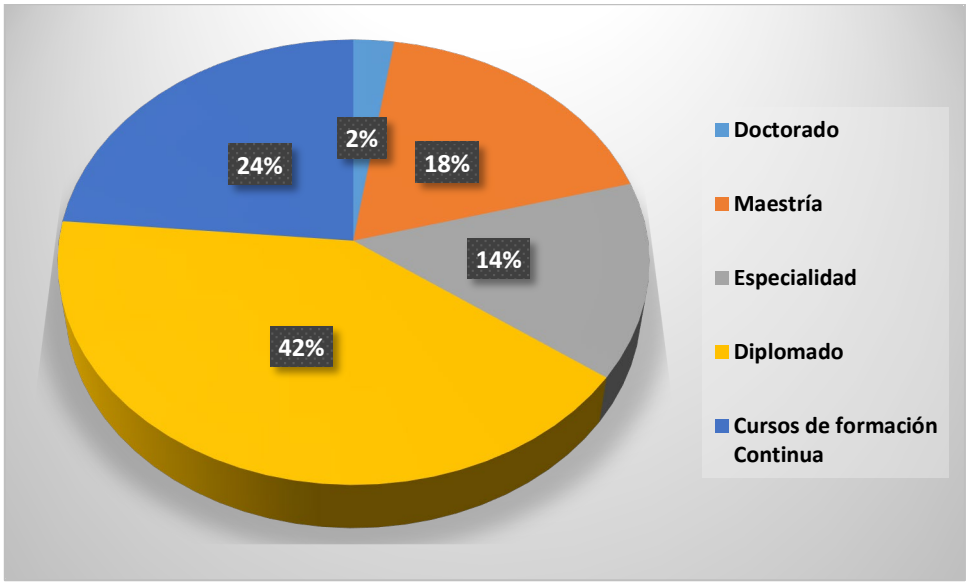
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Doctorado	6	2
Maestría	45	18
Especialidad	35	14
Diplomado	102	42
Cursos de formación Continua	58	24
TOTAL	**246**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 16, se presentan resultados de los 246 profesionales que indicaron que, si quieren realizar estudios de posgrado con la Universidad Andina Simón Bolívar, el 42% dijeron diplomados, el 24% cursos de formación continua, en cambio el 18% Maestrías y 14% Especialidades y solo el 2% Doctorados.

Gráfico 16.

Grado de formación pos gradual de interés



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.7 Modalidad de preferencia que tomarían dentro de la UASB

Mediante el cuadro N° 27 se muestra la modalidad de preferencia y accesibilidad para los profesionales, la cual es una necesidad que debe ser conocida para el lanzamiento de nuevos programas de formación posgradual, por tanto, ese tiene mayor preferencia por la modalidad semipresencial con un 76% porque es más accesible y demuestra una formación interactiva de docente y estudiante, en cambio la modalidad presencial con un 9% de respuestas muestra la limitante que las ofertas de formación solo serían destinadas a una ciudad en concreto para su realización. Por otro lado, un 15% opinan que es mejor la modalidad virtual, porque no implica su desplazamiento para tomar las clases de su formación posgradual.

Cuadro 24.

Modalidad de preferencia para la formación pos gradual de interés

VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Virtual	38	15
Presencial	21	9
Semipresencial	187	76
TOTAL	**246**	**100**

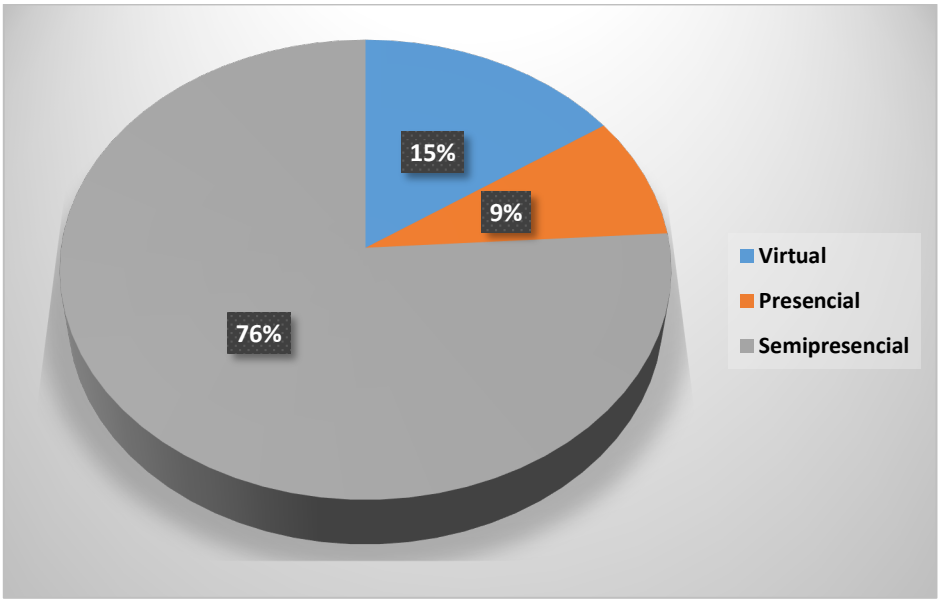
Nota: Elaboración Propia

El grado de interés de los 246 profesionales se presenta en el gráfico N° 17, el 76% dijeron que prefieren formarse en la modalidad semi presencial, el 15% requieren que sea

virtual en cambio el 9 % dijeron presencial porque es la mejor manera de que la enseñanza sea participativa con docentes de categoría y prestigio.

Gráfico 17.

Modalidad de preferencia para la formación pos gradual de interés



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.8 Consideración del factor tiempo como predominante a optar por la oferta posgradual en la UASB

En el cuadro N° 28 se muestra el factor tiempo para la toma de decisiones de los profesionales para optar por alguna oferta de formación posgradual, donde el factor tiempo es una variable de importancia porque un 82% indicaron que si es mucho el tiempo que se debe invertir en la formación desisten de la misma, además también se consideran los horarios que se tienen porque no se pueden acomodar con el trabajo que desempeñan. Así mismo, se tiene que un 18% considera que no es un factor de relevancia el tiempo porque pueden acomodar sus actividades con el objetivo de continuar su formación.

Cuadro 25.

El tiempo de formación limita en la elección de realizar un posgrado

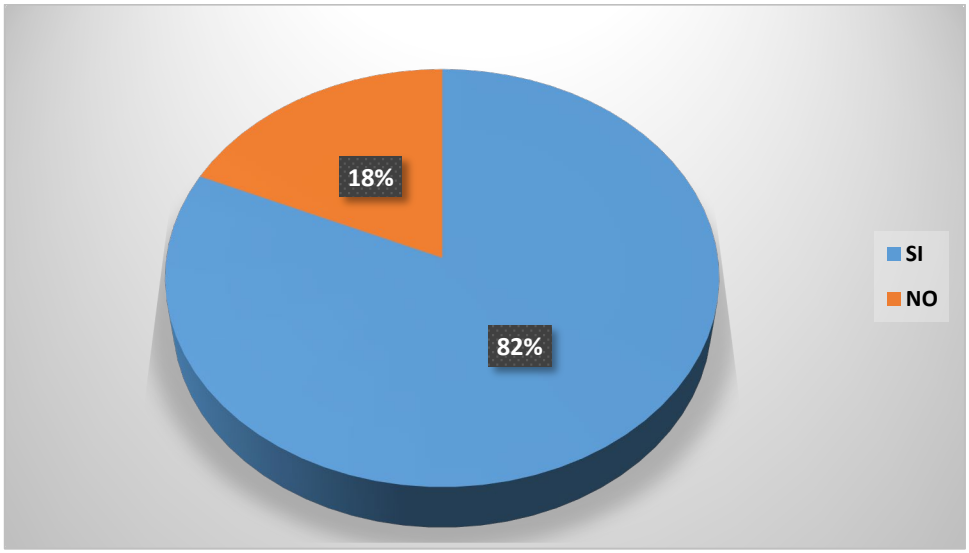
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
SI	201	82
NO	45	18
TOTAL	**246**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 18 se muestra que el 82% de los profesionales entrevistados el tiempo de formación es importante porque cuanto más dura el posgrado muchos no logran terminar, es decir, existe mucha deserción, en cambio para el 18% no es importante el tiempo porque todo tiene su razón y está dada en función a las horas y el plan académico.

Gráfico 18.

El tiempo de formación limita en la elección de realizar un posgrado



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.9 Predisposición de tiempo para optar por la oferta de doctorado en la UASB

En el cuadro N° 29, se tiene la consulta del tiempo que se puede invertir como profesionales a la dedicación de un estudio de formación a nivel doctoral, por tanto, este dato es sin duda de importancia para tener en cuenta para los lanzamientos de las nuevas ofertas de formación de la UASB, donde un 90% de los encuestados solo invertirían 36 meses a comparación de un 10% que indicaron que estarían dispuestos a invertir 48 meses en la formación, esto afirma que son muy pocos los profesionales que se encuentran interesados por este nivel de formación, anteriormente consultado.

Cuadro 26.

El tiempo de formación que predispone para la formación de Doctorado

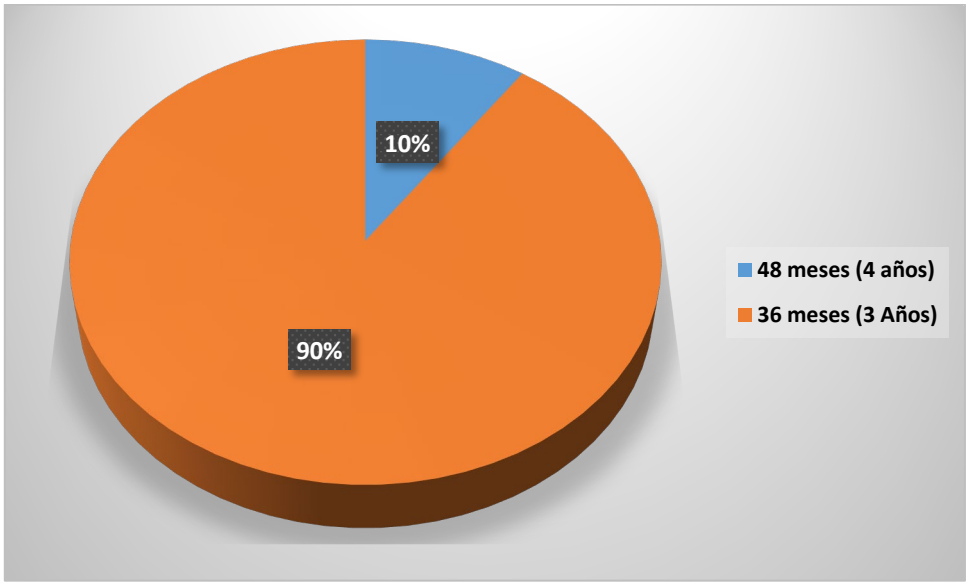
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
48 meses (4 años)	24	10
36 meses (3 Años)	222	90
TOTAL	**246**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 19 se presenta que el 90% de los profesionales el tiempo para formarse como Doctores debe reducirse de 48 meses a 36 meses solo debe ajustarse los contenidos mínimos, en cambio el 10% considera que se debe mantener porque son normativas internacionales exclusivas.

Gráfico 19.

El tiempo de formación que dispone para la formación de Doctorado



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.10 Predisposición de tiempo para optar por la oferta de maestría en la UASB

De igual manera en el cuadro N° 30 se consulta la predisposición de tiempo que los profesionales estarían dispuestos a dedicar a su formación, donde un 79% indicaron que podrían invertir 15 meses para la formación de nivel de maestría y un 21% indicaron que invertirían 18 meses, esto se debe a que los profesionales no pueden acomodar sus horarios a las fuentes de desempeño laborales que actualmente cuentan.

Cuadro 27.

El tiempo de formación que predispone para la formación de Maestría

VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
18 meses (1 – 2 años)	52	21
15 meses (1 - 1,5 Años)	194	79
TOTAL	**246**	**100**

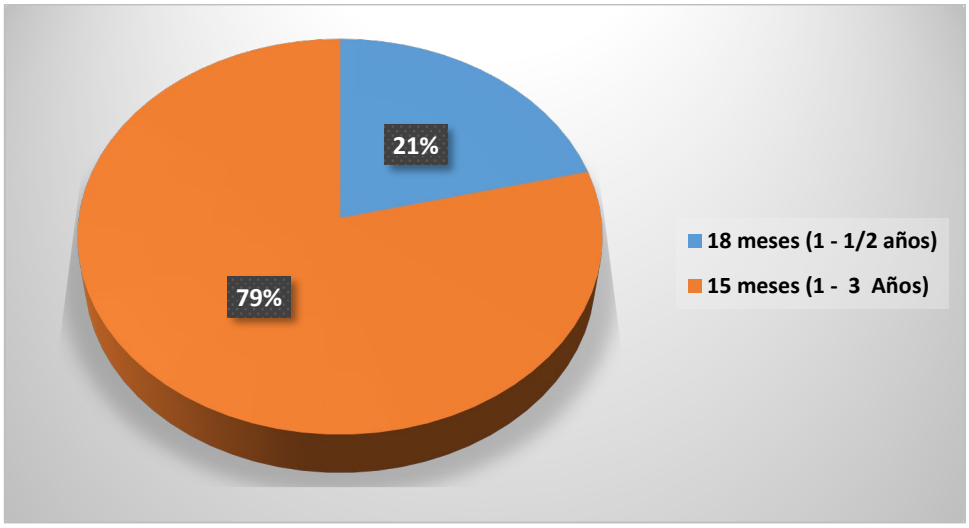
Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 20 se muestra que el 79% de los profesionales el tiempo para formarse como Magísteres debe reducirse de 18 meses a 15 meses solo debe ajustarse los contenidos

mínimos, en cambio el 21% dijeron que se mantenga porque son normativas internacionales exclusivas.

Gráfico 20.

El tiempo de formación que dispone para la formación de Maestría



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.11 Predisposición de tiempo para optar por la oferta de especialidad en la UASB

En cuanto a la disposición de tiempo para invertir en la formación de una especialidad, el cuadro N° 31 muestra la tabulación de los resultados, obteniendo un 71% de profesionales dedicaría 10 meses a este tipo de formación contra un 29% que prefieren una formación de 10 meses, esto se debe a que muchos profesionales cuentan con trabajos transitorios y las modalidades presencial y semipresencial no podrían acomodarse a su estilo de vida y a los requerimientos de tiempos disponibles de los mismos.

Cuadro 28.

El tiempo de formación que predispone para la formación de Especialidad

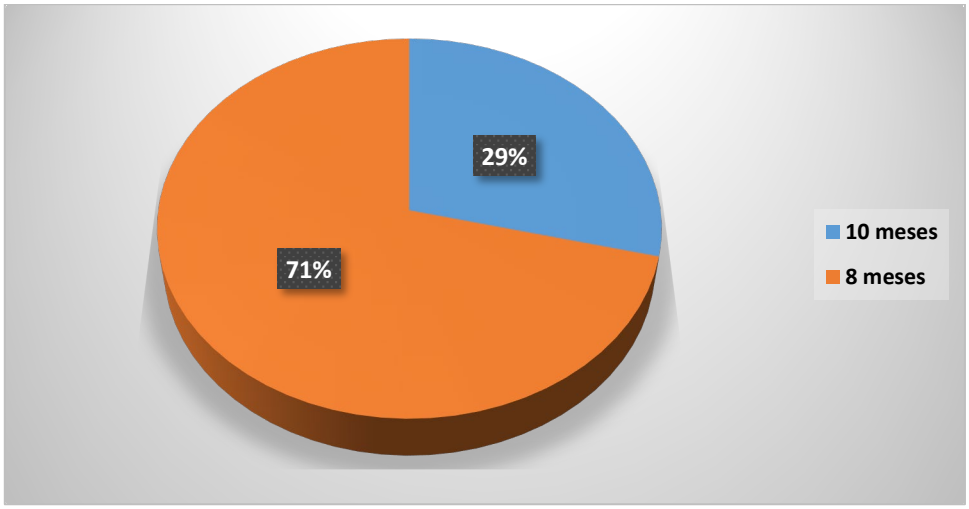
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
10 meses	71	29
8 meses	175	71
TOTAL	**246**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 21, se muestra que el 71% de los profesionales el tiempo para formarse como especialistas debe reducirse de 10 meses a 8 meses solo debe ajustarse los contenidos mínimos, en cambio el 29% indicaron se mantenga porque son normativas exclusivas.

Gráfico 21.

El tiempo de formación que dispone para la formación de Especialidad



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.12 Predisposición de tiempo para optar por la oferta de diplomado en la UASB

De igual manera en el cuadro N° 32 se consulta la predisposición de tiempo que los profesionales estarían dispuestos a dedicar a su formación a nivel de diplomado, donde un 82% indicaron que podrían invertir 6 meses para la formación y un 18% indicaron que invertirían 5 meses, esto se debe a que los profesionales trabajan los fines de semana y los horarios no son muy cómodos para la realización de la formación en la universidad.

Cuadro 29.

El tiempo de formación que predispone para la formación de Diplomado

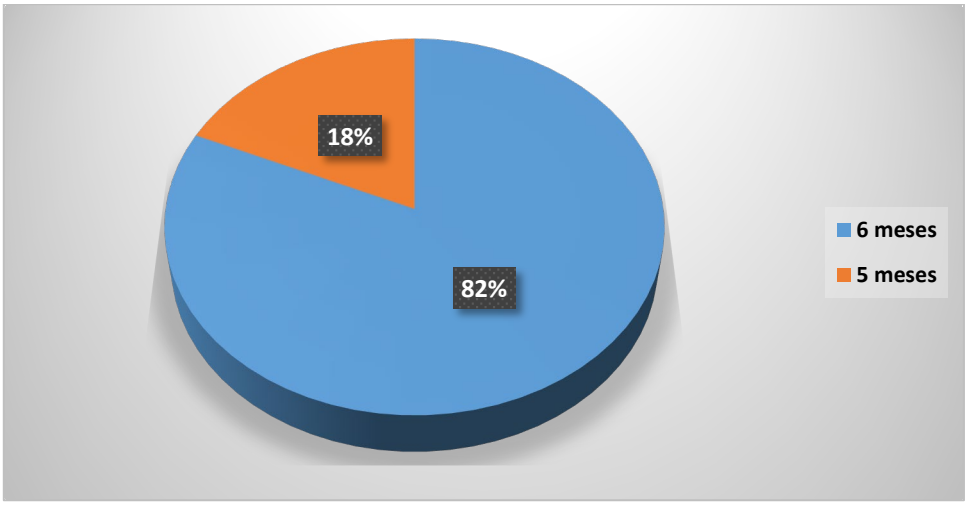
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
6 meses	201	82
5 meses	45	18
TOTAL	**246**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 22 el 82% de los profesionales el tiempo para formarse como diplomantes debe reducirse de 6 meses a 5 meses solo debe ajustarse los contenidos mínimos, en cambio el 18% dijeron que se mantenga porque son normativas exclusivas.

Gráfico 22.

El tiempo de formación que dispone para la formación de Diplomado



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.13 Predisposición de pago por las diferentes ofertas posgraduales en la UASB

La predisposición del costo para optar por una formación posgradual se muestra a continuación en el cuadro N° 33, teniendo como base los rangos en costos actuales de la UASB y se obtuvo como resultado que un 50% de encuestados indican que no están de acuerdo con los costos de todos los niveles de formación, donde los principales obstáculos de los costos de las ofertas formativas no ayudan a incrementar el número de matriculados en la UASB. Por otro lado, un 50% también indicaron que sí están dispuestos a ejercer el pago de los diferentes niveles de formación, esto se debe al prestigio que tiene la universidad y la calidad de enseñanza con la que cuenta.

Cuadro 30.

Predisposición de pago de los costos por grado de formación

VARIABLES	FRECUENCIA			
	SI	%	NO	%
Doctorado 7500 $US	24	10	35	14
Maestría 3500 $US	21	9	33	13
Especialidad 1500 $US	35	14	13	5
Diplomado 550 $US	41	17	44	18
TOTAL	**147**	**100**	**99**	**100**

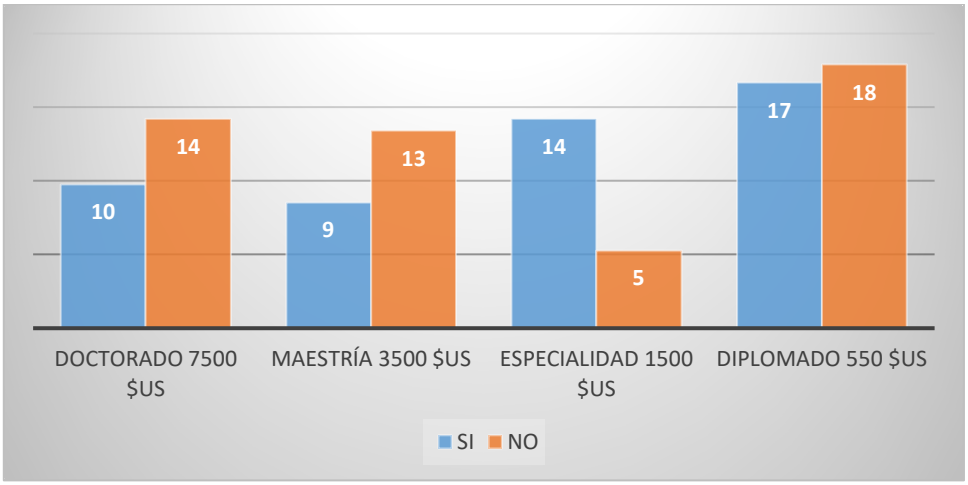
Nota: Elaboración Propia

Los resultados que se presentan en el gráfico N° 23 se presentan datos de los 246 profesionales, respecto a si estarían dispuestos en pagar la suma de 7.500.- $us para la formación de Doctorado, el 10% respondieron que sí, en cambio el 14% respondieron que

no. En cuanto a Maestrías que tienen un costo de 3.300.- $us, el 9% explicaron que sí pagarían el monto, en cambio el 13% respondieron que no. Para Especialidad con un costo de 1.500.- $us el 14% respondieron estar de acuerdo con el monto, en cambio el 5 % no, y para el Diplomado con un costo de 550.- $us el 17% respondieron sí estar de acuerdo y el 18% de los entrevistado que no.

Gráfico 23.

Predisposición de pago de los costos por grado de formación



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.14 Formas de pago por las ofertas posgraduales en la UASB

En el cuadro N° 34 se consulta la opinión de preferencia de las formas de pago desde la perspectiva de los profesionales encuestados, donde un 43% indicaron que prefieren los pagos mensuales, por la facilidad que se tiene al momento de cobrar su sueldo ejercer este tipo de pago, consiguientemente se tiene un 22% que prefieren el pago semestral, seguidamente de un 21% quienes prefieren el pago bimensual, debido a que se les hace más accesible reunir el monto de pago en una sola transacción. Por otro lado, un 14% indicaron que prefieren el pago anual para evitar los ajetreos de ir al banco muchas veces.

Cuadro 31.

Forma de Pago del Costo de posgrado

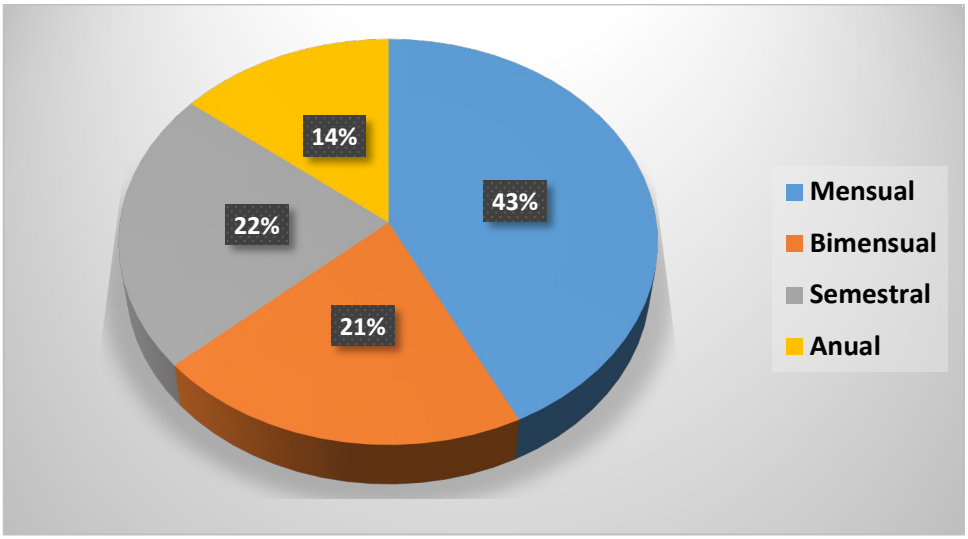
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Mensual	105	43
Bimensual	51	21
Semestral	55	22
Anual	35	14
TOTAL	**246**	**100**

Nota: Elaboración Propia

Los datos que se presentan en el gráfico N° 24, se muestra que el 43% de los interesados en realizar estudios de posgrado en la Universidad Simón Bolívar, dijeron que sería mejor si el pago es mensual, en cambio el 22% y 21% indistintamente dijeron que sea bimensual y semestral y solo el 14 % dijeron que pueden pagar de manera anual. Es importante saber que los profesionales prefieren la modalidad de pago mensual por lo cual esto no les genera un gasto exuberante y pagan su formación posgradual de manera más accesible y sin tener que estar recortando mucho sus gastos.

Gráfico 24.

Forma de pago del Costo de posgrado



Nota: Elaboración Propia

2.2.2.15 Medios de preferencia para difusión de las ofertas de formación posgradual en la UASB

En el siguiente cuadro N° 35 se muestra los medios de comunicación de mayor preferencia para recibir información de las ofertas formativas de la UASB, donde es claramente de mayor afluencia el uso de Redes sociales con un 41% seguidamente de un 39% que visitarían la página web y en menor porcentaje se tiene la difusión radial con un 9%, difusión televisiva con un 4% y panfletería con un 6% por ser medios de comunicación más tradicionales, pero no menos efectivos que los convencionales.

Cuadro 32.

Forma de promoción de los cursos de formación pos gradual

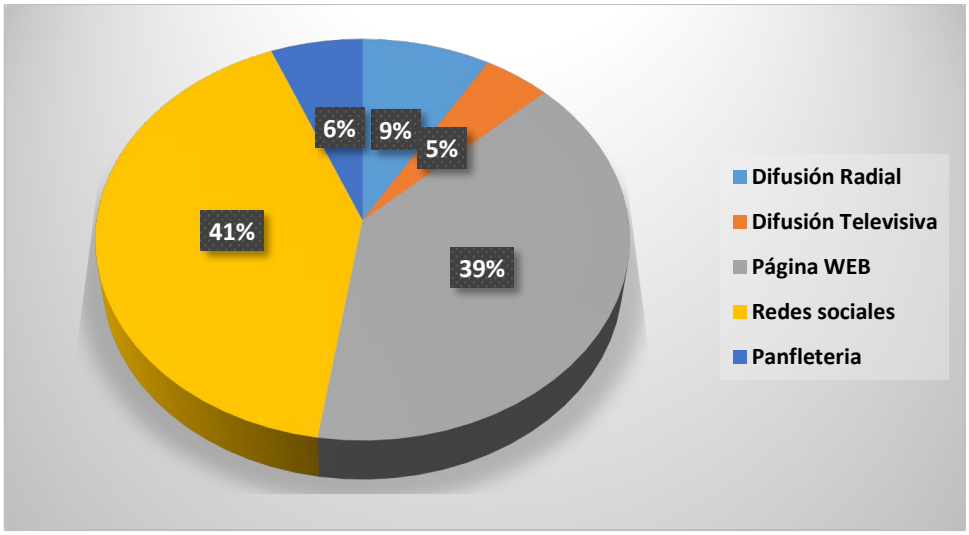
VARIABLES	FRECUENCIA	
	Nº	%
Difusión Radial	21	9
Difusión Televisiva	11	4
Página WEB	97	39
Redes sociales	102	41
Panfleteria	15	6
TOTAL	**246**	**100**

Nota: Elaboración Propia

En el gráfico N° 25 se presentan los resultados referentes a los medios de comunicación, para el 41 % de los profesionales interesados en realizar su formación pos gradual, respondieron que quieren que la promoción sea a través de las redes sociales, además es un contacto más direccionado, en cambio el 39% a través de una página WEB propia de la Universidad Andina Simón Bolívar, y para el 9% por difusión radial, el 6 y 5 % con panfletería y medios televisivos respectivamente.

Gráfico 25.

Forma de promoción de los cursos de formación pos gradual



Nota: Elaboración Propia

2.3 Cálculo de la demanda para estudios pos graduales en la ciudad de Sucre

2.3.1 Determinación de la demanda, oferta y demanda insatisfecha

La demanda de programas de posgrado se obtuvo a partir de los datos del diagnóstico realizado.

Cuadro 33.

Demanda actual de formación pos gradual en la ciudad de Sucre

REQUERIMIENTO POS GRADUAL	FRECUENCIA		DEMANDA ACTUAL
	%	Nº	
SI	66	246	6960
NO	34	125	3585
TOTAL	**100**	**371**	**10545**

Nota: INE 10.545 Profesionales Sucre

Según el diagnóstico son 6960 profesionales de la ciudad de Sucre que demandan una formación de posgrado, a los cuales, va dirigida la estrategia de mejora en marketing para tener mayor conocimiento de las ofertas posgraduales.

2.3.1.1 Proyección de la demanda

Para determinar la proyección de la demanda futura se han tomado los datos del diagnóstico.

Cuadro 34.

Cálculo de la proyección con la demanda actual de formación pos gradual para 10 años en la ciudad de Sucre

FACTOR DE CRECIMIENTO DE POSGRADO	AÑOS	DEMANDA DE POSGRADO	YX	X2
1,02	2018	6960	7099	1,0404
Total		**6959,7**	**7098,9**	**1,0404**

Nota: *Datos según el diagnóstico realizado 2018, el 1,02 es el Factor de crecimiento de egreso de profesionales de las universidades.

Conforme a la proyección histórica remplazando en las fórmulas, se tiene que:

Cuadro 35.

Fórmulas para la proyección lineal regresiva

	Y=	**a+b*x**		
	b=	**Sx*y/Sx2**		
Datos				
Sum y		6959,7		
N		10		
Sum de x2		1,0404	**b=**	**6823**
Sum x*y		7099		
	a=	**Sy/n**	**a=**	**696**

Nota: Elaboración propia

Con la proyección es lineal regresiva Y = a+b*x, tomando en cuenta que n = 10 años, como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 36.

Determinación de la demanda de pos grado

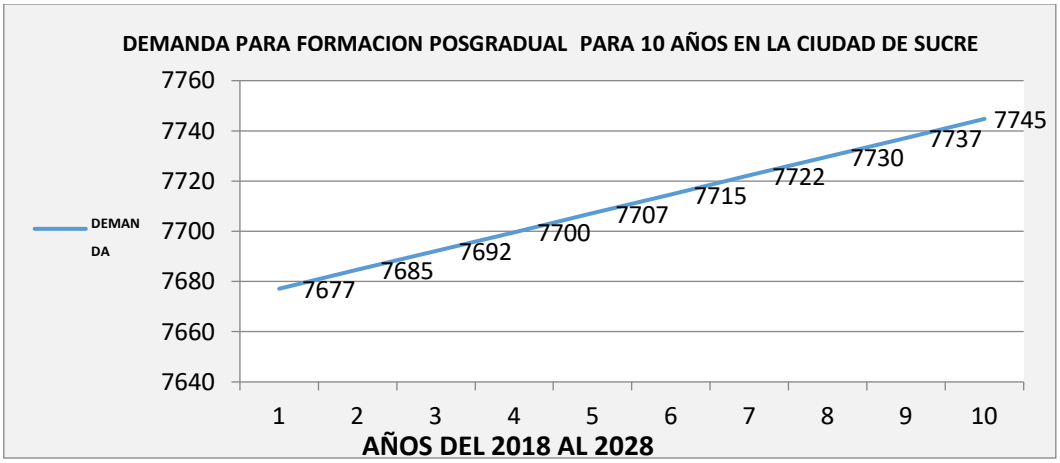
AÑOS	DEMANDA DE POS GRADO	
	Factor	Y=a+b*x
2019	1,021	7677
2020	1,022	7685
2021	1,023	7692
2022	1,024	7700
2023	1,025	7707
2024	1,026	7715
2025	1,027	7722
2026	1,028	7730
2027	1,029	7737
2028	1,03	7745

Nota: Elaboración Propia

Con los datos del cálculo de la demanda se procede a la representación gráfica, la cual se muestra a continuación:

Gráfico 26.

Representación Gráfica de la Demanda



Nota: Elaboración Propia

Conforme a la proyección de mercado se tiene que para el año 2019 la demanda para posgrado será 7677 de matrículas, para los demás años ira en crecimiento hasta alcanzar en la gestión 2028 a 7745 matriculados en la ciudad de Sucre.

2.3.1.2 Proyección de la demanda por grado de formación

La proyección de la demanda permite la planificación respectiva del crecimiento del número de matriculados y el comportamiento de consumo de las ofertas académicas posgraduales de preferencia, por tanto a continuación se presenta el respectivo cuadro N° 40, donde se muestra las proyecciones de la demanda de matriculados realizadas con las ecuaciones de las proyecciones lineales regresivas, con el objetivo de conocer las especialidades más requeridas y estar preparadas como UASB para el futuro y albergar el número de matriculados futuros

Cuadro 37.

Demanda proyectada por grado de formación pos gradual en la ciudad de Sucre

REQUERIMIENTO SEGÚN EL GRADO DE POS GRADO	Valor	%	DEMANDA POR GRADO DE FORMACIÓN
Doctorado	6	2	154
Maestría	45	18	1382
Especialidad	35	14	1075
Diplomado	102	42	3224
Cursos de formación Continua	58	24	1842
TOTAL	**246**	**100**	**7677**

Nota: Elaboración Propia

Los grados más solicitados son los diplomados, maestrías y especialidades, porque a futuro la UASB tendrá que tener mayor cuidado con poder garantizar satisfacer a toda la demanda requerida.

2.3.1.3 Tamaño de la oferta

Para determinar el número de plazas ofertadas se ha tomado en cuenta la capacidad de la infraestructura, disponibilidad de recursos humanos y económicos de la Universidad Andina Simón Bolívar, el cual, se presenta en el cuadro N° 41, donde la oferta proyectada por cada nivel de grado de formación hace un total de 780 plazas por gestión.

Cuadro 38.

Oferta proyectada por grado de formación pos gradual Universidad Andina Simón Bolívar

PROYECCION	Nº DE PLAZAS/GESTIÓN
Doctorado	60
Maestría	420
Especialidad	150
Diplomado	150
TOTAL	**780**

Nota: Elaboración Propia

2.3.1.4 Análisis de la demanda Insatisfecha

Es sin duda de mucha importancia conocer la existencia de la demanda insatisfecha porque con los resultados obtenidos se puede acceder a esta demanda insatisfecha y lograr el objetivo de crecimiento de matriculados por medio de estrategias de marketing.

2.3.1.4.1 Proyección de la demanda insatisfecha por grado de formación posgradual

A continuación, se conoce la proyección de la demanda insatisfecha por cada grado de formación posgradual, el cual es detallado en el cuadro N° 42.

Conforme a la demanda insatisfecha se tiene que, en lo referente a Doctorados, existe una demanda de 154 matrículas y la UASB ofertará solo 60 plazas por año, teniendo una demanda insatisfecha de 94 profesionales; en cambio para Maestrías el mercado es de 1382 matrículas y la oferta solo será de 420, la demanda insatisfecha será de 962.

Por otra parte, en lo referente a Especialidad, la demanda asume a 1075 unidades y la oferta de la UASB será de 150 matrículas siendo que la demanda insatisfecha será de 925 matrículas; para el caso de Diplomados la demanda asume a 3224 unidades y la oferta será de 150, la demanda insatisfecha será de 3074 matrículas, en conclusión, la oferta de la Universidad Andina Simón Bolívar solo incidirá en el 10.16% de la demanda total.

Cuadro 39.

Demanda Insatisfecha proyectada por grado de formación posgradual de la UASB versus la demanda real.

REQUERIMIENTO SEGÚN EL GRADO DE POS GRADO	Valor	%	Demanda por grado de formación	OFERTA UASB	Demanda Insatisfecha	% de Incidencia
Doctorado	6	2	154	125	29	81,17
Maestría	45	18	1382	125	1257	9,04
Especialidad	35	14	1075	350	725	32,56
Diplomado	102	42	3224	50	3174	1,55
Otros Cursos	58	24	1842		1842	0,0
TOTAL	246	100	7677	650	7027	8,47

Nota: Elaboración Propia

2.3.1.5 Análisis de la demanda Insatisfecha con los competidores

2.3.1.5.1 Proyección de la demanda insatisfecha por grado de formación posgradual con los competidores

En los siguientes párrafos de la presente investigación se presenta el análisis respectivo de la demanda insatisfecha con los competidores, por lo cual, se tiene una perspectiva acorde a la realidad y dichos datos ayudarán a la toma de decisiones, como el porcentaje de incidencia calculado con la competencia y la UASB.

Cuadro 40.

Demanda Insatisfecha proyectada por grado de formación pos gradual a nivel de competidores de la ciudad de Sucre

UNIVERSIDADES QUE OFERTAN POSGRADOS (A)		UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR (B)	OFERTA TOTAL SERVICIOS (A+B)	DEMANDA PROYECTADA (C)	DEMANDA INSATISFECHA (A+B)-C
CEPI	1300	650	2.100	7677	5707
UNIVALLE	20				
Total	**1320**	**650**	**2.100**	**7677**	**5707**
Porcentaje de incidencia			**25,66**	%	

Nota: Elaboración Propia

De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro N° 43, la oferta a nivel de instituciones de la ciudad de Sucre, tiene un valor de 2100 plazas, siendo que la demanda asume a 7677, por tanto, la demanda insatisfecha tiene un total de 5707 matrículas que no serán cubiertas por las instituciones como el CEPI, Universidad Andina Simón Bolívar y

Univalle que solo oferta maestrías a sus egresados, el porcentaje de incidencia será de 25,66%.

2.4 Análisis FODA de la UASB

Se realizó una evaluación de los factores fuertes y débiles de la UASB, que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización y posteriormente se realizó la evaluación correspondiente del ámbito externo, con la perspectiva de las oportunidades que tiene la universidad y las amenazas del mercado actual, cuyos resultados se presentan a continuación a detalle.

Cuadro 41.

FODA de la Universidad Andina Simón Bolívar

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
1. Cuenta con infraestructura adecuada para la formación pos gradual de profesionales 2. Cada grado de formación cuenta con su currículo y tiempos estipulados de acuerdo a normativas exigidas por ley. 3. Cuenta con personal docente administrativo capacitado para cumplir las exigencias académicas	1. Existe demanda de 7677 profesionales que requieren realizar estudios pos graduales en la ciudad de Sucre. 2. Existe demanda de profesionales del interior del departamento y otras ciudades que no fueron tomados en cuenta por el estudio
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Universidad Andina Simón Bolívar con iliquidez al no cubrir los costos, por el bajo número de matriculados 2. Bajo número de matriculados por los altos costos de matrículas por grado de formación. 3. Al no contar con un plan de promoción agresiva no logran cubrir el número de plazas para cada modalidad de formación. 4. Temas y rubros de formación pos gradual no es de interés de los matriculados	2. Por iliquidez riesgo de quiebra de la UASB. 3. Pérdida de credibilidad y desprestigio

Nota: Elaboración propia

2.5 Priorización de los problemas para la formulación de estrategias (Matriz de Vester – Plano cartesiano).

A fin de priorizar los problemas a ser atendidos se ha recurrido a la Matriz de Vester o plano cartesiano, donde se comparó la importancia de un problema versus los demás; Ejemplo: Sera más importante dar prioridad al problema 1. Universidad Andina Simón Bolívar con iliquidez al no cubrir los costos, por el bajo número de matriculados que al 2° problema que enuncia que existe Bajo número de matriculados por los altos costos de matrículas por grado de formación.

Cuadro 42.

Matriz de Vester, priorización de los problemas

VARIABLES	1	2	3	4	5	TOTAL	PRIORIZACION
1.						0	**4**
2.	2					2	**2**
3.	3	2				1	**3**
4.	4	4	4			3	**1**
TOTAL						10	

Nota: Elaboración propia

De acuerdo al análisis respectivo de los resultados obtenidos anteriormente descritos, se procede a detallar los resultados obtenidos de la priorización, conforme a la comparación realizada se tiene la siguiente priorización por orden de importancia.

1. Bajos Ingresos económicos
2. Plan de promoción agresiva para lograr cubrir el número de plazas para cada modalidad de formación.
3. Bajo número de matriculados por los altos costos de matrículas por grado de formación
4. Temas y rubros de formación posgradual no es de interés de los matriculados

2.6 Formulación de las estrategias

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Para solucionar las debilidades y amenazas que se constituyen como problemas que requieren de soluciones se utilizaron estrategias formuladas utilizando las fortalezas y oportunidades de la Universidad Andina Simón Bolívar. En caso de no existir una fortaleza u oportunidad interna se ha recurrido una estrategia externa, como se muestra en el esquema siguiente:

Gráfico 27.

Análisis FODA

Nota: Cohen, W., (2017)

A continuación, se realiza la formulación de las estrategias tomando en cuenta el FODA de la UASB, donde se procede a la combinación de la matriz estratégica de cruce de variables como principalmente las fortalezas y las oportunidades, para desarrollar estrategias de marketing acordes al requerimiento del mercado.

Cuadro 43.

Formulación de estrategias para incrementar el número de matriculados pos graduales en la Universidad Andina Simón Bolívar.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	**FORTALEZAS.**	**OPORTUNIDADES**
	1. Cuenta con infraestructura adecuada para la formación pos gradual de profesionales 2. Cada grado de formación cuenta con su currícula y tiempos estipulados de acuerdo a normativas exigidas por ley. 3. Cuentan con personal docente administrativo capacitado para cumplir las exigencias académicas	1. Existe demanda de 7677 profesionales que requieren realizar estudios pos graduales en la ciudad de Sucre. 2. Existe demanda de profesionales del interior del departamento y otras ciudades que no fueron tomados en cuenta por el estudio
DEBILIDADES	**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS UTILIZANDO LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**	
1. Bajos Ingresos económicos 2. plan de promoción agresiva para lograr cubrir el número de plazas para cada modalidad de formación. 3. Bajo número de matriculados por los altos costos de matrículas por grado de formación 4. Temas y rubros de formación pos gradual no es de interés de los matriculados	D.1 = F2+F3 + O1 +O2 D.2 = F1 + F 2+O1 +O2 D.3 = F2+F3 + O1 +O2 D.4 = F4 + Externo	
AMENAZAS.	**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR LAS AMENAZAS UTILIZANDO LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**	
1. Por iliquidez riesgo de quiebra de la UASB. 2. Pérdida de credibilidad y desprestigio	A.1. = F1+F3+F4+O1 +O2 A.2. = F1+F3+F4+O1 +O2	

Nota: Elaboración Propia.

En el cuadro 45, se muestra la formulación de estrategias utilizando los factores internos y externos para solucionar las debilidades y amenazas de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre.

2.7 Marco lógico del planeamiento de las estrategias

Ayuda: Según Peter Drucker y Alfredo Acle Tomasini (1989) la nomenclatura utilizada para planeación estratégica es como sigue:

D1-2-3 = Debilidad

Para solución utilizar:

Debilidad 1-2-3- = Fortalezas 2 y 3 la oportunidad 1 y 2

Formula:

D.1 = F2+F3 + Externo

D.2 = F1 + F 2+O1 +O2

D.3 = F2+F3 + Externo +O1 +O2

Estrategia Formulada:

Diseñar un Plan de marketing posgradual para el incremento de ingresos en la Universidad Andina Simón Bolívar

Se ha tomado cinco elementos, parecidos a los de Hampton, para la planeación estratégica: 1. Se ha identificado claramente los problemas (debilidades) y las oportunidades. 2. Se han fijado metas u objetivos (estrategias), lo cual va ligado a la identificación de las oportunidades 3. Diseñar un procedimiento para encontrar posibles maneras para desarrollar soluciones (que Hacer). 4. Escoger la mejor de las soluciones antes creadas que sea acorde con los objetivos de la empresa (Como Hacer). y 5. Tener algunos procedimientos de control para poder determinar qué resultados se obtuvieron con la solución elegida (Resultados), (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

Cuadro 44.

Marco Lógico Planeamiento de estrategias lograr mayor número de posgraduantes en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre

PROBLEMA (DEBILIDADES)	QUE HACER (ESTRATEGIA)	COMO HACER (OPERACIONALIZAR)	RESULTADOS ESPERADOS
1. Bajos Ingresos económicos **2. Al no contar con un plan de promoción agresiva no logran cubrir el número de plazas para cada modalidad de formación** **3. Bajo número de matriculados por los altos costos de matrículas por grado de formación**	**D.4= F4 + Externo** Diseñar un Plan de marketing pos gradual para el incremento de ingresos en la Universidad Andina Simón Bolívar	• Formulando Estrategias específicas y genéricas • Operacionalizar el plan de marketing posgradual que incluyan estrategias genéricas, específicas	Estrategias de Promoción Estrategias de crecimiento Estrategias de posicionamiento Estrategias de fortalecimiento ventas.
4. Temas y rubros de formación posgradual no son de interés de los matriculados	**D.5 = F2+F3 + Externo** Contar con una base de Temas de interés de posgrado en base a la encuesta	Sistematización de temas de interés de la población demandante de posgrado	Bases de Temas sugeridos

Nota: Elaboración Propia

El cuadro 47, sistematiza, operacionaliza el problema y formula la estrategia, además que determina las actividades con las que cumplirán, los indicadores que son los resultados esperados y los supuestos en caso de incumplimiento en la ejecución.

2.8 Conclusiones del Diagnóstico

- La evaluación económica de la UASB, muestra indicadores negativos debido a que los egresos son superiores a los ingresos.

- El inadecuado plan de promoción, impide cubrir el número de plazas para cada modalidad de formación, lo que genera retrasos en la apertura de cada programa de la UASB.
- La UASB cuenta con un bajo número de matriculados debido a los altos costos de los programas de formación, lo que impide cubrir los costos de los distintos programas y lleva a un déficit en la gestión académica.
- La oferta proyectada de posgrados de la Universidad Andina Simón Bolívar cubre solo el 10.16% de la demanda total, dejando una brecha significativa en todas las modalidades. Esto evidencia la necesidad de ampliar la oferta académica para mejorar la sostenibilidad financiera y aprovechar el alto potencial de crecimiento del mercado educativo.
- El análisis del macro y del microentorno, ha permitido determinar las necesidades y requerimientos de los diferentes profesionales de distintas áreas que fueron encuestados, con el fin de sustentar el planeamiento de las estrategias para captar mayor número de posgraduantes en la UASB.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1 Introducción

Las estrategias de Marketing están en concordancia con los desafíos a los que se enfrenta la Universidad Andina, frente a contextos marcados, con la finalidad de establecer estrategias de marketing con el fin de difundir los programas formación posgradual.

3.2 Desarrollo de la propuesta

3.2.1 Estrategia de promoción

3.2.1.1 Plan Comunicacional de Imagen de la Universidad Andina Simón Bolívar

El Mix de Marketing propuesto está integrado por las variables de uso interno y externo que acompañan a la imagen de la Universidad Andina Simón Bolívar, estas variables son: a) relaciones públicas, b) Marketing Directo, c) Publicidad y d) Promoción de Ventas.

a) Relaciones Públicas

Se plantea trabajar bajo la elaboración de un Programa de Recursos Humanos o talento humano de la Universidad Andina, con lineamientos que establezcan cada una de las actividades a realizar (tanto internos como externos). Para tal efecto se sugiere una plantilla de cronograma con las actividades especificadas que se presentan al final de los 4 incisos por la relación existente entre los mismos.

d) Marketing Directo

Las acciones de marketing directo se realizarán a través de insertos publicitarios y mailing.

e) Los “Insertos publicitarios”

Consisten en colocar anuncios o material promocional (impresos: folletos, adhesivos, tarjetas de presentación, etc.), dicho material como ser folletos, dípticos y trípticos que serán enviados a la imprenta como material promocional serán adjuntados en la correspondencia de invitación que se entregue, se pueden tomar en cuenta los destinatarios más importantes (municipios, gobernación, hospitales, clínicas, colegios de asociados, maestros, profesionales independientes, privados etc.), que guarden mayor relación con las características del grupo objetivo al cual se pretende llegar.

f) Mailing

El mailing es una estrategia de marketing que consiste en enviar información publicitaria a los correos electrónicos de un segmento específico de potenciales clientes. El

público objetivo incluye profesionales organizados en rubros de asociaciones, colegios profesionales, sociedades y universidades que se consideran clientes potenciales.

g) Publicidad

La publicidad a utilizar será gráfica, en medios impresos, se publicarán anuncios en revistas y semanarios. Además, se distribuirá material impreso (carpetas o fólderes, folletos informativos, adhesivos y papelería de la Universidad) para colaborar con las acciones especificadas en marketing directo, y relaciones públicas.

En cuanto a la publicidad en tránsito, se utilizarán vallas camineras y carteles publicitarios. Algunas vallas estarán ubicadas en puntos estratégicos con alto tránsito del público objetivo, mientras que otras se colocarán cerca de la Universidad Andina Simón Bolívar y de otras universidades relacionadas. Esto asegurará una mayor visibilidad y alcance entre los estudiantes y profesionales asociados.

A continuación, se presenta el detalle de las actividades principales para la promoción.

Cuadro 45.

Estrategias de promoción

Estrategias de Promoción	**Objetivo:** Llegar a nuestros potenciales clientes con una masiva campaña de mailing, insertos publicitarios y publicidad gráfica impresa, para obtener un mayor número de matriculados en la UASB.	
	ACTIVIDAD	**DESCRIPCION**
Relaciones públicas	Generación de lista detallada de los principales aliados (municipio, gobernación, universidades, instituciones públicas, etc.)	Crear lista detallada con direcciones, teléfonos y correos electrónicos.
Insertos publicitarios	Envio material promocional	Crear pieza de dípticos y trípticos
Publicidad	Envío publicidad impresa	Crear material promocional gráfico para revistas y semanarios.
Mailing	Envío mailing	Crear pieza de mailing para enviar a clientes

Nota: Elaboración Propia

h) Promoción de Ventas

Con la promoción de ventas se pretende incrementar el número de profesionales que conozcan las ofertas formativas de la UASB donde los mismos puedan decidir por la opción

de elegir por un programa posgradual para su formación y sean parte de la Universidad Andina Simón Bolívar.

3.2.2 Plan de Medios

3.2.2.1 Grupo Objetivo

El grupo objetivo de “Cursos posgradual” son 7677 profesionales interesados que pertenecen a un grupo socioeconómico medio de la ciudad de Sucre, que quieren una formación posgradual.

El grupo de personas que forman parte de este mercado se los segmentó de acuerdo a las siguientes características:

Grupo de profesionales Objetivo:

- Edad: de 25 a 55 años
- Género: masculino y femenino.
- Ubicación Geográfica: Sucre, Zona Urbana.

3.2.2.2 Objetivos de los medios

- **Objetivos Cualitativos:**

  Se pretende comunicar a través de la imagen las ofertas que propone la Universidad Andina Simón Bolívar, posicionándola a través de medios destinados al segmento objetivo de la misma, que logren informar los objetivos de la campaña, que sean atractivos e impactantes.

- **Objetivos Cuantitativos:**

  La estrategia de medios estará basada en la frecuencia y el impacto de los canales a seleccionar para la transmisión de los mensajes.

Cuadro 46.

Selección de medios

Etapa	Medio Troncal	Medio de Apoyo
Promoción para conocimiento de la imagen de la Universidad Andina Simón Bolívar	Material Impreso (folletos informativos, carpetas o fólderes, adhesivos y papelería de la Universidad)	Prensa (Suplementos especializados) Revistas (semanarios) Internet (portal de la Universidad, y registros Gratuitos en otras) Publicidad en Tránsito

Nota: Elaboración Propia

3.2.2.3 Justificación de los medios

- **Material Impreso**: Apto para informar a detalle las características de la oferta de formación posgradual, todo el material impreso, se convierte en el apoyo necesario en momentos de contacto con los clientes y será el medio troncal de esta campaña debido a la frecuencia de su uso.
- **Prensa:** Un medio que permite la alta permanencia del mensaje, es un medio creíble, a través del cual se puede llegar a una gran cantidad de personas, si bien el alcance de este no es sólo del segmento seleccionado, a través de la elección de suplementos especializados se pretende captar el mercado al cual nos estamos direccionando.
- **Publicidad en Tránsito**: La publicidad debe llamar la atención y lograr reposicionarse como imagen y marca de una Universidad capaz de ofertar formación de calidad a los profesionales, qué mejor que hacerlo estando presentes en el diario recorrido que estos hacen en el desempeño de su labor. Será ésta una manera de evidenciar físicamente a la imagen de una Universidad al servicio de la superación profesional, y darle atractivo al formato en el que se expone la imagen educativa al receptor.
- **Internet: La interactividad,** el control del rendimiento de inversión y del número de visitas, el estar presente en la Red de redes, y otras características más, hacen que sea muy difícil dejar de lado un medio que por sus solas características de modernidad van asociados a los objetivos de comunicación de la presente campaña.
- **Mailing:** Recordar al grupo objetivo los conceptos de la campaña que se comunica a través de los diferentes medios, es el principal para una campaña de lanzamiento.
- **Merchandising**: Un soporte indispensable por tratarse de un producto que debe resaltar más que todos los demás en la mente del profesional interesado, para lograr llegar al cliente actual y mucho más al cliente potencial a través de las sociedades, se trabajará con las Coordinadoras Operativas que visitarán a las organizaciones, instituciones en sus reuniones y asambleas. En este punto de promoción se utilizarán material como trípticos con presentación de la imagen y oferta posgradual, motivadas por regalos o souvenires que distingan a la Universidad Andina Simón Bolívar.

3.2.2.4 Aspectos tácticos

En el siguiente cuadro se detalla los aspectos tácticos que serán propuestos para el presente trabajo de investigación.

Cuadro 47.

Aspectos Tácticos del Plan comunicacional

ETAPA	MEDIO	SOPORTE	COBERTURA
Posicionamiento	Revista (Semanarios)	Arca de Noé	Local (distribución nacional)
Posicionamiento	Publicidad en Tránsito	Vallas publicitarias Carteles	Local
Posicionamiento	Material Impreso	Trípticos informativos de los diferentes cursos de formación pos gradual	Local
Posicionamiento	Internet	Facebook, redes sociales	Local, nacional e internacional
Posicionamiento	Mailing	Correo electrónico	Local, nacional e internacional
Posicionamiento	Souvenir	Llaveros Lapiceros	Local

Nota: Elaboración Propia

3.2.2.5 Vallas Publicitarias

a) Alcance: Las vallas publicitarias estarán ubicadas en las zonas cercanas a donde se encuentran las universidades, instituciones publico privadas y en lugares estratégicos de tránsito del target (Profesionales objetivo).

b) Duración: La duración que estas vallas tendrán en las zonas establecidas será de un promedio de 1 año.

Cuadro 48.

Vallas publicitarias

N° VALLAS	UBICACIÓN	MEDIDAS	TIEMPO	COSTO ALQUILER	IMPRESIÓN IMAGEN	COSTO COLOCADO LONA Bs.
1	Universidad Andina	4 mts alto x 6 mts de ancho	1 año	2700	700	150
4	Cercanía de las universidades	4mts alto x 6 mts de ancho	1 año	10.800	2800	450
TOTAL						**17.600**

Nota: Elaboración Propia

El costo total a utilizar para la implementación de las vallas publicitarias en cinco puntos de la ciudad es de Bs. 17.000 bolivianos, y tiene un costo adicional de 600 Bs.-, que es el costo de las tres personas que trabajaran en la colocación de la lona de ambas vallas.

3.2.2.6 Trípticos

a) Alcance: Se hará uso de los trípticos que serán repartidos en las diferentes instituciones publico privadas, hospitales, sociedades, empresas privadas

Estos trípticos contendrán las características de la oferta de los cursos de posgrado según un plan de demanda y programa de promoción de becas, haciendo siempre énfasis en los beneficios que estos tienen para la formación profesional.

b) Cantidades: Se necesitarán alrededor de 15.000 trípticos para cubrir con todas las zonas estratégicas para la repartición.

c) Tamaño y Papel: El papel utilizado para la elaboración de los trípticos es el denominado papel couche que tiene las características de ser más brillante y elegante. Las medidas que se utilizaran serán las de 21x30cm, y en ellos se entablaran las características de los módulos según las especialidades de oferta. (Diplomados, Especialidad, Maestrías y Doctorados).

Cuadro 49.

Trípticos informativos

Volantes				
Cantidad	**Medidas**	**Características**	**Tiempo**	**Costo Bs.**
15.000	21x30 cm	Trípticos en papel couché	3 meses	11.100
Total			**11.100**	

Nota: Elaboración Propia

El monto necesario para realizar la cantidad determinada de trípticos es de Bs. 11.100 bolivianos.

3.2.2.7 Difusión por internet

Se realizará la difusión por RRSS principalmente por Facebook, Instragram, Tik Tok, tendrá un presupuesto asignado de 50.000 bolivianos.

Cuadro 50.

Presupuesto de difusión en Redes Sociales

RRSS	N° PUBLICACIONES/AÑO	COSTO POR PUBLICACIÓN (Bs)	COSTO ANUAL (Bs)	COBERTURA
FACEBOOK e INSTAGRAM	200	250	50.000	Países de la Comunidad Andina

Nota: Elaboración Propia

3.2.2.8 Total plan comunicacional

Posteriormente se presenta el costo total de inversión de la estrategia de posicionamiento, obteniendo los costos por cada ítem requerido.

Cuadro 51.

Costo plan comunicacional

Inversión de ítems a utilizar		
Detalle	**Cantidad**	**Costo Total Bs.**
Alquiler de esqueleto para valla	5	13.500
Diseño de Impresión para valla	5	3.500
Trípticos	15000	11.100
Gastos de Honorarios de diseñador	300	300
Gastos de Transporte	100	100
Gastos de colocación de vallas	5	600
Presupuesto RRSS	200	50.000
TOTAL INVERSION Bs		**79.100**

Nota: Elaboración Propia

El total a invertir para la estrategia propuesta es de Bs. 79.100 bolivianos.

3.2.3 Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento tiene por objetivo incrementar el número de matriculados dentro de la Universidad Andina Simón Bolívar en los diferentes programas de formación posgradual, para las próximas gestiones académicas.

3.2.3.1 Plan de oferta según especialidades de Pos grado para el crecimiento de matrículas en la Universidad Andina Simón Bolívar (Proyección para 5 años)

En el siguiente cuadro se presentan las proyecciones de número de matriculados para las posteriores gestiones en la Universidad Andina Simón Bolívar, realizado mediante la ecuación de regresión lineal.

Cuadro 52.

Oferta de 780 matrículas por gestión según la especialidad

PLAN DE FORMACIÓN POS GRADUAL	Nº MATRICULAS 2019	Nº MATRICULAS 2020	Nº MATRICULAS 2021	Nº MATRICULAS 2022	Nº MATRICULAS 2023
DIPLOMADOS	150	180	216	259	311
ESPECIALIDAD	150	180	216	259	311
MAESTRIA	420	504	605	726	871
DOCTORADO	60	72	86	104	124
TOTAL	**780**	**936**	**1123**	**1348**	**1617**

Nota: Elaboración propia

La propuesta de la Universidad Andina Simón Bolívar asume a 780 matrículas por gestión tendiendo a crecer hasta lograr 1617 matriculados al quinto año, con la garantía que; según la demanda encontrada de 7677 existe un margen para la competencia entre las otras entidades educativas de formación superior en la ciudad de Sucre.

3.2.3.2 Plan de Becas

Actualmente la Universidad Andina Simón Bolívar cuenta con un plan de becas promocionales a los mejores rendimientos académicos en los diferentes programas de formación posgradual en todos los niveles, teniendo en cuenta que se quiere proyectar una mejor imagen corporativa de Responsabilidad Social que permita beneficiar a profesionales de bajos recursos, que los mismos puedan acceder a una beca para optar la mejora de sus conocimientos.

a) Becas del 10% por pago al contado

Este tipo de beca beneficia al posgraduante con una rebaja del 10% en el costo total de la colegiatura por pago al contado de un programa de posgrado, pensado en coadyuvar al apoyo en la formación posgradual de los profesionales y garantizar la culminación exitosa de su formación.

Cuadro 53.

Ventas de matrículas con beca del 10% que beneficia al 30 % de posgraduantes

ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	METAS
Otorgar becas del 10% por pago al contado que beneficiará al 30% de 780 Interesados posgraduantes.	Lograr que 234 postulantes tengan becas por pago al contado con rebaja del 10% del costo de la colegiatura (234 matrículas)	Otorgar la beca del 10% hasta 9 posgraduantes por programa de posgrado	5 diplomados 5 especialidad 14 maestrías 2 doctorados

Nota: Elaboración propia

b) Beca grupal al 20% de posgraduantes

El objetivo es lograr que las diferentes instituciones puedan apoyar y motivar a su personal a matricularse en cualquier programa de formación posgradual, teniendo en cuenta la mejora continua de su personal y con esto generar un movimiento fuerte en el número de matriculados, buscando beneficiar a 156 postulantes con una beca del 20% como se observa en el cuadro N° 57.

Cuadro 54.

Ventas con beca grupal del 20% que beneficia al 30% de posgraduantes

ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	METAS
Otorgar becas del 20% a grupos de 3 personas, beneficiará al 20% de 780 posgraduantes.	Lograr que 156 postulantes tengan becas que cubran el 20% del costo de la colegiatura a grupos corporativos.	Por grupos de 3 personas que se inscriban en un programa de posgrado, otorgar el 20% de descuento en la colegiatura mediante Resolución Rectoral. Los postulantes firman un compromiso específico para el pago puntual acorde al Plan de pagos. Se aplica a los posgraduantes interesados de instituciones que cobijan a profesionales tales como hospitales, Gobierno Autónomo Municipal, Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Impuestos internos, SEGIP, Oficinas Contables, Establecimientos Educativos, Consultoras, y profesionales en general.	5 diplomados 5 especialidades 14 Maestrías 2 doctorados

Nota: Elaboración propia

c) Beca funcionario al 10% de posgraduantes

Se pretende beneficiar al 10% de postulantes por programa, que sean funcionarios y docentes de la UASB y a sus parientes en línea colateral hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con becas que cubran el 60% y 50% de la colegiatura respectivamente; con el propósito de incentivar a profesionales y apoyar desde la responsabilidad social en el ámbito de la formación académica de posgrado.

Cuadro 55.

Ventas con beca funcionarios del 50% y 60% beneficiando al 10% de posgraduantes

ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	METAS
Becas del 50% y 60% de la colegiatura al 10% de 780 posgraduantes familiares del personal docente, académico y administrativo	Lograr que 78 postulantes tengan becas que cubran el 50% (familiares de docentes) y 60% (familiares del personal de planta) del costo de la colegiatura	Compromisos que presentan al Comité de Becas, para cumplir lo establecido en el Plan de Becas con el 50% y 60% de descuento a los posgraduantes interesados que sean familiares del personal.	5 diplomados 5 especialidad 14 maestrías 2 doctorados

Nota: Elaboración propia

d) Plan de descuentos con ventajas competitivas propias de la Universidad Andina Simón Bolívar

El plan de descuentos con ventajas propias de la Universidad Andina Simón Bolívar, está directamente relacionado con las inscripciones anticipadas a cualquier programa de formación posgradual, como se observa en el cuadro N° 59, se ejerce un descuento relativo por la pronta inscripción y matriculación del profesional interesado.

Cuadro 56.

Pago de matrícula con ventajas competitivas

ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	METAS
Rebajar el 5 % del costo de la matrícula por inscripción hasta dos meses antes del inicio de clases	Rebajar el 5% del costo de la matricula al 30% de 780 posgraduantes	Proyectar el sistema de pagos como una ventaja competitiva en relación con la competencia a través de los sistemas de publicidad, rebajando el 5% de la matrícula a los 9 primeros inscritos 2 meses antes del inicio en cada programa.	234 Posgraduantes

Nota: Elaboración Propia

e) Estrategia del Plan de Pagos

De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas a los diferentes profesionales, la mayoría manifestó su preferencia por los planes de pago mensuales, por tanto, la presente propuesta es generar un descuento del 3% del costo de la cuota mensual de colegiatura por pago antes del 10 de cada mes, el propósito de la estrategia es incentivar el pago puntual de las cuotas y reducir la morosidad.

Cuadro 57.

Estrategia a partir del plan de pagos

ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICA	METAS
Rebajar el 3% de la cuota mensual de colegiatura por pago antes del 10 de cada mes, a los 15 primeros posgraduantes de cada programa	Incentivar el pago puntual de la colegiatura beneficiando con rebajas del 3% en la cuota mensual	Los primeros 15 posgraduantes que realicen el pago de su cuota mensual antes del 10 de cada mes, se beneficiarán con el descuento del 3% en el costo de la cuota de colegiatura.	390 Posgraduantes beneficiados

Nota: Elaboración Propia

f) Suscripción de convenios con otras instituciones

Para lograr el objetivo de incrementar el número de matriculados en la Universidad Andina Simón Bolívar, se pretende generar las firmas de convenios con diferentes instituciones que permitan obtener docentes invitados, desarrollar talleres de intercambio de experiencias y prácticas, como también generar acuerdos para mejorar las capacidades de su personal con alguna especialidad, entre otras opciones.

Cuadro 58.

Propuesta de Instituciones con posibilidades a realizar convenios de coparticipación económica para Implementación de la estrategia de crecimiento

ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICA: PROPUESTA DE ORGANIZACIONES PARA CONVENIOS
Convenios con Instituciones de apoyo al desarrollo y formación intelectual	**Realizar cartas para concertar reuniones y realizar precontratos con las diferentes instituciones interesadas**	AAESA BOLIVIA (ONG), teniendo su línea de acción en el campo de la salud y desarrollo rural. Por tanto, se trata de realizar el convenio con el objetivo de tener docentes invitados para el desarrollo de las formaciones posgraduales en el área de Salud, Cultura, Turismo y Medio Ambiente. ACCION INTERNACIONAL PARA LA SALUD – AIS, tiene su línea de acción en el área de salud, con el objetivo de fortalecer los sistemas de salud y dar respuesta ante situaciones de emergencia y desastres. Con esta institución se pretende firmar convenio para el desarrollo de especialidades en el área de Salud, con docentes nacionales y extranjeros. THE NATURE CONSERVANCY – TNC, es una organización sin fines de lucro, con una visión ambientalista, con el objetivo de trabajar por las personas y la naturaleza. Por tanto, se trata de realizar el convenio con el objetivo de tener docentes invitados para el desarrollo de las formaciones posgraduales en el área de Medio Ambiente. ASOCIACION DE COOPERACION RURAL EN AFRICA Y AMERICA LATINA-ACRA, línea de acción en proyectos de inversión de desarrollo sostenible. Por tanto, se trata de realizar el convenio con el objetivo de tener docentes invitados para el desarrollo de las formaciones posgraduales en el área de Desarrollo Sostenible, Cultura, Turismo y Medio Ambiente. MÉDICOS DEL MUNDO, teniendo su línea de acción en el campo de la salud. Por tanto, se trata de realizar el convenio con el objetivo de tener docentes invitados para el desarrollo de las formaciones posgraduales en el área de Salud. MEDICOS SIN FRONTERAS-ESPAÑA MSF-E, teniendo su línea de acción en el campo de la salud, por tanto, se trata de realizar el convenio con el objetivo de tener docentes invitados para el desarrollo de las formaciones posgraduales en el área de Salud. PROGRAMA DE AGROECOLOGIA Y DESARROLLO RURAL AUTOSOSTENIDO, línea de acción en proyectos de inversión de desarrollo sostenible. Por tanto, se trata de realizar el convenio con el objetivo de tener docentes invitados para el desarrollo de las formaciones posgraduales en el área de Cultura, Turismo y Medio Ambiente. FUNDACIÓN FAUTAPO, la línea de trabajo de la fundación es la inversión en desarrollo sostenible mediante la educación como también ofertan diplomados y maestrías. para el mismo el convenio sería un intercambio de docentes invitados. FUNDACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL – FDI, línea de acción en proyectos de inversión de desarrollo sostenible. Por tanto, se trata de realizar el convenio con el objetivo de tener docentes invitados para el desarrollo de las formaciones posgraduales en el área de Cultura, Turismo y Medio Ambiente. FUNDACIÓN PARTICIPACIÓN Y SOSTENIBILIDAD – PASOS, su línea de acción es el desarrollo sostenible de familias de escasos recursos, por lo cual, el convenio sería orientado en beneficiar la formación posgradual a profesionales de escasos recursos. AGENCIA DE COOPERACION DE LOS ESTADOS UNIDOS – USAID, es responsable de planificar y administrar la asistencia económica y humanitaria en el mundo. Se puede lograr un convenio de subvención de becas a profesionales que quieran continuar con su formación AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL JAPON, tiene una orientación hacia el trabajo de campo, haciendo énfasis en la seguridad humana. Se puede lograr un convenio de subvención de becas a profesionales que quieran continuar con su formación AGENCIA DE COOPERACION DEL GOBIERNO DE DINAMARCA, aporta al desarrollo y acción humanitaria, por lo cual, se puede trabajar un convenio con relaciones extranjeras que permitan mejorar o innovar en los programas de formación posgradual. posgradual y teniendo mérito académico. AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACION INTERNACIONAL, mediante el refuerzo de políticas públicas de igualdad y prioriza el enfoque transversal de género y medio ambiente, para lo cual, se pretende obtener el apoyo con la visión de RSE con la subvención a las becas para profesionales de escasos recursos. AGENCIA SUECA DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO, trabaja con la misión de reducir la pobreza en el mundo, donde se pretende obtener el apoyo con la visión de RSE con la subvención a las becas para profesionales de escasos recursos. AGENCIA SUIZA DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO, busca garantizar que la educación técnica llegue a todas las personas más vulnerables, para lo cual, mediante un convenio se pretende obtener el apoyo con la visión de RSE con la subvención a las becas para profesionales de escasos recursos. COOPERACION FINANCIERA ALEMANA – KFW, asigna recursos financieros, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo. Mediante un convenio se pretende obtener el apoyo con la visión de RSE con la subvención a las becas para profesionales de escasos recursos. FEDERACIÓN DE PROFESIONALES DE CHUQUISACA, es una institución jurídica de apoyo a los profesionales de todas las áreas del conocimiento, donde el objetivo perseguido con el convenio es vincular la base de datos de profesionales en el departamento de Chuquisaca a los cuales se pueda llegar con la publicidad de las ofertas académicas de la UASB y estos puedan acceder a una formación posgradual.

Nota: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto de la estrategia de crecimiento de ventas, con ayuda de la estrategia de convenios y becas que se realizará por parte de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Cuadro 59.

Presupuesto

Estrategia de Convenios y Becas para el Crecimiento de Ventas

Actividad	Unidad	Cantidad	costo unit. Bs.	Total Bs.
Contratación de un consultor en Gerencia	Meses	3	7.000	21.000
Pasajes y Movimiento (Ciudad La Paz, Cochabamba y Santa Cruz)	Meses	12	800	9.600
Gastos de representación reuniones (La Paz)	Global	1	5.000	5.000
Material de escritorio	Global	1	2.000	2.000
Legalizaciones de contratos	Global	1	4.000	4.000
Becas y descuentos	Global		1.949.006	1.949.006
SUB TOTAL				**1.990.606**

Nota: Elaboración Propia

3.2.4 Estrategia genérica

3.2.4.1 Estrategias de desarrollo

a) Exploradora en campo del crecimiento de venta de matriculas

- Operar dentro de un amplio dominio de mercado que redefine periódicamente con los diferentes competidores CEPI, Universidad Siglo XX, Univalle y CEMLA.
- Ser pionera en nuevas áreas de oferta de Posgrados según la especialidad que requiera la demanda.
- Responder rápidamente a las primeras señales relacionadas con nuevas especialidades y rubros de formación para no perder cobertura.
- Mantenerse con fuerza en los mercados que acomete buscando mejorar la formación de los posgraduados con calidad académica.
- Trabajar de manera inédita en la mente de los profesionales para fidelizar y que el producto sea reconocido muy rápidamente y su efecto multiplicador sea parte de la promoción por testimonio.

b) Analizadora y de orientación

- Realizar cambios moderados en la definición del mercado en función a la segmentación y a los temas de formación que solicitan los interesados en pos graduación.

- Intentar mantener una línea estable y limitada de pos graduados para posicionar a la Universidad en calidad y no así en cantidad.
- Dar prioridad a la elección de un selecto grupo de prometedores y nuevos desarrollos de formación pos gradual en el ámbito de la ciudad de Sucre.
- Evitar ser la segunda o tercera Universidad en entrar en los mercados en los que opera con temas de oferta pos gradual que otras ya lo ejecutaron.

c) Defensora

- La Universidad debe intentar conseguir y mantener una posición segura y estable en la formación pos gradual cumpliendo con los módulos, contenidos y la calidad de los docentes formadores.
- Concentrar las acciones en el incremento de la eficiencia en su área de mercado, priorizando las acciones internas de bajo costo.
- Ofrecer un abanico relativamente limitado de especialidades en base a la demanda calculada y proyectada
- No ignorar los cambios en el área.

d) Reactiva

- Reaccionar a los estímulos del mercado con estrategias competitivas.
- No poseer una orientación al mercado tan consiente como la de sus competidores.
- No demostrar una estrategia de marketing agresiva sino sutil e inteligente.
- Solo responder cuando se ve presionada por el entorno.
- No estar dispuesta a asumir riesgos de desarrollo de pos grados que no garantiza el requerimiento del mercado

3.2.5 Estrategias de segmentación

- Esta estrategia consistirá principalmente en enfocarse en las necesidades de un segmento de mercado.
- Se debe poner énfasis principalmente en la efectividad para poder atender a un objetivo estratégico estrecho (nicho) con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.
- La Universidad deberá segmentar el mercado por lo pronto en Pos Grado, Especialidad, Maestría y Doctorados.

- En caso de Formación de Licenciatura a Maestros de educación superior como el Programa PROFOCON, se debe garantizar con convenios con la Dirección Distrital y departamental de Educación

3.2.6 Estrategias de Posicionamiento

- Impulso de la demanda primaria.
- Incremento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
- Adquisición de predios Universitarios y mejoramiento de laboratorios de prácticas.
- Defensa de la posición en el mercado.
- Reorganización de los canales de difusión y promoción, para atender profesionales en otras áreas y departamentos, ciudades y provincias.
- Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad.

La defensa de la posición en el mercado se conseguirá:

- Renovando el producto y reposicionándolo en mercados con un impacto en la promoción, mediante campañas publicitarias como mailing, insertos publicitarios y publicidad impresa que permita generar un movimiento en la visualización de las ofertas formativas posgraduales de la UASB.
- Reforzando la red de información Redes sociales, internet, promoción radial y escrita.
- Reforzando el conocimiento sobre las diferentes becas ofertadas por la UASB, como descuentos a grupos, descuentos de colegiatura a mejores rendimientos académicos, entre otros, de tal manera que los profesionales puedan acceder a ser parte de la universidad con una formación posgradual.

La reorganización del canal de promoción, para atender mercados desabastecidos se consigue:

- Recurriendo a Instituciones públicas, privadas, empresas independientes, hospitales, para hacer más eficaces las becas, a facilidades a través de convenios suscritos con ONG’s, instituciones públicas y privadas que permitan generar acuerdos de apoyo con sus brazos articuladores de RSE los cuales pueden fomentar con la participación a la continuidad de la formación posgradual de muchos profesionales de escasos recursos principalmente.
- Fijando cantidades de beneficiarios por cada curso según el interés de las instituciones y preferentemente la coyuntura y actualidad académica mundial, se puede lograr formar grupos del personal de las mismas, los cuales, puedan ser partícipes de las becas y descuentos realizados a grupos de matriculados.

3.2.7 Base de temas para formular cursos y programas de pos grado

3.2.7.1 Base de datos con temas por área de especialidad

Los siguientes datos sistematizados en el cuadro 62; son fruto de compilación de necesidad de formación pos gradual según los criterios de los interesados, que fueron consultados al finalizar las encuestas realizadas en el momento de la determinación de la demanda de mercado.

Los resultados fueron proporcionados por el Diagnóstico realizado en instituciones que cobijan a profesionales de todas las especialidades; como: hospitales, Gobierno Autónomo Municipal, Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca, Impuestos internos, Segip, Oficinas Contables, Establecimientos Educativos, Federación de Profesionales de Chuquisaca, Consultoras y profesionales de a pie.

Cuadro 60.

Base de temas para posgrado

Nº	RUBROS DE ESPECIALIDAD	TEMAS	RELACIÓN CON LA FORMACIÓN PROFESIONAL
1	Orden social	1. Genero e interculturalidad 2. Gestión del conocimiento, 3. Intercambios tecnológicos y saberes interculturales. 4. Fortalecimiento de organizaciones productivas sobre genero e interculturalidad 5. Enfoque de género en todas las acciones de desarrollo.	Sociología Pedagogía Psicología Administración
2	Orden medio ambiental:	1. Manejo integral de recursos naturales y de servicios ambientales en micro cuencas. 2. Conservación, protección, manejo sostenible y gestión participativa de bosques nativos y tierras forestales. 3. Planes de manejo de cuencas priorizadas. 4. Aprovechamiento de aguas subterráneas. 5. Programas y proyectos para consolidar y tecnificar la producción frutícola: durazno, manzana, cítricos. 6. Promover la producción lechera y su transformación garantizando cantidad y calidad. 7. Proyectos de producción forrajera y pasturas. 8. Programas y proyectos para incrementar la producción y transformación de trigo, maíz, papa, maní, ají, cebolla, frejol (cultivos tradicionales). 9. Conservación del Medio ambiente.	Ciencias Agrarias Ciencias forestales Ambientalistas Sociología Administración Economía Derecho Ingeniería Civil Medio Ambiente
3	Orden desarrollo nacional e internacional	1. Gestión productiva incluyendo sistema de información de precios. 2. Organización, Marketing, Ferias regionales y otros mecanismos. 3. Inversiones privadas. 4. Conclusión de la red caminera fundamental y secundaria, diagonal Jaime Mendoza 5. Consolidación y mantenimiento de la red vecinal y construcción vías de conexión intermunicipal. 6. Desarrollo de mecanismos de financiamiento para diversas formas de economía y de organización productiva.	Ciencias Agrarias Ciencias forestales Ambientalistas Sociología Administración Economía Ingeniería comercial Gestión pública Economía Derecho Ingeniería Civil Medio Ambiente
4	Ciencias exactas y tecnológicas	1. Infraestructura, Electricidad, telecomunicaciones, 2. Sistemas interconectados de energía eléctrica y fotovoltaica. 3. Orden económico productivo: Construcción, ampliación, mantenimiento de sistemas de concentración y distribución de agua para riego. 4. Tecnología de obras civiles para mantenimiento de caminos 5. Técnicas de reciclaje de asfaltos	Ciencias Agrarias Ciencias forestales Ambientalistas Sociología Administración Economía Ingeniería comercial Gestión pública Economía Derecho Ingeniería Civil Medio Ambiente
5	Área Ciencias Humanísticas y de la comunicación	1. Desarrollo de la oferta turística (histórico cultural, aventura), 2. Elaboración de estrategia de desarrollo del turismo 3. Interculturalidad, recuperación e intercambio de saberes 4. Formulación participativa de normas locales contra la deforestación, regulación del pastoreo y cambio de uso de suelo 5. Formulación de normas comunales para regular el aprovechamiento forestal 6. Implementación de unidades académicas de formación de recursos humanos con carreras orientadas a las vocaciones del aparato productivo, con base en el estudio del mercado laboral y de los requerimientos de formación técnica y superior.	Turismo Sociología Pedagogía Psicología Administración Ciencias agrícolas, forestal y ambiental
6	Orden General	1. Cambio Climático 2. Resiliencia 3. Alianza de desarrollo del milenio	Ciencias Agrarias Ciencias forestales Ambientalistas Sociología Administración Economía Ingeniería comercial Gestión pública Economía Derecho Ingeniería Civil Medio Ambiente
7	Orden Educación primaria y secundaria	1. Proyectos a nivel licenciatura modelo PROFOCON (Ley 070 Avelino Siñani)	Magisterio Urbano y Rural
8.	Orden de la Salud	1. Análisis Laboratorial 2. Manejo de Muestras 3. Gerencia de laboratorios 4. Gestión hospitalaria 5. Anestesiología 6. Cirugía general 7. Cardiología	Especialidades del Área de la salud

Nota: Elaboración Propia. (Revisión bibliográfica y encuesta realizada)

Respondiendo al requerimiento de los diferentes campos del saber para responder a la integralidad y complejidad de las potencialidades y limitaciones como una casa de estudios posgraduales, los temas específicos son referenciados a los contenidos de formación, planteados desde la inter y transdisciplinar ubicados en su respectiva área específica de las ciencias

3.2.8 Presupuesto necesario para implementar el marketing pos gradual

En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto de la estrategia promocional, donde se considera todos los ítems para el presupuesto de la implementación de las estrategias de marketing para las ofertas formativas posgraduales.

Cuadro 61.

Presupuesto necesario para implementar el marketing pos gradual en la Universidad Andina Simón Bolívar

Actividad	Unidad	Cantidad	costo/unit/ Bs.	Total Bs.
Alquiler esqueleto para valla	Global	1	13.500	13.500
Diseño e impresión de vallas	Global	1	3.500	3.500
Volantes y cartillas	Global	1	11.100	11.100
Gastos honorarios diseñador	Global	1	300	300
Gastos de transporte	Global	1	100	100
Gastos de colocación de vallas	Global	1	600	600
Gasto publicidad por RRSS	Global	1	50.000	50.000
SUB TOTAL				**79.100**

Nota: Elaboración Propia

A continuación, se presenta el cuadro N° 65, el cual resume la estrategia de crecimiento que se pretende implementar con una fuerza en el posicionamiento de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Cuadro 62.

Resumen Estrategia de convenios y becas para el crecimiento de ventas

Actividad	Unidad	Cantidad	Costo Unit. Bs.	Total Bs.
Contratación de un consultor en Gerencia	Meses	3	7.000	21.000
Pasajes y Movimiento	Meses	12	800	9.600
Gastos de representación reuniones	Global	1	5.000	5.000
Material de escritorio	Global	1	2.000	2.000
Legalizaciones de contratos	Global	1	4.000	4.000
Becas	Global	1	1.949.006	1.949.006
SUB TOTAL				**1.990.606**

Actividad	Unidad	Cantidad	Costo Unit. Bs.	Total
COSTO TOTAL ESTRATEGIA Bs	**GLOBAL**	**1**	**1.990.606**	**Bs 2.069.706**
COSTO TOTAL EN $US				**$us 297.372**

Nota: Elaboración propia

3.2.9 Estrategias de desarrollo

Esta estrategia está diseñada con un conjunto de actividades que se pondrán en marcha para impulsar la presencia de la UASB dentro del mercado, mediante la motivación del personal académico y administrativo, quienes serán los generadores de una imagen familiar y motivadora dentro de la UASB como parte de la publicidad de boca a boca y posicionamiento de la marca.

Cuadro 63.

Estrategia de desarrollo de Motivación Personal

Problema: Mejorar la motivación del personal docente - administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar				
Funcionarios	**Qué hacer**	**Con qué hacer**	**Cuándo hacer**	**Objetivo**
INTERNO	Reuniones de Confraternización	Realizar reuniones como ser almuerzos o cenas, con todo el personal y posteriormente publicarlas por un medio escrito como ser la prensa.	Navidad Día del Trabajo Aniversario	Fortalecer las relaciones entre empleados, crear compañerismo y amistad entre todo el equipo.
	Mejor docente y administrativo del mes	Reconocimiento al funcionario más destacado. Entrega de obsequio (souvenirs).	Fin de cada mes	Motivar al personal, con mayor voluntad y servicio
	Felicitaciones y Asueto	Tarjeta de felicitaciones y obsequio.	Cumpleaños de cada empleado	Motivar al personal, comunicándole el aprecio que la UASB siente por él
	Circulares	Desde Rectorado generar un documento escrito donde se disponga una frase motivadora para el personal, recordando las tareas importantes de la semana.	Inicio de cada semana o mes	Motivar continuamente al empleado, informar la consecución de las metas.
	Panel Informativo	Que contenga un resumen de todas las actividades, metas y motivantes	Renovar semanal o mensualmente	Informar a los funcionarios y motivarlos.
	Reuniones Informativas	Realizar reuniones periódicas para socializar los logros alcanzados y distinguir el desempeño de un funcionario como empleado del mes.	Mensualmente	Concientizar y crear sentimiento de pertenencia de parte de los funcionarios con la organización, para que se sientan motivados en la realización de sus labores cotidianas.
	Brindar apoyo	Realizar el apoyo de comunicación verbal o escrito a personal que atraviese por una situación difícil (enfermedad, fallecimiento de algún familiar, etc.)	Cuando la ocasión lo amerite.	Fortalecer las relaciones y comunicarles lo importantes que son para la UASB.

Nota: Elaboración propia

3.3 Análisis de sostenibilidad económica de la Universidad en base al marketing pos gradual

3.3.1 Indicadores de rentabilidad sin Propuesta

Se presenta a continuación los indicadores de rentabilidad de una gestión académica, es decir se presentan los resultados en cifras monetarias de toda una gestión académica que será parámetro de comparación para la prueba de la hipótesis de la propuesta del presente trabajo de investigación.

Cuadro 64.

Ingresos por gestión académica (18 a 36 meses de formación)

DETALLE	SALUD				DERECHO						ECONOMIA						DESARROLLO SOSTENIBLE					CEADIS					TOTAL INGRESO
	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría3	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	
Matrícula	300	500	600	600	99	210	400	400	400	1.350	99	210	400	400	400	1.350	99	210	400	400	400	99	210	400	400	400	**10.736**
Colegiatura	1.200	2.000	3.000	3.000	451	1.290	2.900	2.900	2.900	6.150	451	1.290	2.900	2.900	2.900	6.150	451	1.290	2.900	2.900	2.900	451	1.290	2.900	2.900	2.900	**63.264**
Total matrícula + colegiatura	1.500	2.500	3.600	3.600	550	1.500	3.300	3.300	3.300	7.500	550	1.500	3.300	3.300	3.300	7.500	550	1.500	3.300	3.300	3.300	550	1.500	3.300	3.300	3.300	**74.000**
Cantidad mínima de estudiantes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	**650**
Total Ingresos x estudiantes	**37.500**	**62.500**	**90.000**	**90.000**	**13.750**	**37.500**	**82.500**	**82.500**	**82.500**	**187.500**	**13.750**	**37.500**	**82.500**	**82.500**	**82.500**	**187.500**	**13.750**	**37.500**	**82.500**	**82.500**	**82.500**	**13.750**	**37.500**	**82.500**	**82.500**	**82.500**	**1.850.000**

Nota: Contabilidad UASB 2019

Según el análisis realizado, con 650 matrículas planificadas por gestión académica, que abarcan entre 18 y 36 meses de duración en las distintas modalidades de formación, la Universidad proyecta un ingreso de $us 1,850,000.00. Los egresos, correspondientes a costos de funcionamiento y costos directos, ascienden a $us 1,690,481.00, lo que genera un resultado neto de $us 159,519.00.

A continuación, se presenta el Flujo Neto de Efectivo de una gestión académica, en el cual se detallan las entradas (ingresos) y salidas (egresos) de dinero de la UASB. Los datos y resultados fueron proporcionados por el área de contabilidad de la UASB para los fines de este estudio.

Cuadro 65.

Flujo Neto del Movimiento Económico sin Propuesta Universidad Andina Simón Bolívar

FLUJO DE FONDOS UASB (Sus)						
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
SALDO EFECTIVO INICIAL	120.000,00	-927.001,00	-1.136.995,52	-1.002.354,99	-811.681,74	-626.240,80
Ingresos por venta	28.000,00	1.163.389,83	1.749.754,24	1.981.231,57	1.998.592,37	1.999.894,43
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	28.000,00	1163389,83	1749754,24	1981231,57	1998592,37	1999894,43
EGRESOS						
COSTOS FIJOS						
Sueldos y Salarios	775.001,00	790.501,02	806.311,04	822.437,26	838.886,01	855.663,73
Depreciación		34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00
Total Costos Fijos	775.001,00	824.751,02	840.561,04	856.687,26	873.136,01	889.913,73
COSTOS VARIABLES						
Gastos Administrativos		145.000,00	147.900,00	150.858,00	153.875,16	156.952,66
Costos académicos		403.633,33	626.652,67	783.013,05	786.140,26	786.202,81
Total Costos Variables		548.633,33	774.552,67	933.871,05	940.015,42	943.155,47
TOTAL EGRESOS	775.001,00	1.373.384,35	1.615.113,71	1.790.558,31	.1813.151,43	1.833.069,19
FLUJO OPERATIVO	-747.001,00	-209.994,52	134.640,53	190.673,25	185.440,94	166.825,23
Inversión fija	300.000,00					
Inversión diferida						
FLUJO INVERSIONES	**-300.000,00**					
SALDO EFECTIVO FINAL	-927.001,00	-1.136.995,52	-1.002.354,99	-811.681,74	-626.240,80	-459.415,57

Nota: Elaboración propia

Con los datos suministrados por el área de contabilidad de la UASB, se procedió a calcular los indicadores de rentabilidad. Entre ellos se encuentra el VAN (Valor Actual Neto), que permite verificar la viabilidad de las ofertas formativas posgraduales. Otro indicador es el B/C (Beneficio/Costo), que muestra la relación entre el costo de un programa de formación posgradual y el beneficio obtenido por su venta. Por último, se calculó la TIR (Tasa Interna de Retorno), que indica el porcentaje de beneficio o pérdida obtenido por todos los programas formativos posgraduales a lo largo de una gestión académica.

Cuadro 66.

Cálculo del VAN, B/C Y TIR (con una tasa de retorno económico del 15,0% TRE)

FLUJO DE FONDOS UASB (Sus)						
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
SALDO EFECTIVO INICIAL	120.000,00	-927.001,00	-1.136.995,52	-1.002.354,99	-811.681,74	-626.240,80
Ingresos por venta	28.000,00	1.163.389,83	1.749.754,24	1.981.231,57	1.998.592,37	1.999.894,43
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	28.000,00	1163389,83	1749754,24	1981231,57	1998592,368	1999894,43
EGRESOS						
COSTOS FIJOS						
Sueldos y Salarios	775.001,00	790.501,02	806.311,04	822.437,26	838.886,01	855.663,73
Depreciación		34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00
Total Costos Fijos	775.001,00	824.751,02	840.561,04	856.687,26	873.136,01	889.913,73
COSTOS VARIABLES						
Gastos Administrativos		145.000,00	147.900,00	150.858,00	153.875,16	156.952,66
Costos académicos		403.633,33	626.652,67	783.013,05	786.140,26	786.202,81
Total Costos Variables		548.633,33	774.552,67	933.871,05	940.015,42	943.155,47
TOTAL EGRESOS	775.001,00	1.373.384,35	1.615.113,71	1.790.558,31	1.813.151,43	1.833.069,19
FLUJO OPERATIVO	-747.001,00	-209.994,52	134.640,53	190.673,25	185.440,94	166.825,23
Inversión fija	300.000,00					
Inversión diferida						
FLUJO INVERSIONES	**-300.000,00**					
SALDO EFECTIVO FINAL	-927.001,00	-1.136.995,52	-1.002.354,99	-811.681,74	-626.240,80	-459.415,57

B/C	0,40	**Se rechaza**
TIR	- 18%	**Se rechaza**
VNA	- 606.180,82	**Se rechaza**

Nota: Elaboración propia

Los resultados son elocuentes ante indicadores negativos, se concluye que existe un déficit económico por la falta de ingresos.

3.3.2 Indicadores de rentabilidad con propuesta (Pos grados formación en año académico con duración entre 18 a 36 meses de formación)

Para el cálculo de indicadores de rentabilidad de la propuesta, se procedió a incorporar el costo de marketing anteriormente calculado.

Cuadro 67.

Presupuesto General con Propuesta

CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO $us	COSTO TOTAL $us	FINANCIAMIENTO $us	
						APORTE PROPIO $us	CREDITO $us
I.	**COSTOS ACADEMICOS DIRECTOS**				**770.480,00**	**0,00**	**770.480,00**
1.1.	Salud	Global	1	137.680,00	137.680,00		137.680,00
1.2.	Derecho	Global	1	215.830,00	215.830,00		215.830,00
1.3.	Economía	Global	1	215.830,00	215.830,00		215.830,00
1.4.	Desarrollo Productivo	Global	1	116.230,00	116.230,00		116.230,00
1.5.	CEADIS	Global	1	84.910,00	84.910,00		84.910,00
II.	**ACTIVOS DIFERIDOS**				**1.200,00**	**1.200,00**	**0,00**
2.1.	Estudio de factibilidad	Global	1	850,00	850,00	850,00	
2.2.	Organización y tramites	Global	1	350,00	350,00	350,00	
III.	**COSTOS DE FUNCIONAMIENTO**	Global	1		**1.217.373,00**	**1.217.373,00**	
3.1.	Sueldos y Salarios Personal permanente	Global	1	762.001,00	762.001,00	762.001,00	
3.2	Contratos temporales	Global	1	13.000,00	13.000,00	13.000,00	
3.3.	Gastos administrativos	Global	1	145.000,00	145.000,00	145.000,00	
3.4.	Marketing	Global	1	297.372,00	297.372,00	297.372,00	
TOTAL INVERSIONES					**1.989.053,00**	**1.218.573,00**	**770.480,00**

Fuente. Elaboración propia en Base a datos de la UASB (Contabilidad)

De acuerdo al análisis de incremento en el número de matriculados dentro de la Universidad Andina Simón Bolívar, se procedió a realizar el cálculo de los ingresos percibidos en una gestión académica con base a los datos proporcionados por el área de contabilidad.

Cuadro 68.

Ingresos en dólares americanos por gestión académica

DETALLE	SALUD				DERECHO						ECONOMIA						DESARROLLO SOSTENIBLE					CEADIS					TOTAL INGRESO
	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría3	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	
Matrícula	300	500	600	600	99	210	400	400	400	1.350	99	210	400	400	400	1.350	99	210	400	400	400	99	210	400	400	400	**10.736**
Colegiatura	1.200	2.000	3.000	3.000	451	1.290	2.900	2.900	2.900	6.150	451	1.290	2.900	2.900	2.900	6.150	451	1.290	2.900	2.900	2.900	451	1.290	2.900	2.900	2.900	**63.264**
Total matrícula + colegiatura	1.500	2.500	3.600	3.600	550	1.500	3.300	3.300	3.300	7.500	550	1.500	3.300	3.300	3.300	7.500	550	1.500	3.300	3.300	3.300	550	1.500	3.300	3.300	3.300	**74.000**
Cantidad mínima de estudiantes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	**780**
Total Ingresos x estudiantes	**45.000**	**75.000**	**108.000**	**108.000**	**16.500**	**45.000**	**99.000**	**99.000**	**99.000**	**225.000**	**16.500**	**45.000**	**99.000**	**99.000**	**99.000**	**225.000**	**16.500**	**45.000**	**99.000**	**99.000**	**99.000**	**16.500**	**45.000**	**99.000**	**99.000**	**99.000**	**2.220.000**

Nota: Elaboración propia en Base a datos de la UASB (Contabilidad) y diagnóstico de mercado

De acuerdo con el análisis, al incrementar la venta de matrículas a 780 mediante las estrategias planteadas en la propuesta para las diferentes modalidades de formación, la Universidad obtendría un ingreso de 2.220.000 $us. Los egresos por concepto de funcionamiento, costos directos y marketing serían de 2.155.807 $us, resultando en un valor neto de capitalización de 64.193 $us por cada gestión.

Posteriormente, se presentan los gastos administrativos, los cuales se consideran como costos variables para el presente análisis.

Cuadro 69.

Gastos administrativos expresados en $us

PARTIDA	GASTOS ADMINISTRATIVOS	IMPORTE $US
4000	**MATERIALES Y SERVICIOS**	**110.000,00**
4001	Material Fungible	14.200,00
4002	Telefono y Correo	7.500,00
4003	Gastos de Limpieza	3.800,00
4004	Mantenimiento Oficina	1.200,00
4005	Material y Gastos de Imprenta	2.000,00
4006	Impresos y Suscripciones	1.500,00
4007	Gastos Generales	10.100,00
4008	Alquileres, Luz y Agua	15.800,00
4009	Reparaciones, Repuestos y Mant.	3.800,00
4010	Aportes a otros organismos	5.000,00
4011	Seguro vehículos y Equipos	3.800,00
4012	Gastos de Representación	1.800,00
4013	Gastos de Difusión	1.400,00
4014	Uniformes y Distintivos	1.600,00
4015	Libros y Software	1.500,00
4016	Refacciones. Construcciones .y Ampliaciones	5.800,00
4018	Auditoría	2.000,00
4020	Cafetería	1.200,00
4021	Gastos Bancarios	4.100,00
4022	Refrigerio	5.600,00
4023	Fotocopias	800,00
4024	Materiales de Clínicas	1.000,00
4025	Consejo Superior	2.000,00
4026	Plataforma	12.500,00
5000	**PASAJES Y VIATICOS**	**29.200,00**
5001	Viajes Nacionales	8.300,00
5002	Viajes Exterior	3.200,00
5003	Viáticos Nacionales	8.700,00
5004	Viáticos Exterior	9.000,00
7000	**IMPREVISTOS**	**5.800,00**
7001	Imprevistos	5.800,00
TOTAL GASTO		**145.000,00**

Nota: Elaboración propia en Base a datos de la UASB (Contabilidad)

Asimismo, se determinan los costos variables según el número de personal administrativo y el pago de beneficios correspondientes. Además, se presupuestan los contratos temporales, tomando como base los costos proporcionados por el área de contabilidad.

Cuadro 70.

Costos Variables (sueldos y salarios) expresados en $us por gestión académica (18 a 36 meses)

PARTIDAS	**GASTOS PERSONAL**	**762.001,00**
2001	Sueldos	569.215,00
2002	Aguinaldo	47.435,00
2003	Beneficios Sociales	47.435,00
2004	Seguro Médico	56.922,00
2005	Fondo de Vivienda	11.384,00
2007	Seguridad	2.000,00
2008	Capacitación	800,00
2009	Riesgos Profesionales	9.734,00
2010	Aportes Fondo Solidario	17.076,00

PARTIDAS	**CONTRATOS TEMPORALES**	**13.000,00**
3005	Consultoría	10.000,00
3008	Contratos Eventuales	3.000,00

TOTAL GASTOS PERSONAL	**775.001,00**

Nota: Elaboración propia en Base a datos de la UASB (Contabilidad)

Consecuentemente, se procedió a calcular la planilla de sueldos y salarios del personal administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar, utilizando los datos proporcionados por el área de contabilidad. Esta información se presenta en el Cuadro N° 74.

Cuadro 71.

Planilla de Sueldos y Salarios UASB

COSTO MENSUAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO UASB - SEDE CENTRAL
(Expresado en dólares americanos)

N°	CARGOS	TOTAL GANADO	APORTES PATRONALES 16,71%	AGUINALDO	INDEMNIZACION	COSTO TOTAL PERSONAL ADM. MES	COSTO TOTAL PERSONAL ADM. AÑO
1	Rector	4.514	754	376	376	6.020	72.242
2	Director General Académico	2.536	424	211	211	3.382	40.582
3	Directora II del Centro de Educación a Distancia -CEADIS	2.571	430	214	214	3.429	41.151
4	Director I del Área de Derecho, Economía y Pedagogía	2.476	414	206	206	3.302	39.625
5	Director II del Área de Cultura y Turismo	2.017	337	168	168	2.690	32.282
6	Jefa Nacional Académica	1.782	298	149	149	2.377	28.526
7	Coordinadora Operativa I de Desarrollo Sostenible	1.411	236	118	118	1.882	22.581
8	Ingeniero de Soporte Informático del CEADIS	1.177	197	98	98	1.570	18.842
9	Coordinadora Operativa I Área de Salud	1.277	213	106	106	1.704	20.446
10	Coordinadora Operativa III Área de Economía	906	151	76	76	1.209	14.502
11	Coordinadora Operativa III Área de Derecho y Educación	906	151	76	76	1.209	14.502
12	Asistente de la Dirección General Académica	948	158	79	79	1.265	15.175
13	Secretario General	2.516	420	210	210	3.356	40.272
14	Directora Administrativa y Financiera	2.536	424	211	211	3.382	40.582
15	Jefe Nacional de Contabilidad	1.866	312	156	156	2.489	29.871
16	Jefe Nacional de TIC's	1.840	308	153	153	2.455	29.457
17	Jefe de Títulos	1.818	304	151	151	2.425	29.095
18	Responsable Tesorería	1.514	253	126	126	2.020	24.237
19	Secretaria de Rectorado	1.488	249	124	124	1.985	23.823
20	Ingeniero de Soporte Informático – Bibliotecario	1.158	193	96	96	1.544	18.532
21	Responsable de Activos Fijos - Auxiliar Contable I	948	158	79	79	1.265	15.175
22	Encargado de Servicios Generales	1.004	168	84	84	1.339	16.068
23	Asistente de la Dirección Administrativa y Financiera	926	155	77	77	1.234	14.813
24	Chofer	858	143	72	72	1.145	13.740
25	Auxiliar de Limpieza	773	129	64	64	1.032	12.380
26	Prensista y Asistente de Imprenta	624	104	52	52	832	9.987
27	Portero - Sereno Campus	638	107	53	53	851	10.217
28	Técnico en Refacciones en Obras Ciiviles	643	107	54	54	858	10.292
29	Técnico en Agricultura	643	107	54	54	858	10.292
30	Guardia de Seguridad y Apoyo Servicios Grales. (Mañana)	628	105	52	52	838	10.051
31	Guardia de Seguridad y Apoyo Servicios Grales. (Tarde)	647	108	54	54	863	10.362
32	Ingeniero Agrícola - Jefe Viveros	1.200	201	100	100	1.600	19.204
33	Técnico en Agricultura	643	107	54	54	858	10.292
TOTALES		**47.435**	**7.926**	**3.953**	**3.953**	**63.267**	**759.201**

Nota: Elaboración propia en Base a datos de la UASB (Contabilidad)

A continuación, en el cuadro N° 75 se procede a mostrar los costos académicos directos de todos los programas formativos posgraduales para una gestión académica.

Cuadro 72.

Costos Académicos directos (honorarios facilitadores y otros) expresado en $us

COSTOS ACADÉMICOS DIRECTOS
(Expresado en Dólares Americanos)

Detalle	SALUD				DERECHO						ECONOMIA						DESARROLLO SOSTENIBLE					CEADIS					TOTAL
	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría1	Maestría 2	Maestría 3	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría 1	Maestría 2	Maestría 3	EGRESOS $US
Coordinación Académica	0	3.000	4.000	4.000	0	0	3.500	3.500	3.500	6.000	0	0	3.500	3.500	3.500	6.000	0	0	0	0	0	0	0	3.500	3.500	3.500	54.500
Horas Docencia Nacional	7.200	7.680	4.800	4.800	2.400	4.800	8.640	8.640	8.640	24.000	2.400	4.800	8.640	8.640	8.640	24.000	2.400	4.800	8.640	8.640	8.640	2.400	4.800	8.640	8.640	8.640	204.960
Horas Docencia Internacional	2.400	6.400	12.800	12.800	800	1.600	2.880	2.880	2.880	1.600	800	1.600	2.880	2.880	2.880	1.600	800	1.600	2.880	2.880	2.880	800	1.600	2.880	2.880	2.880	81.760
Viáticos y hospedaje promedio	800	3.000	6.000	6.000	750	1.020	6.000	6.000	6.000	3.000	750	1.020	6.000	6.000	6.000	3.000	750	1.020	6.000	6.000	6.000	0	0	0	0	0	81.110
Pasajes nacionales promedio	400	1.500	2.300	2.300	300	800	2.000	2.000	2.000	1.000	300	800	2.000	2.000	2.000	1.000	300	800	2.000	2.000	2.000	0	0	0	0	0	29.800
Pasajes internacionales prom.	800	2.500	5.600	5.600	0	1.000	3.800	3.800	3.800	2.500	0	1.000	3.800	3.800	3.800	2.500	0	1.000	3.800	3.800	3.800	0	0	0	0	0	56.700
Honorarios Tutorías	2.500	2.500	5.000	5.000	0	0	0	0	0	50.000	0	0	0	0	0	50.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	0	2.500	3.750	3.750	3.750	141.250
Honorarios Tribunales de tésis	1.750	2.500	2.500	2.500	1.500	1.500	2.500	2.500	2.500	12.500	1.500	1.500	2.500	2.500	2.500	12.500	1.750	2.500	2.500	2.500	2.500	0	2.500	2.500	2.500	2.500	77.000
Material de escritorio	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100	150	150	150	4.850
Refrigerios	150	250	250	250	150	200	250	250	250	250	150	200	250	250	250	250	150	200	250	250	250	0	0	0	0	0	4.700
Fotocopias	150	300	300	300	150	200	300	300	300	300	150	200	300	300	300	300	150	200	300	300	300	100	100	150	150	150	6.050
Imprevistos	600	1.000	1.200	1.200	600	1.000	1.200	1.200	1.200	1.500	600	1.000	1.200	1.200	1.200	1.500	600	1.000	1.200	1.200	1.200	600	1.000	1.200	1.200	1.200	27.800
TOTALES	**16.950**	**30.830**	**44.950**	**44.950**	**6.850**	**12.320**	**31.270**	**31.270**	**31.270**	**102.850**	**6.850**	**12.320**	**31.270**	**31.270**	**31.270**	**102.850**	**9.600**	**15.820**	**30.270**	**30.270**	**30.270**	**4.000**	**12.600**	**22.770**	**22.770**	**22.770**	**770.480**
TOTAL POR AREAS Y MODALIDADES				**137.680**						**215.830**						**215.830**					**116.230**					**84.910**	

Nota: Elaboración propia en Base a datos de la UASB (Dpto de Contabilidad)

En el Cuadro N° 76 se presentan las entradas (ingresos) y salidas (egresos) de dinero de la UASB, cuyos datos y resultados fueron calculados con base en la propuesta actual.

Cuadro 73.

Flujo Neto de efectivo con propuesta (expresado en $us)

FLUJO DE FONDOS UASB (Sus)						
	0	1	2	3	4	5
SALDO EFECTIVO INICIAL	120.000,00	-1.181.573,00	-1.158.889,56	-674.298,18	-87.378,61	497.780,80
Ingresos por venta	72.000,00	1.396.067,80	2.099.705,08	2.377.478,88	2.398.310,84	2.399.873,31
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	72.000,00	1.396.067,80	2.099.705,08	2.377.477,88	2.398.310,841	2.399.873,31
EGRESOS						
COSTOS FIJOS						
Sueldos y Salarios	775.001,00	790.501,02	806.311,04	822.437,26	838.886,01	855.663,73
Depreciación		34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00
Total Costos Fijos	775.001,00	824.751,02	840.561,04	856.687,26	873.136,01	889.913,73
COSTOS VARIABLES						
Gastos Administrativos		145.000,00	147.900,00	150.858,00	153.875,16	156.952,66
Costos académicos		403.633,33	626.652,67	783.013,05	786.140,26	786.202,81
Total Costos Variables		548.633,33	774.552,67	933.871,05	940.015,42	943.155,47
TOTAL EGRESOS	775.001,00	1.373.384,35	1.615.113,71	1.790.558,31	1.813.151,43	1.833.069,19
FLUJO OPERATIVO	-703.001,00	22.683,44	484.591,38	586.919,57	585.159,41	566.804,12
Inversión fija	300.000,00					
Inversión diferida	298.572,00					
FLUJO INVERSIONES	**-598.572,00**					
SALDO EFECTIVO FINAL	-1.181.573,00	21.603,28	439.538,66	507.003,19	481.412,10	444.105,86

Nota: Elaboración propia

Con los datos proporcionados por el área de contabilidad de la UASB y los nuevos cálculos realizados, se procedió a determinar los indicadores de rentabilidad. Entre estos indicadores se encuentra el VAN (Valor Actual Neto), que permite verificar la viabilidad de las ofertas

formativas de posgrado. Otro indicador importante es el B/C (Beneficio/Costo), que muestra la relación entre el costo de un programa de formación de posgrado y el beneficio obtenido por su venta. Además, se calculó la TIR (Tasa Interna de Retorno), que indica el porcentaje de beneficio o pérdida de todos los programas formativos de posgrado durante una gestión académica, permitiendo comparar la propuesta con los indicadores reales.

Cuadro 74.

Cálculo de la TIR, VAN y B/C con Propuesta (expresado en $us)

FLUJO DE FONDOS UASB (Sus)						
	0	1	2	3	4	5
SALDO EFECTIVO INICIAL	120.000,00	-1.181.573,00	-1.158.889,56	-674.298,18	-87.378,61	497.780,80
Ingresos por venta	72.000,00	1.396.067,80	2.099.705,08	2.377.478,88	2.398.310,84	2.399.873,31
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	72.000,00	1.396.067,80	2.099.705,08	2.377.477,88	2.398.310,84	2.399.873,31
EGRESOS						
COSTOS FIJOS						
Sueldos y Salarios	775.001,00	790.501,02	806.311,04	822.437,26	838.886,01	855.663,73
Depreciación		34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00
Total Costos Fijos	775.001,00	824.751,02	840.561,04	856.687,26	873.136,01	889.913,73
COSTOS VARIABLES						
Gastos Administrativos		145.000,00	147.900,00	150.858,00	153.875,16	156.952,66
Costos académicos		403.633,33	626.652,67	783.013,05	786.140,26	786.202,81
Total Costos Variables		548.633,33	774.552,67	933.871,05	940.015,42	943.155,47
TOTAL EGRESOS	775.001,00	1.373.384,35	1.615.113,71	1.790.558,31	1.813.151,43	1.833.069,19
FLUJO OPERATIVO	-703.001,00	22.683,44	484.591,38	586.919,57	585.159,41	566.804,12
Inversión fija	300.000,00					
Inversión diferida	298.572,00					
FLUJO INVERSIONES	**-598.572,00**					
SALDO EFECTIVO FINAL	-1181573,00	21.603,28	439.538,66	507.003,19	481.412,10	444.105,86

B/C	1,60	**Se acepta**
TIR	15%	**Se acepta**
VNA	399.687,60	**Se acepta**

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar en los resultados, al introducir una estrategia de marketing posgradual con un costo de 297.372 $us, las matrículas por gestión habrán aumentado a 780, incrementando los ingresos hasta 1.396.068 $us. Esto resultará en un Valor Actual Neto (VAN) de 399.687,60 $us a los 5 años de ejecución, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 15% y una relación Beneficio-Costo de 1,60. Esto indica que por cada dólar invertido se recuperará el dólar más 0,60 centavos, haciendo económicamente sostenible a la Universidad Andina Simón Bolívar.

A continuación, se presenta los ingresos percibidos por las becas consideradas con rebaja para una gestión académica.

Cuadro 75.

Análisis de sensibilidad tomando en cuenta las becas con rebaja (expresados en $us)

COSTO DE BECAS Y DESCUENTOS PROPUESTOS PARA UNA GESTIÓN

(Expresado en Dólares Americanos)

Detalle	SALUD				DERECHO						ECONOMIA						DESARROLLO SOSTENIBLE					CEADIS					TOTAL BECAS
	Diplomado	Especialidad Superior	Maestria 1	Maestria 2	Diplomado	Especialidad Superior	Maestria 1	Maestria 2	Maestria 3	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestria 1	Maestria 2	Maestria 3	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestria 1	Maestria 2	Maestria3	Diplomado	Especialidad Superior	Maestria 1	Maestria 2	Maestria 3	
BECA PAGO TOTAL																											
Al 30% de estudiantes 10% de beca por pago al contado	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	234
10%	1.080	1.800	2.700	2.700	406	1.161	2.610	2.610	2.610	5.535	406	1.161	2.610	2.610	2.610	5.535	406	1.161	2.610	2.610	2.610	406	1.161	2.610	2.610	2.610	**56.938**
BECA GRUPO																											
Al 20% de estudiantes 20% por grupos de 3 personas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	156
20%	1.440	2.400	3.600	3.600	541	1.548	3.480	3.480	3.480	7.380	541	1.548	3.480	3.480	3.480	7.380	541	1.548	3.480	3.480	3.480	541	1.548	3.480	3.480	3.480	**75.917**
BECA FAMILIAR																											
Al **6,67%** de estudiantes 60% beca familia UASB	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	52
60%	1.440	2.400	3.600	3.600	541	1.548	3.480	3.480	3.480	7.380	541	1.548	3.480	3.480	3.480	7.380	541	1.548	3.480	3.480	3.480	541	1.548	3.480	3.480	3.480	**75.917**
DESCUENTO INSCRIPCION ANTICIPADA																											
Al 30% de estudiantes Beca del 5% en costo de matrícula por inscripcion anticipada	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	234
5%	135	225	270	270	45	95	180	180	180	608	45	95	180	180	180	608	45	95	180	180	180	45	95	180	180	180	**4.831**
DESCUENTO PRONTO PAGO MENSUAL																											
Al **20%** de estudiantes Descuento del 3% en el costo de cada cuota de colegiatura pagada antes del 10 de cada mes	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	156
3%	216	360	540	540	81	232	522	522	522	1.107	81	232	522	522	522	1.107	81	232	522	522	522	81	232	522	522	522	**11.388**
COSTO TOTAL EN BECAS																											**224.990**

Nota: Elaboración propia

Posteriormente se procede al cálculo del flujo de caja, con la estimación de los ingresos con rebaja de becas, estimada para un horizonte de 5 años.

Cuadro 76.

Flujo de Efectivo Neto

FLUJO DE FONDOS UASB (Sus)						
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
SALDO EFECTIVO INICIAL	120.000,00	-1.181.573,00	-1.378.479,56	-904.957,43	-313.468,06	277.434,09
Ingresos por venta	72.000,00	1.176.478	2.088.635,84	2.382.047,69	2.404.053,58	2.405.704,02
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	72.000,00	1.176.477,797	2.088.635,84	2.382.047,69	2.404.053,58	2.405.704,02
EGRESOS						
COSTOS FIJOS						
Sueldos y Salarios	775.001,00	790.501,02	806.311,04	822.437,26	838.886,01	855.663,73
Depreciación		34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00
Total Costos Fijos	775.001,00	824.751,02	840.561,04	856.687,26	873.136,01	889.913,73
COSTOS VARIABLES						
Gastos Administrativos		145.000,00	147.900,00	150.858,00	153.875,16	156.952,66
Costos académicos		403.633,33	626.652,67	783.013,05	786.140,26	786.202,81
Total Costos Variables		548.633,33	774.552,67	933.871,05	940.015,42	943.155,47
TOTAL EGRESOS	775.001,00	1.373.384,35	1.615.113,71	1.790.558,31	1.813.151,43	1.833.069,19
FLUJO OPERATIVO	-703.001,00	-196.906,56	473.522,13	591.489,37	590.902,15	572634,82
Inversión fija	300.000,00					
Inversión diferida	298.572,00					
FLUJO INVERSIONES	**-598.572,00**					
SALDO EFECTIVO FINAL	-1.181.573,00	-1.378.479,56	-904.957,43	-313.468,06	277.434,09	850.068,92
Flujos Descontados	-1181573,00	-187530,05	429498,53	510950,76	486136,66	448674,37

Nota: Elaboración propia *Ingresos con rebaja de becas

Cuadro 77.

Cálculo del VAN, B/C Y TIR (con una tasa de retorno económico del 15,0% TRE)

FLUJO DE FONDOS UASB (Sus)						
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
SALDO EFECTIVO INICIAL	120.000,00	-1.181.573,00	-1.378.479,56	-904.957,43	-313.468,06	277.434,09
Ingresos por venta	72.000,00	1.176.477,78	2.088.635,84	2.382.047,68	2.404.053,58	2.405.704,02
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	72.000,00	1.176.477,78	2.088.635,84	2.382.047,68	2.404.053,58	2.405.704,02
EGRESOS						
COSTOS FIJOS						
Sueldos y Salarios	775.001,00	790.501,02	806.311,04	822.437,26	838.886,01	855.663,73
Depreciación		34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00	34.250,00
Total Costos Fijos	775.001,00	824.751,02	840.561,04	856.687,26	873.136,01	889.913,73
COSTOS VARIABLES						
Gastos Administrativos		145.000,00	147.900,00	150.858,00	153.875,16	156.952,66
Costos académicos		403.633,33	626.652,67	783.013,05	786.140,26	786.202,81
Total Costos Variables		548.633,33	774.552,67	933.871,05	940.015,42	943.155,47
TOTAL EGRESOS	775.001,00	1.373.384,35	1.615.113,71	1.790.558,31	1.813.151,43	1.833.069,19
FLUJO OPERATIVO	-703.001,00	-196.906,56	473.522,13	591.489,37	590.902,15	572.634,82
Inversión fija	300.000,00					
Inversión diferida	298.572,00					
FLUJO INVERSIONES	**-598.572,00**					
SALDO EFECTIVO FINAL	-1.181.573,00	-1.378.479,56	-904.957,43	-313.468,06	277.434,09	850.068,92
Flujos Descontados	-1181573,00	-187530,05	429498,53	510950,76	486136,66	448674,37

B/C	1,43	**Se acepta**
TIR	10%	**Se acepta**
VNA	211.683,04	**Se acepta**

Nota: Elaboración propia

Se puede observar en los resultados que, al introducir una estrategia de marketing posgradual con becas de rebaja, los ingresos habrán disminuido hasta 1´176.478 $us. Sin embargo, se logrará un Valor Actual Neto (VAN) de 211.683,04 $us a los 5 años de ejecución, con una Tasa Interna de Retorno TIR del 10 % y una relación Beneficio-Costo de 1.43. Esto indica que por cada dólar invertido se recuperará el dólar más 0.43 centavos, haciendo económicamente sostenible a la Universidad Andina Simón Bolívar. Por consiguiente, también será rentable y favorable para la institución.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Objetivo Específico 1. Realizar el diagnostico situacional de los servicios de posgrado en la Universidad Andina Simón Bolívar

- Se ha identificado que existen indicadores económicos negativos debido a que los egresos son superiores a los ingresos, lo que genera un déficit en la gestión académica.
- El estudio ha permitido establecer que los profesionales de la ciudad de Sucre muestran mayor interés en modalidades de formación virtual y semipresencial.
- Es consenso e interés de la UASB contar con un plan estratégico de posgrado que garantice la sostenibilidad institucional y económica a través de un plan de crecimiento de matriculados.

Objetivo Específico 2. • Determinar los principales factores que evitan el crecimiento de matriculados en los programas de posgrado

- Mediante la aplicación de encuestas a administrativos y profesionales, se concluyó que el tiempo y el costo son factores determinantes para la cantidad de matriculados.
- La situación social y económica de los interesados no permite cubrir los costos de formación de posgrado, especialmente en maestrías y doctorados.
- Un factor que impide el crecimiento de matriculados en la UASB es el desconocimiento de las ofertas de formación de posgrado de la universidad.

Objetivo Específico 3. • Determinar la oferta y demanda insatisfecha a través de la investigación de mercado para posgrado.

- El 66% de 10,545 profesionales en la ciudad de Sucre demandan formación de posgrado.
- En 2018, la demanda de posgrado fue de 6.960 profesionales. En cuanto a doctorados, hubo una demanda de 187 matrículas, pero la UASB solo ofreció 25 plazas al año, resultando en una demanda insatisfecha de 162 profesionales.
- Para maestrías, el mercado fue de 1.404 matrículas, pero la oferta fue de solo 180, dejando una demanda insatisfecha de 1.224.
- En cuanto a especialidades, la demanda fue de 1.092 plazas, mientras que la UASB ofreció 200 matrículas, resultando en una demanda insatisfecha de 892.
- Para diplomados, la demanda fue de 3.183 unidades y la oferta fue de 200, dejando una demanda insatisfecha de 2.983. En conclusión, la oferta de la Universidad Andina Simón Bolívar solo cubrió el 7.9% de la demanda total.

Objetivo Específico 4. • Elaborar la propuesta con estrategias de marketing para garantizar la sostenibilidad de la Universidad Andina Simón Bolívar.

- La propuesta presentada se basa en datos de la demanda insatisfecha, aplicando estrategias de marketing para posicionamiento, desarrollo y crecimiento de ventas.
- La proyección de los costos con un valor de 297.372 $us, puede incrementar en 780 las matrículas por gestión, lo que aumentaría los ingresos hasta 1.396.068 $us.
- La evaluación económica refleja un Valor Actual Neto de 399.687,60 $us a los 5 años de ejecución, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 15% y un Beneficio Costo de 1,60 por cada dólar invertido, lo que demuestra la viabilidad de la propuesta, permitiendo la sostenibilidad económica de la Universidad Andina Simón Bolívar.

4.2 Recomendaciones

De acuerdo a los hallazgos encontrados se recomienda lo siguiente:

- A medida que crezcan las exigencias del mercado, actualizar las estrategias de marketing de la UASB para alinearse con estas demandas y llegar al público objetivo con las ofertas formativas de posgrado.
- Motivar al personal administrativo de la UASB mediante capacitaciones para difundir las ofertas de programas de posgrado, mejorando así el posicionamiento de la marca.
- Con el avance de la tecnología y la necesidad de utilizar medios de difusión más sofisticados, impulsar estudios futuros que contribuyan a mejorar la visibilidad de los distintos programas de formación de posgrado, así como de las becas accesibles y los beneficios de la formación continua.

BIBLIOGRAFÍA

Alencastro, A.; Castañón, J.; Quiñonez, M. & Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 130-147.

American Marketing Asociation (A.M.A.). (febrero de 2018). *MarketingPower.com, de la sección Diccionario de Términos de Marketing*. Obtenido de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx.

Antrim, W. (1983). Publicidad. En W. Antrim, *Publicidad* (pág. 1). México: McGraw-Hill.

Antrim, W. (1983). Publicidad. En W. Antrim, *Publicidad* (pág. 103). México: McGraw-Hill.

Arrubla, J. (2013). Marketing at Universities. Critical factors analysis of competitiveness. *Escenarios: EMpresa y Territorio*, 207-225.

Bakuli, D. (18 de Noviembre de 2012). . Book reviews good strategy bad strategy: The difference and. pág. 15.

Bell. (1983). Estrategia de Mercadotecnia. En L. Bell, *Estrategia de Mercadotecnia* (pág. 337). México: 2da Edición. Continental, S.A de C.V.

Bello, E. (18 de enero de 2022). *IEBSchool*. Obtenido de https://www.iebschool.com/blog/diferencias-marketing-estrategico/

Betacourt, A. C. (2015). Demanda social de formación posgradual para el desarrollo económico productivo del Departamento de Chuquisaca. *Revista Científica Multidisciplinaria*.

Braidot, N. (2014). *Neuromarketing en acción.* Argentina: Ediciones GRANICA S.A.

Cano, M. & Olivera, D. (2008). Algunos Modelos de Planeación. *Ciencia Administrativa*, 32-44.

CEUB. (2012). *Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.* La Paz.

CEUB. (2017). *Sistema nacional de Estudios de Posgrado.* La Paz.

UASB (2012). *Plan Estratégico Institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar. Sucre.*

Chandler, A. (2013). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.* New York: Bear Books.

Cohen, W. (2017). *El Plan de Marketing.* Barcelona: Effective Management, S.L.

Correo del Sur. (25 de 05 de 2018). USFX: Por cada 100 nuevos estudiantes sólo se titulan 56. pág. 2.

Cravens, H. y Woodruff. (1993). *Administración en Mercadotecnia.* Mexico: Edit. Continental, S.A. de C.V.

Cuesta, C. U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad.* Madrid: ESIC EDITORIAL.

Czinkota, M. R. y Kotabe M. (2001). *Administración de Mercadotecnia.* Mexico: 2da Edicion Thomson.

Daza, P., Iriarte, D., Otero, S., Mercado, R., & Perez, P. (agosto de 2009). *Desarrollo Gerencial*. Obtenido de https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3953/4349

Daza, R. (2014). Regulación de la educación superior en Bolivia. la nueva normativa. *Latindex*.

De la Garza, M. (2001). *Promoción de ventas.* Mexico: Edit. CECSA.

Educarte Centro de Capacitación. (s.f.). *Marketing y Ventas.* Pando: Educarte Centro de Capacitación. Obtenido de https://www.educarte.com.uy/manualesPDF/Marketing

Fischer, L. E. & Espejo, J. (2017). *Mercadotecnia.* Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Francesc, V. J. (2014). *Estrategias y tácticas de marketing.* Barcelona: Profit Editorial.

Gómez-Bayona, L., Arrubla-Zapata, J.P., Aristizábal-Valencia, J., & Restrepo-Rojas, M.J. (16 de 04 de 2018). Análisis de las estrategias de marketing relacional en instituciones de educación superior de Colombia y España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 343-359. Obtenido de https://www.us.es/trabaja-en-la-us/directorio/margarita-gomez-gomez

Hernandez, H. (15 de abril de 2015). *asesorias.com*. Obtenido de https://asesorias.com/empresas/marketing/glosario/resumen-ejecutivo/

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica - Competitividad y Globalización* (Décimoprimera ed.). México: Cengage Learning Editores.

Kotler, P y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia.* Mexico: Prentice Hall.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing .* México: Edición del Milenio. Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* México: Pearson Educación.

Kourdy, J. (2013). *Business Strategy.* Buenos Aires: The Economist.

L. Bell, M. (1982). *Mercadotecnia Conceptos y Estrategia.* México: 2da. Edición Continental, S.A. .

Macchiavello Marchig, W., Manrique Valle, A. P., & Solís Pezzia, G. (2016). *Plan Estratégico para el crecimiento sostenible de wok.* Lima: Universidad del Pacífico.

Malhotra, N. (2019). *Investigación de Mercados* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

Martín, M. (13 de diciembre de 2017). *web empresa*. Obtenido de https://www.webempresa.com/blog/que-es-mailing.html

Martínez, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa.* México: Editorial PAC.

McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados.* México: Cengage Learning.

Mercado, H. (2000). Mercadotecnia Estratégica. En H. Mercado, *Mercadotecnia Estratégica.* (pág. 348). México.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing.* Sapientia.

Montes, J. & Suarez, D. (2016). *Essential elements of research design. Its characteristics.* Ecuador.

Moreno, Z. (Octubre de 2004). *UNESCO Biblioteca Digital-Diagnóstico y perspectiva de los estudios de postgrado en Bolivia*. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140082

Pacori, J.M. (2014). *introducción al derecho comunitario en la Comunidad Andina.* Arequipa-Perú: Perla Negra.

Piragauta, L. B. (Julio de 2014). Diseño de un Plan de Mercadeo Educativo para los posgrados de Ingeneiría de la Universidad Libre, Seccional Bogotá. Bogotá.

Ponce Talancón, H. (2007). *La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.* México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.

Pride, W. M. y Ferrel, O. C. (1997). *Marketing: Conceptos y Estrategias.* Colombia: 9na Edición. McGraw-Hill.

Quiñónez, O.; Castillo, S.; Bruno, C. & Oyarvide, R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 194-206.

Quito Charfuelan, J. C. (2014). *Apoyar el crecimiento del sector financiero, mediante un estudio de factibilidad para la creación de un bróker de seguros, dedicado al asesoramiento y contratación de seguros; ubicado en el sector de Cumbayá al nororiente del distrito Metropolitano de Qui.* Quito: Instituto Tecnológico Cordillera - Carrera de Administración Bancaria y Finanzas.

Roch, C. J. (2022). *El proceso estratégico de la empresa: Teoría y casos de estudio.* Madrid: McGraw Hill.

Rodríguez Santoyo, A. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia Antología.* Guanajuato: Universidad de Guanajuato.

Romero, M. & Martínez, J. (2016). Elementos de la planificación estratégica en Consejos de desarrollo científico, humanístico y tecnológico. *Strategos.Universidad del Zulia*, 5-5.

Russell T. y Lane W. (2001). *Kleppner Publicidad. .* México: 14º Edición. Prentice Hall.

Santesmases Mestre, M., Valderry Villar, F., & Sánchez Guzmán, A. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia.* México: Grupo Editorial Patria .

Schewe C. D. y Smith, R. M. (1982). *Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones.* México: McGraw-Hill.

Secretaría General del Parlamento Andino. (09 de 05 de 2008). Estatuto Universidad Andina Simón Bolívar. Bogotá, República de Colombia.

Segovia, R. (19 de septiembre de 2020). *Estrategia y Planeación*. Obtenido de https://ricardosegovia.com/estrategia-de-mercadotecnia/

Startup Guide IONOS. (24 de noviembre de 2022). Obtenido de https://www.ionos.es/startupguide/gestion/que-es-el-analisis-de-mercado/

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (Décimoctava ed.). Mc GrawHill.

Universidad Andina Simón Bolívar. (21 de 02 de 2023). Obtenido de https://www.uasb.edu.bo/antecedentes/

(s.f.). Obtenido de https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/#:~:text=El%20Plan%20de%20Marketing%20es%20el%20documento%20que%20resume%20la,para%20orientar%20a%20la%20empresa.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta para personal que trabaja en la Universidad Andina Simón Bolivar

Distinguido Funcionario (a), solicitamos respetuosamente, pueda apoyarnos contestando a las siguientes preguntas, cuyas respuestas permitirán implementar una estrategia para mejorar la cantidad de matriculados a pos grado de la Universidad Andina Simón Bolívar.

1.- Relación Laboral. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Administrativo	
Docente titular	
Docente invitado	
Rector	

2.- **Cree usted que es necesario implementar una estrategia de marketing para incrementar matriculados pos gradual.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

SI	
NO	

3.- Porque cree que existe bajo interés de profesionales pos grado en la UASB. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

Recursos económicos	
Falta de información	
Especialidades no son de interés	

4.- **En que especialidades existe menor participación de matriculados** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

Maestría	
Diplomados	
Especialidad	
Cursos de formación Continua	

5.- **Con que modalidades cuenta la Universidad Andina Simón Bolívar** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Virtual	
Presencial	
Semipresencial	

6.- **En que modalidad se observa menor cantidad de matriculados**. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Virtual	
Presencial	

Semipresencial	

7.- **Cree que el tiempo de formación sea un factor que determina la cantidad de matriculados** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

SI	
NO	

8.- **La calidad de enseñanza cree que es un factor que se atribuye a la falta de matriculados atribuidos a:** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Docentes Invitados con enseñanza discontinua	
Contenidos de las especialidades	
Métodos de transferencia de conocimientos relacionados al exceso teoría poca practica	

9.- **Cuanto es el costo por especialidad para los matriculados (**Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Maestría	
Diplomados	
Especialidad	
Cursos de formación Continua	

10.- **Que actividad considera importante para el incremento de matriculados**. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Rebajar costos de Matricula	
Reducir el tiempo de formación	
Implementar una estrategia de marketing pos gradual	
Convenios para cofinanciar el costo las matriculas	
Todas las citadas	

11.- Como cree que se pueda incrementar mayor número de matriculados (Cite ejemplos brevemente en el espacio vacío)

Gracias por su colaboración.

Anexo 2.

Encuesta para profesionales licenciados de todas las áreas para determinar el crecimiento de matriculados en la Universidad Andina Simón Bolívar

Distinguido Profesional licenciado(a), solicitamos respetuosamente, pueda apoyarnos contestando a las siguientes preguntas, cuyas respuestas permitirán implementar una estrategia para mejorar la cantidad de matriculados a pos grado de la Universidad Andina Simón Bolívar.

1.- Relación con su formación profesional. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Ciencias Sociales	
Tecnología de la Salud	
Ciencias económicas y Empresariales	
Ciencias tecnológicas	
Cultura, Turismo y Medio Ambiente	
Humanidades y ciencias de la Educación	
Magisterio	

2.- **Cuenta con formación pos gradual.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

SI	
NO	

3.- Que formación tiene (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

Maestría	
Diplomados	
Especialidad	
Cursos de formación Continua	
Ninguna	

Si la respuesta es Ninguna, continua la pregunta 4, caso contrario salte a la 5

4.- A qué atribuye el no tener una especialidad (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

Recursos económicos	
Falta de información	
Especialidades no son de interés	

5.- **Estaría dispuesto a realizar un curso de pos grado Cual en la Universidad Andina Simón Bolívar** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

Si	
No	

6.- **Que grado de formación le interesaría (**Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

Doctorado	
Maestría	
Diplomados	
Especialidad	
Cursos de formación Continua	

7.- **Que modalidades realizaría** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Virtual	
Presencial	
Semipresencial	

8.- **El tiempo de formación es determinante a la hora de elegir la especialidad para su pos grado** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

SI	
NO	

9.- Que tiempo de formación estaría dispuesto. (Coloque el tiempo prudente para la especialidad que requiere en el espacio vacío).

Especialidad	MESES		MESES	
Doctorado	48		36	
Maestría	18		15	
Diplomados	6		5	
Especialidad	10		8	

10.- **Cual de estos factores cree que se debe priorizar contar con su matriculación:** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Rebajar costos de Matricula	
Reducir el tiempo de formación	
Convenios para cofinanciar el costo las matriculas	
Todas las citadas	

11.- **Cuanto estaría dispuesto a pagar en las diferentes especialidades (**Escriba la cantidad en Bs. en los espacios vacíos).

Variable	SI	NO
Doctorado 7500 $US		
Maestría 3500 $US		
Especialidad 1500 $US		
Diplomado 550 $US		

12.- Forma de pago (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

13.- Como desearía informarse de los planes y la especialidad para su formación de pos grado (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

Difusión Radial	
Difusión Televisiva	
Página WEB	
Redes sociales	
Panfletería	

14. En qué temas o rubros de especialidad quiere realizar posgrados (Escriba una o más ideas)

Gracias Por su colaboración

Anexo 3.

Informe UASB

CANTIDAD DE MATRICULADOS POR ÁREA Y NIVEL ACADÉMICO

Nº	ÁREA	GESTIÓN													
		2016					2017					2018			
		Dip.	Esp.	Mae.	Doc.	Total	Dip.	Esp.	Mae.	Doc.	Total	Dip.	Esp.	Mae.	Doc.	Total
1	Derecho			110		110	83		224	24	331	31		81		112
2	Salud		29	76		105	22	51	21		94		111	80		191
3	Economía	23		47		70	47		26		73			37		37
4	Desarrollo		19	24		43	108		24		132	107		14		121
5	Cultura, Turismo y Medio Ambiente			32		32	17				17			36		36
6	Pedagogía y Educación		31			31		23			23					0
7	Comunicación			29		29			22		22			15		15
Total por Gestión		**23**	**79**	**318**	**0**	**420**	**277**	**74**	**317**	**24**	**692**	**138**	**111**	**263**	**0**	**512**

Elaboración Propia

Fuente: Estados de Cuenta Tesorería

CANTIDAD DE PROGRAMAS POR ÁREA Y NIVEL ACADÉMICO

Nº	ÁREA						GESTIÓN									
		2016					2017					2018				
		Dip.	Esp.	Mae.	Doc.	Total	Dip.	Esp.	Mae.	Doc.	Total	Dip.	Esp.	Mae.	Doc.	Total
1	Derecho			4		4	2		3		5	3		5		8
2	Salud		1	3		4		4	3		7	1	2	1		4
3	Economía	1		2		3			2		2	2		1		3
4	Desarrollo		1	1		2	2		1		3	3		1		4
5	Cultura, Turismo y Medio Ambiente			2		2			2		2	1				1
6	Pedagogía y Educación		1			1					0		1			1
7	Comunicación			1		1			1		1			1		1
Total por Gestión		**1**	**3**	**13**	**0**	**17**	**4**	**4**	**12**	**0**	**20**	**10**	**3**	**9**	**0**	**22**

Elaboración Propia

Fuente: Estados de Cuenta Tesorería

COMPARATIVO DE RESULTADOS OPERATIVOS

(Expresado en Dólares Americanos)

DESCRIPCIÓN	GESTIÓN 2014	GESTIÓN 2015	GESTIÓN 2016	GESTIÓN 2017	GESTIÓN 2018
Ingresos Académicos	1.073.534,00	1.206.846	1.418.018	1.284.089	1.278.349
Ingresos Totales	**1.073.534**	**1.206.846**	**1.418.018**	**1.284.089**	**1.278.349**
Gastos Académicos	382.150,00	376.469	540.547	463.448	702.132
Gastos Administrativos	805.907,00	883.368	942.899	1.037.383	809.175
Otros Gastos	66,00	0	14.917	16.842	17.627
Gastos Totales	**1.188.123**	**1.259.837**	**1.498.362**	**1.517.673**	**1.528.934**
Resultado Operativo	**-114.589**	**-52.991**	**-80.344**	**-233.584**	**-250.585**

Elaboración Propia

Fuente: Estados Financieros UASB

INGRESOS - GESTION 2018

(Expresado en Dólares Americanos)

Detalle	SALUD			DERECHO - ECONOMIA				DESRROLLO PRODUCTIVO			CEADIS		
	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría
Matrícula	300,00	210,00	600,00	99,00	210,00	400,00	1.350,00	99,00	210,00	400,00	99,00	210,00	400,00
Colegiatura	1.200,00	1.290,00	3.000,00	451,00	1.290,00	2.900,00	6.150,00	451,00	1.290,00	2.900,00	451,00	1.290,00	2.900,00
Total matrícula + colegiatura	**1.500,00**	**1.500,00**	**3.600,00**	**550,00**	**1.500,00**	**3.300,00**	**7.500,00**	**550,00**	**1.500,00**	**3.300,00**	**550,00**	**1.500,00**	**3.300,00**
Cantidad mínima de estudiantes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Total Ingresos X 25 estudiantes	**37.500,00**	**37.500,00**	**90.000,00**	**13.750,00**	**37.500,00**	**82.500,00**	**187.500,00**	**13.750,00**	**37.500,00**	**82.500,00**	**13.750,00**	**37.500,00**	**82.500,00**
N° de cuotas	**5**	**10**	**18**	**5**	**10**	**15**	**18**	**5**	**10**	**15**	**5**	**10**	**15**

COSTOS ACADÉMICOS DIRECTOS - GESTION 2018

(Expresado en Dólares Americanos)

Detalle	SALUD			DERECHO - ECONOMIA				DESRROLLO PRODUCTIVO			CEADIS		
	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría
Coordinación Académica	0,00	3.000,00	4.000,00	0,00	0,00	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.500,00
Horas Docencia Nacional	7.200,00	7.680,00	4.800,00	3.600,00	6.000,00	16.200,00	24.000,00	3.000,00	5.400,00	6.600,00	6.000,00	7.200,00	14.400,00
Horas Docencia Internacional	2.400,00	6.400,00	12.800,00	0,00	800,00	3.200,00	1.600,00	0,00	800,00	3.200,00	1.600,00	6.400,00	9.600,00
Viáticos y hospedaje promedio	800,00	3.000,00	6.000,00	750,00	1.020,00	6.000,00	3.000,00	750,00	1.020,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00
Pasajes nacionales promedio	400,00	1.500,00	2.300,00	300,00	800,00	2.000,00	1.000,00	300,00	800,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00
Pasajes internacionales promedio	800,00	2.500,00	5.600,00	0,00	1.000,00	3.800,00	2.500,00	0,00	1.000,00	3.800,00	0,00	0,00	0,00
Honorarios Tutorías	2.500,00	2.500,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0,00	2.500,00	3.750,00
Honorarios Tribunales de tésis	1.750,00	2.500,00	2.500,00	1.500,00	1.500,00	2.500,00	12.500,00	1.750,00	2.500,00	2.500,00	0,00	2.500,00	2.500,00
Publicidad	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	800,00	800,00	500,00	500,00	800,00	500,00	500,00	500,00
Gastos de Imprenta	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	500,00	300,00	300,00	300,00	500,00	300,00	300,00	300,00
Material de escritorio	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	100,00	100,00	150,00
Refrigerios	150,00	250,00	250,00	150,00	200,00	250,00	250,00	150,00	200,00	250,00	0,00	0,00	0,00
Fotocopias	150,00	300,00	300,00	150,00	200,00	300,00	300,00	150,00	200,00	300,00	100,00	100,00	150,00
Descuentos y Becas (10%)	3.750,00	6.250,00	9.000,00	1.375,00	3.750,00	8.250,00	18.750,00	1.375,00	3.750,00	8.250,00	1.375,00	3.250,00	6.250,00
Imprevistos	600,00	1.000,00	1.200,00	600,00	1.000,00	1.200,00	1.500,00	600,00	1.000,00	1.200,00	600,00	1.000,00	1.200,00
TOTALES	**21.500,00**	**37.880,00**	**54.750,00**	**9.425,00**	**17.270,00**	**48.700,00**	**116.700,00**	**11.575,00**	**20.170,00**	**38.100,00**	**10.575,00**	**23.850,00**	**42.300,00**

COSTO HONORARIOS POR HORA - TUTORIAS - TRIBUNALES - GESTION 2018

Detalle	SALUD			DERECHO - ECONOMIA				DESRROLLO PRODUCTIVO			CEADIS		
	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría
Honorario Hora Docencia Nal. (En $us)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Honorario Hora Docencia Internal. (En $us)	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Honorario Tutorías (En $us)	150,00	150,00	250,00	150,00	150,00	250,00	2.000,00	150,00	150,00	250,00	150,00	150,00	250,00
Honorario Tribunales por miembro (En $us) (2 miembros por defensa)	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	250,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00

HORAS ACADÉMICAS - GESTION 2018

Detalle	SALUD			DERECHO - ECONOMIA				DESRROLLO PRODUCTIVO			CEADIS		
	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Doctorado	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría	Diplomado	Especialidad Superior	Maestría
Duración del Programa en meses (Fase Docente)	**8**	**10**	**12**	**5**	**9**	**16**	**36**	**5**	**10**	**15**	**5**	**10**	**15**
Cantidad Total Horas programa	800	1600	2400	800	1600	2400	2800	800	1600	2400	800	1600	2400
Horas Aula	240	640	960	240	640	960	300	240	640	960	240	640	960
Horas Investigación y práctica individual	560	960	1440	560	960	1440	2500	560	960	1440	560	960	1440
Cantidad de Unidades o Asignaturas	5			6	13	30	12	5	10	15	6	10	18
Cantidad Total de Docentes	5	12	12	6	13	30	12	5	10	15	6	10	18
N° Docentes Nacionales	4	8	4	6	10	26	10	5	9	11	5	6	12
N° Docentes Internacionales	1	4	8	0	1	4	2	0	1	4	1	4	6

Precio de Programas por Nivel Académico - Gestión 2018
(Expresado en Dólares Americanos)

Nivel Académico	Matrícula	Colegiatura	Costo Total
Doctorado	1.350,00	6.150,00	7.500,00
Maestría	400,00	2.900,00	3.300,00
Especialización	210,00	1.290,00	1.500,00
Diplomado	99,00	451,00	550,00

Cantidad de Horas Académicas por Nivel Académico - Gestión 2018

Descripción	Doctorado	Maestría	Especialidad	Diplomado
Total Horas Académicas		2400	1600	800
Horas Aula Pagadas		700	500	240
60% Docencia Nacional		420	300	144
40% Docencia Extranjera		280	200	96