



Universidad del
Rosario

Diseño de un plan de marketing para cautivar las audiencias de estudiantes antiguos de pregrado con interés en realizar un posgrado en la Universidad del Rosario

Proyecto Aplicado Empresarial PAE

Autores

Jenny Astrid Ochoa Rodríguez

Yesid Giovanni Garzón Segura

Bogotá
2021



Diseño de un plan de marketing para cautivar las audiencias de estudiantes antiguos de pregrado con interés en realizar un posgrado en la Universidad del Rosario

Proyecto Aplicado Empresarial PAE

Autores

Jenny Astrid Ochoa Rodríguez

Yesid Giovanni Garzón Segura

Tutor

Lina Maria Echeverri Cañas

Maestría en Marketing

Escuela de Administración

20 de Octubre de 2021

Bogotá, Colombia

2021

Contenido

Contenido	1
Preliminares	iii
Declaración de originalidad y autonomía	iv
Declaración de exoneración de responsabilidad	v
Glosario	ix
Resumen Ejecutivo.....	xi
Palabras clave	xi
Abstract.....	xii
Keywords.....	xii
1. Introducción	1
2. Objetivos	3
2.1. Objetivo general.....	3
2.2. Objetivos específicos	3
3. Marco de referencia.....	4
3.1. Contexto global	4
3.2. Panorama de la educación.....	6
3.3. La educación superior en Colombia.....	7
4. Metodología	15
5. Caso de estudio.....	18
5.1. La Universidad del Rosario.....	18
5.2. La audiencia potencial	21
6. Plan de Marketing	41
6.1. Propuesta de valor	41
6.2. Estudio de la competencia.....	50
6.3. Estrategias SAP.....	58
6.3.1. Segmentación	58
6.4. Branding.....	59

6.4.1. Plataforma de branding.....	60
6.5. Posicionamiento	66
6.6. Objetivos de marketing y financieros	67
6.7. Estrategias de comunicación	70
7. Conclusiones	82
8. Referencias	84

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Jenny Astrid Ochoa Rodríguez



Yesid Giovanni Garzón Segura

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de octubre de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Jenny Ochoa R.

Jenny Astrid Ochoa Rodríguez

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yesid', enclosed within a thin black rectangular border.

Yesid Giovanny Garzón Segura

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de octubre de 2021

Lista de figuras

Figura 1 <i>Comportamiento histórico de las matrículas de pregrado universitario posgrado para la Universidad de Los Andes en los periodos 2014-2 a 2020-2</i>	11
Figura 2 <i>Comportamiento histórico de las matrículas de pregrado universitario posgrado para la Pontificia Universidad Javeriana en los periodos 2014-2 a 2020-2</i>	12
Figura 3 <i>Comportamiento histórico de las matrículas de programas de posgrado para las universidades privadas de Bogotá en los periodos 2014-2 a 2019-2</i>	13
Figura 4 <i>Comportamiento histórico de los graduados de programas de pregrado universitario para las universidades públicas y privadas de Bogotá en los periodos 2014-1 a 2019-2</i>	14
Figura 5 <i>Comportamiento histórico de las nuevas matrículas de posgrado para los periodos 2010-1 a 2021-1</i>	19
Figura 6 <i>Distribución por estrato socioeconómico de los estudiantes de nuevo ingreso de programas de pregrado matriculados entre el 2009 y el 2021</i>	32
Figura 7 <i>Región de procedencia de los estudiantes de nuevo ingreso matriculados entre el 2009 y el 2021</i>	33
Figura 8 <i>Distribución por tipo de programa de los estudiantes activos de posgrado para el periodo 2021-1</i>	35
Figura 9 <i>Región de procedencia de los estudiantes activos de posgrado para el periodo 2021-1</i>	35
Figura 10 <i>Propuesta de logo para el UR Club</i>	61
Figura 11 <i>Colores principales empleados en la propuesta de color y fuente del UR Club</i> .	62
Figura 12 <i>Colores secundarios empleados en la propuesta de color y fuente del UR Club</i>	62
Figura 13 <i>Pieza gráfica # 1 diseñada para el UR Club</i>	63
Figura 14 <i>Pieza gráfica # 2 diseñada para el UR Club</i>	64
Figura 15 <i>Pieza gráfica # 3 diseñada para el UR Club</i>	65
Figura 16 <i>Pieza gráfica # 4 diseñada para el UR Club</i>	66

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Distribución de las Matrículas de Posgrados en Colombia para el Año 2019</i>	9
Tabla 2 <i>Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1</i>	22
Tabla 3 <i>Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1</i>	23
Tabla 4 <i>Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Escuela de Ciencias Humanas de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1</i>	24
Tabla 5 <i>Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Facultad de Creación de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1</i>	25
Tabla 6 <i>Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1</i>	26
Tabla 7 <i>Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1</i>	27
Tabla 8 <i>Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1</i>	28
Tabla 9 <i>Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de las Facultades de Jurisprudencia y la Escuela de Ingeniería, Ciencia y Tecnología de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1</i>	29
Tabla 10 <i>Distribución de los Programas Ofertados en la Universidad del Rosario en el Periodo 2021-1</i>	30
Tabla 11 <i>Distribución de los Programas Ofertados en la Universidad del Rosario en el Periodo 2021-2</i>	31
Tabla 12 <i>Distribución por estrato socioeconómico de los estudiantes activos de posgrado para el periodo 2021-1</i>	34
Tabla 13 <i>Año de egreso de los graduados de programas de pregrado que se matricularon en un programa de posgrado de la Universidad del Rosario para el año 2019</i>	36
Tabla 14 <i>Año de egreso de los graduados de programas de pregrado que se matricularon en un programa de posgrado de la Universidad del Rosario para el año 2020</i>	37
Tabla 15 <i>Cantidad de matrículas, año de egreso de los graduados de pregrado y periodo en que optaron por matricularse en un programa de posgrado de la Universidad del Rosario para el periodo 2016 - 2020</i>	38
Tabla 16 <i>Facultad o escuela de procedencia y año de egreso de los graduados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario que optaron por comprar un posgrado para el periodo 2014 - 2020</i>	39

Tabla 17 <i>Programas de posgrado ofertados por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2</i>	42
Tabla 18 <i>Programas de posgrado ofertados por la Escuela de Ciencias Humanas de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2</i>	43
Tabla 19 <i>Programas de posgrado ofertados por la Escuela de Ingeniería, Ciencia y Tecnología de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2</i>	43
Tabla 20 <i>Programas de posgrado ofertados por la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2</i>	44
Tabla 21 <i>Programas de posgrado ofertados por la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2</i>	45
Tabla 22 <i>Programas de posgrado ofertados por Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2</i>	45
Tabla 23 <i>Programas de posgrado ofertados por la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2</i>	46
Tabla 24 <i>Programas de posgrado ofertados por la Graduate School of Business (Rosario GSB) de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2</i>	47
Tabla 25 <i>Rangos de compra diferentes a matrículas y equivalencia de puntos del UR Club</i>	48
Tabla 26 <i>Plan de beneficios para matrícula propuesto para el UR Club</i>	48
Tabla 27 <i>Plan de beneficios para Tienda Rosarista propuesto para el UR Club</i>	49
Tabla 28 <i>Plan de beneficios para comerciales propuesto para el UR Club</i>	49
Tabla 29 <i>Matriz comparativa de los servicios ofrecidos por los competidores directos</i>	52
Tabla 30 <i>Matriz comparativa de los servicios ofrecidos por los competidores de universidades extranjeras</i>	54
Tabla 31 <i>Matriz comparativa de los servicios ofrecidos por los competidores sustitutos oferentes de video cursos</i>	57
Tabla 32 <i>Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Marketing digital propuestas para el plan de marketing UR Club</i>	71
Tabla 33 <i>Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Marketing directo propuestas para el plan de marketing UR Club</i>	73
Tabla 34 <i>Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Relaciones públicas propuestas para el plan de marketing UR Club</i>	74
Tabla 35 <i>Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Promoción de ventas propuestas para el plan de marketing UR Club</i>	75
Tabla 36 <i>Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Influenciadores orgánicos propuestas para el plan de marketing UR Club</i>	77
Tabla 37 <i>Presupuesto anual y ROI semestral esperado para la aplicación del UR Club</i> ...	80
Tabla 38 <i>Cronograma de ejecución propuesto para el UR Club</i>	81

Glosario

Compra: para efectos de este trabajo, hace referencia a la población de graduados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario que optaron por comprar programas de posgrado en la misma universidad, dándole continuidad a sus estudios.

Doctorado: el más alto nivel de educación superior. Acredita la formación para el ejercicio académico científico de alta calidad. Estos programas buscan formar investigadores orientados a alcanzar nuevos conocimientos de punta en sus disciplinas específicas (Ministerio de Educación Nacional, 2006).

Educación: derecho consagrado en el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia. Acceso a los bienes de la ciencia, la tecnología y la cultura (Constitución Política de Colombia, 1991).

Educación básica: conjunto de niveles de educación formal. Consta de nueve grados distribuidos en dos ciclos: básica primaria de cinco grados y básica secundaria de cuatro grados (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Educación formal: modalidad de educación impartida en establecimientos aprobados, en secuencia de ciclos y conducente a títulos (Congreso de la República de Colombia, 1994)

Educación inicial: nivel de educación orientada al cuidado y al desarrollo de los niños desde su nacimiento hasta los seis años (Ministerio de Educación Nacional, s. f.).

Educación media: conjunto de niveles de educación formal. Es el nivel siguiente a la educación básica y el anterior a la educación superior. Comprende dos grados y conduce al título de bachiller (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Educación preescolar: nivel de educación formal enfocada a los niños entre tres y cinco años. Comprende los grados de pre-jardín, jardín y transición (Ministerio de Educación Nacional, 1997).

Educación superior: nivel de educación formal posterior a la educación media o secundaria, tiene por objeto la formación académica o profesional (Congreso de la República de Colombia, 1992)

Especialización: nivel de educación superior orientada a los graduados de programas técnicos, tecnológicos o profesionales. Tiene como propósito cualificar el ejercicio profesional al proveer competencias laborales (Ministerio de Educación Nacional, 2006).

Especializaciones médico-quirúrgicas: programas de educación formal de posgrado a los que puede optar un médico para profundizar en un área específica de la medicina (Ministerio de Educación Nacional, 2002).

Maestría: nivel de educación superior. Puede ser de profundización o de investigación. En el primer caso se enfoca en profundizar en un área del conocimiento con el propósito de fortalecer competencias de la disciplina. En el segundo caso se orienta a obtener competencias de investigación científica que apunten a la obtención de nuevo conocimiento (Ministerio de Educación Nacional, 2006)

Nivel técnico profesional: modalidad de educación superior a la que se puede aspirar tras haber concluido la educación básica secundaria. Se orienta a la formación de carácter operativo o instrumental (Congreso de la República de Colombia, 1992).

Nivel tecnológico: modalidad de educación superior a la que se puede aspirar tras haber concluido la educación media. Se orienta a la formación en ocupaciones (Congreso de la República de Colombia, 1992).

Nivel profesional: modalidad de educación superior a la que se puede aspirar tras haber concluido la educación media. Se orienta a la formación académica en profesiones o disciplinas

Pregrado: nivel de educación superior. Se compone por la técnica profesional, la tecnología y el nivel profesional. Los programas de pregrado conducen a competencias para ejercer una profesión o disciplina. Comprenden áreas de tecnología, ciencias, humanidades, artes, filosofía o saberes multidisciplinarios.

Posgrado: nivel de educación superior. Se compone de especialización (técnica, tecnológica o profesional y especializaciones médico-quirúrgicas), maestrías y doctorados. Los programas de maestría y doctorado están enfocados a la investigación científica y la obtención de nuevo conocimiento en una determinada área del saber. Para acceder a los programas de maestría y doctorado es necesario poseer título profesional (Congreso de la República de Colombia, 1992).

Semestre avanzado: para efectos de este trabajo, hace referencia a la población de estudiantes de programas de pregrado de la Universidad del Rosario que cursan el último año de su plan de estudios. Según la extensión de cada programa esto puede ser desde el semestre 6, 8 o 10.

Sistema de educación colombiano: estructura de enseñanza. Se compone de normas jurídicas, instituciones, recursos y otros componentes que permiten educar a la población. Se conforma de la educación formal (inicial, preescolar, básica primaria, básica secundaria, media y superior) y la educación para el trabajo y el talento humano, también conocida como educación no formal (Ministerio de Educación Nacional, s. f.).

Universidad: entidad prestadora de servicios de educación superior en el marco del sistema de educación formal. De acuerdo con la ley 30 de 1992, una universidad es una institución que acredita desempeñarse en actividades de investigación científica o tecnológica, formación académica de profesionales y transmisión del conocimiento y la cultura (Congreso de la República de Colombia, 1992).

Resumen Ejecutivo

Diseño de un plan de marketing para cautivar las audiencias de estudiantes antiguos de pregrado con interés en realizar un posgrado en la Universidad del Rosario

Desde el 2017, en Colombia se observa una tendencia a la baja en el número de matrículas universitarias, tanto para pregrado como para posgrado. Dicho contexto implica retos para la sostenibilidad de las instituciones de educación superior privadas. A la fecha de elaboración de este plan de marketing, la Universidad del Rosario era la opción 6 de universidades preferidas para posgrados en Bogotá, sin embargo, también se ha visto afectada por las tendencias de contracción del mercado. Ante esta problemática, desde las directrices estratégicas de la universidad se han adoptado lineamientos que aumenten las matrículas. En alineación con las directrices institucionales, se realizó un estudio observacional descriptivo longitudinal retrospectivo que abarcó el periodo 2014 - 2021. En dicho estudio se analizó el comportamiento de la compra de matrículas de posgrado y se encontró que, conforme aumenta el tiempo después del grado de pregrado, disminuye la probabilidad de que el graduado se inscriba en un programa de posgrado. Por tanto, se deduce que deben abordarse estrategias de fidelización dirigidas a la población de últimos semestres de programas de pregrado, con propósito de que aumente la probabilidad de continuar la relación comercial con dicha población. Siguiendo ese orden de ideas, se propuso el plan de marketing titulado UR Club. Este apela al sentido de comunidad e identidad rosarista; a su vez, emplea una serie de estrategias de comunicación y relaciones públicas. La ejecución del plan tiene una duración estimada de un año, un presupuesto estimado de \$151.500.000 y un ROI de 3 (porcentaje de retorno de 335%).

Palabras clave

Estrategias de comunicación, plan de marketing, educación superior, posgrados.

Abstract

Design of a marketing plan to captivate the audiences of former undergraduate students interested in pursuing a graduate degree at Universidad del Rosario.

Since 2017, Colombia has seen a downward trend in the number of university enrollments, both for undergraduate and graduate. Such context implies challenges for the sustainability of private higher education institutions. At the time this marketing plan was prepared, Universidad del Rosario was the sixth most preferred university option for graduate studies in Bogota; however, it has also been affected by market contraction trends. Faced with this problem, the university's strategic guidelines have been adopted to increase enrollment. In alignment with the institutional guidelines, a retrospective longitudinal descriptive observational study was conducted covering the period 2014 - 2021. In said study, the behavior of graduate enrollment purchase was analyzed and it was found that, as the time after the undergraduate degree increases, the probability that the graduate enrolls in a graduate program decreases. Therefore, it follows that loyalty strategies aimed at the population in the last semesters of undergraduate programs should be addressed, with the purpose of increasing the probability of continuing the business relationship with this population. Following this order of ideas, the marketing plan entitled UR Club was proposed. This appeals to the sense of community and rosarista identity; at the same time, it employs a series of communication and public relations strategies. The execution of the plan has an estimated duration of one year, an estimated budget of \$151,500,000 and an ROI of 3 (return percentage of 335%).

Keywords

Communication strategies, marketing plan, higher education, graduate studies

1. Introducción

Alcanzar una cobertura de educación de calidad para toda la población constituye un objetivo de los gobiernos y de organizaciones internacionales como la ONU, dado que con ello se fomenta la competitividad, la innovación y se les proveen herramientas a los individuos para alcanzar estándares de vida altos, disminuyendo las brechas sociales. En este contexto, los Estados han implementados diversos programas y regulaciones internas.

Para el caso de Colombia, con la constitución de 1991 se estableció un sistema educativo organizado en grados basados en la edad, donde participan agentes públicos y privados. El Estado es a su vez un proveedor educativo y un agente regulador del mercado. La educación superior, última etapa del sistema educativo, constituye un mercado que estuvo en crecimiento hasta el 2016. Desde el 2017 hasta 2021 en Colombia se observa una tendencia a la baja en el número de matrículas universitarias, tanto para pregrado como para posgrado. Lo anterior se debe a una serie de factores demográficos y económicos. Dicho contexto implica retos para la sostenibilidad de las instituciones de educación superior privadas.

Bajo ese marco, se estudia el caso de la Universidad del Rosario, una reconocida institución de larga trayectoria, con sede en Bogotá. La universidad, en respuesta a la tendencia negativa en matrículas, debe aplicar estrategias que le permitan aumentar la absorción y la participación de mercado. En alineación con las directrices institucionales, los esfuerzos se han centrado en el mercado de posgrados.

Por tanto, el objetivo de este proyecto consistió en desarrollar un plan de marketing para aumentar las matrículas de posgrado, enfocado en la fidelización y compra por parte del segmento de los estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado y alineado a

las actuales directivas estratégicas de la universidad. El proyecto se justifica en la necesidad de adaptación al mercado cambiante, resultado de cambios demográficos y sociales, del fortalecimiento de la virtualidad y de la globalización y del subsecuente ingreso de actores internacionales al mercado educativo colombiano. Para la ejecución, se llevó a cabo un estudio observacional descriptivo longitudinal retrospectivo, en el periodo 2014 a 2021. Por medio de la aplicación de este plan de marketing, la Dirección de Marketing de la universidad, puede hacer un uso eficiente de los recursos que se emplean en las campañas, así como alcanzar sus objetivos estratégicos de sostenibilidad económica y aumento de las matrículas de posgrado.

El documento se estructura en ocho secciones: la presente introducción, objetivos, marco de referencia, metodología, caso de estudio, plan de marketing, conclusiones y referencias.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mercadeo para estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario, para incentivar su matrícula en posgrados, a partir del análisis de datos 2014 a 2021.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión teórica analítica de los principales conceptos relacionados con educación superior, compra cruzada y desarrollo de planes de marketing, a partir de la pregunta de investigación
- Diseñar una estrategia metodológica que responda a la naturaleza del fenómeno de estudio
- Describir el comportamiento de compra a posgrados de los estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario en el periodo 2014 a 2021.
- Analizar los datos de matrícula a posgrados de estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario en el periodo 2014 a 2021.
- Proponer estrategias de marketing en un horizonte de tiempo de un año, con mediciones semestrales, que permita cautivar a los estudiantes de programas de pregrado de la Universidad del Rosario para que adquieran programas de posgrado.

3. Marco de referencia

3.1. Contexto global

De acuerdo con el Banco Mundial, a cierre del año 2019 la población mundial era de 7.674 mil millones de habitantes. Adicionalmente, se presenta una tendencia de aumento lineal (Banco Mundial, 2020). El 65,2% de la población se encuentra entre los 15 y 64 años; se espera una tendencia de disminución de la tasa de natalidad y un aumento de la expectativa de vida, con un subsecuente aumento del porcentaje de población mayor de 65 años (Organización de las Naciones Unidas, 2021).

Particularmente en Colombia, se observan tendencias similares. De acuerdo con el último censo nacional realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población total es de 48.258.494 personas, el 77,1% reside en zonas urbanas y alrededor del 65% de la población tiene entre 15 y 65 años (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021). Hay una tendencia de disminución de la tasa de natalidad, así como un aumento del envejecimiento. Estas tendencias son particularmente notorias para la población de Bogotá (Departamento Nacional de Estadística, 2021).

Esta dinámica poblacional supone una serie de retos para los gobiernos y las economías, en primer lugar, porque los recursos se distribuyen de manera inequitativa: ocho hombres poseen la misma riqueza que la mitad más pobre de la población (Byanyima, 2017); pero también porque una población con crecimiento negativo y progresivo envejecimiento supondrá necesidades y retos específicos a las que el mercado deberá ser capaz de adaptarse.

En materia de empleo, se reporta que al cierre del 2020 el 5,42% de la población laboralmente activa se encontraba desempleada (Banco Mundial, 2020). En Colombia, esta cifra ascendió a 15,9% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021).

Como respuesta ante los desafíos, la Organización de las Naciones Unidas definió, en su Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una hoja de ruta con 17 objetivos de desarrollo a alcanzar para dicho año. El objetivo 4 consiste en garantizar una educación de alta calidad para toda la población. El fortalecimiento de la educación es una estrategia que permite subsanar las brechas sociales dado que es una herramienta que le permite a la población salir de la condición de vulnerabilidad y cortar los círculos de pobreza mediante el aumento de los ingresos y la movilidad social. Adicionalmente, alcanzar una cobertura total de educación permite que se consigan Objetivos del Desarrollo Sostenible relacionados: eliminar la pobreza, alcanzar la igualdad de género, reducir las desigualdades, promover un consumo y un modo de vida ambientalmente responsable y mantener el crecimiento económico (Organización de las Naciones Unidas, s.f).

Una ventaja adicional del fortalecimiento de la educación es que constituye un insumo para la innovación e induce un aumento de la competitividad. Ya que cimienta un conjunto de conocimientos y herramientas que le permiten al estudiante integrarse en el mercado laboral y mejorar su campo de acción mediante competencias especializadas que generen valor agregado (Reyes Sánchez, Díaz Flórez, Dueñas Suatena, & Bernal Acosta, 2016). En aras de conseguir una articulación apropiada con el sector productivo, es necesario, no solo capacitar a la población en educación básica, sino hacer divulgación de las competencias relevantes que permitan responder a las demandas del mercado laboral. Una de ellas es el conocimiento científico y técnico. Por medio de la divulgación científica se

promueve una articulación entre la academia, la sociedad, el sector productivo y el Estado y, con ello, se genera apropiación social del conocimiento, o lo que es lo mismo: una transformación del conocimiento en productos útiles para la sociedad (Ramírez Martínez, Martínez Ruiz, & Castellanos Domínguez, 2012).

3.2. Panorama de la educación

Los sistemas educativos presentan diversos retos: maximizar la cobertura, proporcionar modelos incluyentes basados en el Diseño Universal para el Aprendizaje (Sánchez-Gómez & López, 2020), mantener estándares de calidad, ofrecer competencias laborales, responder a las demandas del mercado, incorporar nuevas tecnologías (Arancibia, Cabero, & Marín, 2020), así como garantizar la sostenibilidad de las instituciones educativas. Esto es particularmente notorio para las instituciones de educación superior, dado que enfrentan un mercado altamente competitivo a causa de la globalización.

Desde la década de los 80 se experimenta una tendencia global de aumento de la demanda educativa a nivel de posgrado, acompañado de un fortalecimiento de la internacionalización. Esto se debe a varios factores: acuerdos bilaterales de fomento de la movilidad educativa, aumento de la cobertura de la educación secundaria, fortalecimiento de la clase media, interés creciente en temas STEM (Ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés) vinculados a las industrias de alto valor agregado, entre otros. El aumento de la demanda ha significado oportunidades para las instituciones locales; sin embargo, la internacionalización ha implicado una preferencia de los estudiantes por instituciones prestigiosas localizadas en países de ingresos altos (De Wit & Altbach, 2020).

3.3. La educación superior en Colombia

De acuerdo con el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia (1991), la educación es un derecho y un servicio público cuyo fin es brindarles acceso a las personas a los bienes de la ciencia, la técnica y la cultura; así como formar en derechos humanos, democracia y valores. Es obligatoria entre los cinco y quince años de edad y contempla como mínimo la educación preescolar y básica. Es responsabilidad de la familia, la sociedad y el Estado proveer la educación, más es deber del Estado regularla y vigilarla.

El sistema de educación formal se compone de la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria y secundaria), la educación media y la educación superior. Esta última se divide en niveles de pregrado y posgrado. En pregrado puede haber programas de nivel técnico profesional, nivel tecnológico o nivel profesional. Consecuentemente, la educación de posgrado comprende especializaciones (especialización técnica profesional, especialización tecnológica y especializaciones profesionales), maestrías y doctorados. Pueden acceder a programas de posgrado quienes acrediten el título de pregrado correspondiente. El título requerido para acceder a un programa específico es definido por la institución oferente, sin embargo, solo los graduados de programas profesionales pueden acceder a programas de maestría o doctorado (Congreso de la República de Colombia, 1992).

Conforme a las leyes vigentes, tres tipos de instituciones pueden ofertar programas de posgrados: Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades. Las primeras pueden ofertar especializaciones técnicas profesionales, las segundas, especializaciones tecnológicas, y las últimas, especializaciones

profesionales, especializaciones médico-quirúrgicas, maestrías y doctorados (Congreso de la República de Colombia, 1992).

Si bien existen instituciones de educación superior de carácter estatal, la ley ampara y alienta a los particulares a fundar establecimientos educativos (Congreso de la República de Colombia, 1992). Esto ha implicado el surgimiento de numerosos actores en este sector.

Se reporta que desde el 2017 hay una tendencia de disminución en las matrículas a programas universitarios, técnicos y tecnológicos. Puntualmente, entre el 2018 y el 2017 hubo una disminución del 1,5%; siendo el 2018 el segundo año consecutivo en que se presentó una tendencia a la baja. Este fenómeno responde a varias causas: la proyección demográfica 2005 indicaba una disminución de la población entre 17 y 21 años, lo que fue confirmado mediante el censo 2018; los costos de las matrículas son altos; los programas no son atractivos o no están articulados con el mercado laboral; hay una creciente oferta de educación para el trabajo, especialmente en áreas de tecnología, por parte de instituciones que alientan la idea de que es posible obtener ingresos sin necesidad de alcanzar un título profesional (Redacción Portafolio, 2019).

De acuerdo con el reporte de datos consolidados del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), a nivel nacional en 2019 hubo 1.899.399 matriculados, de los cuales el 16% corresponden a programas de posgrados, distribuidos de la siguiente manera (ver tabla 1).

Tabla 1 *Distribución de las Matrículas de Posgrados en Colombia para el Año 2019*

Nivel de Formación	Matriculados	Porcentaje
Doctorado	4.268	1,4%
Especialización Médico Quirúrgica	29.591	9,7%
Especialización Técnico Profesional	224	0,1%
Especialización Tecnológica	119.208	39,2%
Especialización Universitaria	106.086	34,9%
Maestría	44.955	14,8%
Total Posgrados	304.332	100%

Nota. Adaptado de Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2020).

Como se observa en la tabla 1, los programas predilectos fueron las especializaciones tecnológicas (39,2%) y universitarias (34,9%); entre ambos tipos de programas abarcan cerca del 75% de las matrículas. Seguidamente se encuentran los programas de maestría, con 14,8% de las matrículas y las especializaciones médico quirúrgicas con 9,7%. Así mismo, los doctorados solo tuvieron el 1,4% de las matrículas. Esta disminución de los porcentajes de matrículas conforme aumenta el nivel de formación posgradual puede explicarse en términos del retorno de inversión. Las especializaciones tecnológicas y universitarias son programas cortos que fortalecen competencias laborales específicas y ofrecen la posibilidad de ver un retorno rápido de la inversión en educación. Las maestrías y especializaciones médicas son programas de entre 2 y 3 años y los doctorados son programas de entre 3 y 6 años. Adicionalmente, conforme aumenta el nivel posgradual, el graduado se ultra

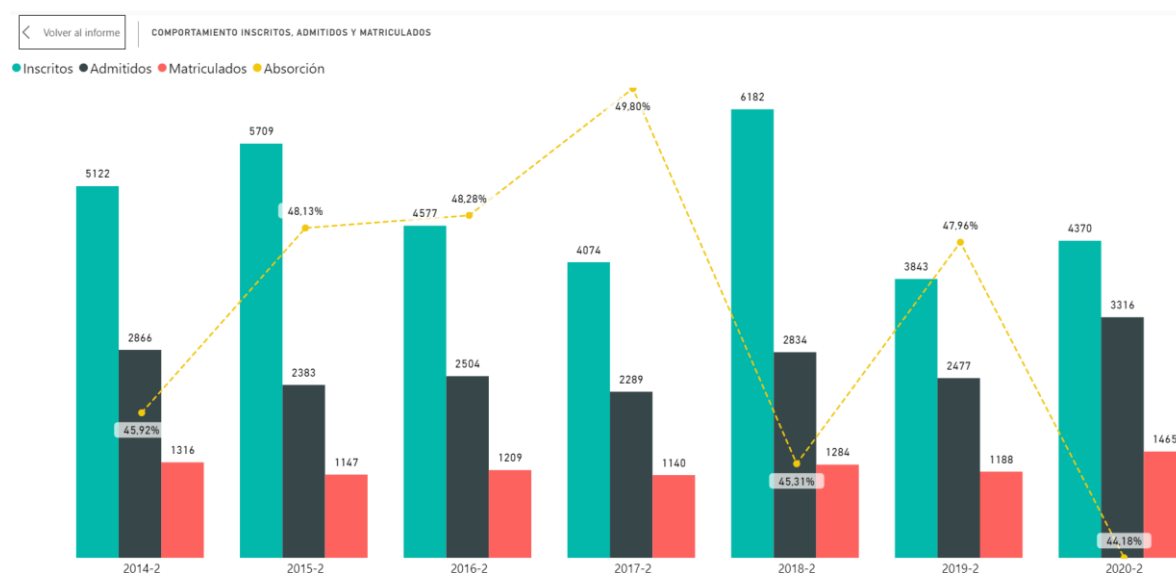
especializa, lo que le resta versatilidad, puede sobre calificarlo y hace más vulnerable a cambios en el mercado.

Por su parte, el bajo porcentaje de especializaciones técnico profesionales se debe a que los programas técnicos son cortos (tres semestres) y están diseñados para proveer a sus graduados competencias laborales que les permitan incorporarse rápidamente al mercado mediante roles de operario o instrumentador. Las especializaciones en este nivel de formación son escasas (24 programas), muy específicas en áreas como veterinaria o mantenimiento industrial y las matrículas corresponden mayoritariamente a cursos de formación para los integrantes de la Policía Nacional, una de las tres instituciones que oferta este tipo de programas.

Para el contexto de Bogotá, se realizó una comparación entre los procesos de admisión a programas profesionales entre 13 instituciones de educación superior de carácter privado, conocida como G13, e integrado por la Escuela de Ingeniería Julio Garavito, La Salle College International, Politécnico Grancolombiano, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de La Sabana, Universidad de La Salle, Universidad de los Andes, Universidad de San Buenaventura, Universidad El Bosque, Universidad del Rosario, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad Santo Tomás y Universidad Sergio Arboleda (Dirección de Marketing, 2020). Si bien los datos corresponden al mercado de pregrado universitario, la tendencia de crecimiento negativo en matrículas supone una amenaza a futuro para el mercado potencial local de posgrado, al ser la profesión un requisito para optar por este tipo de títulos.

De este informe se encuentra que cada institución presenta sus propias particularidades, sin embargo, pueden observarse algunas tendencias generales. Para un periodo de 2014-1 a 2020-2, se encuentra que los porcentajes de absorción (fracción de los admitidos que decide matricularse) oscila entre 75 y 40%. Hay universidades que presentan una absorción estable, que se mantiene en torno a 40%, como es el caso de la Universidad de Los Andes.

Figura 1 Comportamiento histórico de las matrículas de pregrado universitario posgrado para la Universidad de Los Andes en los periodos 2014-2 a 2020-2

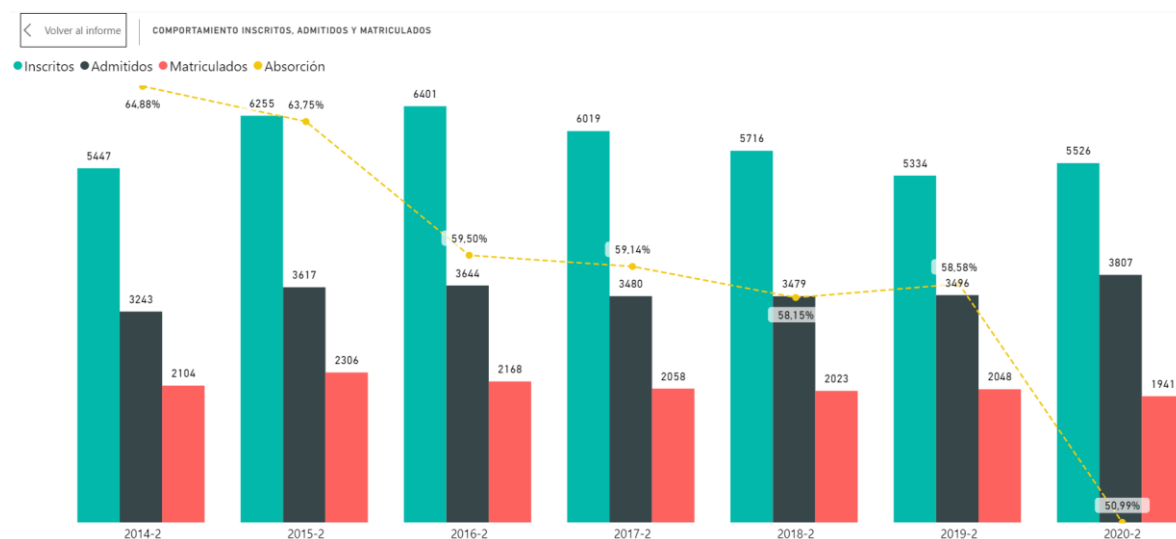


Nota. Tomado de Dirección de Marketing (2020).

Hay instituciones, como la Universidad Sergio Arboleda, que presentan una amplia variación en su absorción. También, hay instituciones que han visto una tendencia a la baja: Escuela de Ingeniería Julio Garavito, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de La

Sabana, Universidad del Rosario, Universidad Santo Tomás. Así mismo, hay instituciones que presentan una tendencia al alza, con absorciones superiores al 100%, como el Politécnico Grancolombiano.

Figura 2 Comportamiento histórico de las matrículas de pregrado universitario posgrado para la Pontificia Universidad Javeriana en los periodos 2014-2 a 2020-2



Nota. Tomado de Dirección de Marketing (2020).

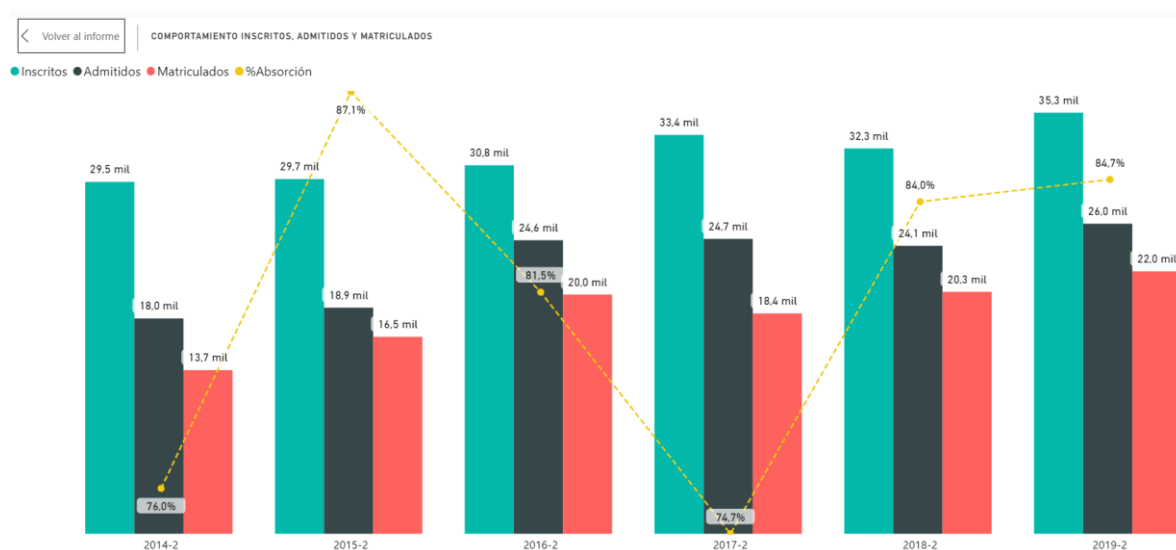
Al analizar el número de matrículas, y no la absorción, se encuentra que algunas instituciones de renombre y prestigio como la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad de los Andes presentan matrículas constantes, sin embargo, en general hay una tendencia a la baja y una disminución del porcentaje de matrículas.

Del G13, para el periodo 2020-2, la Pontificia Universidad Javeriana lideró el mercado con una participación del 25,39%, seguida de la Universidad de los Andes y la

Universidad El Bosque con 19,16 y 12,49% respectivamente. La Universidad del Rosario contó con una participación de mercado del 8,92%.

La suma de los factores previamente descritos deja de relieve que el mercado de pregrado universitario se está contrayendo. Ahora bien, realizando un análisis similar para los matriculados en programas de posgrado, se encuentra que, en la región de Bogotá, el mercado de matrículas de posgrados ha aumentado desde 2017.

Figura 3 Comportamiento histórico de las matrículas de programas de posgrado para las universidades privadas de Bogotá en los periodos 2014-2 a 2019-2

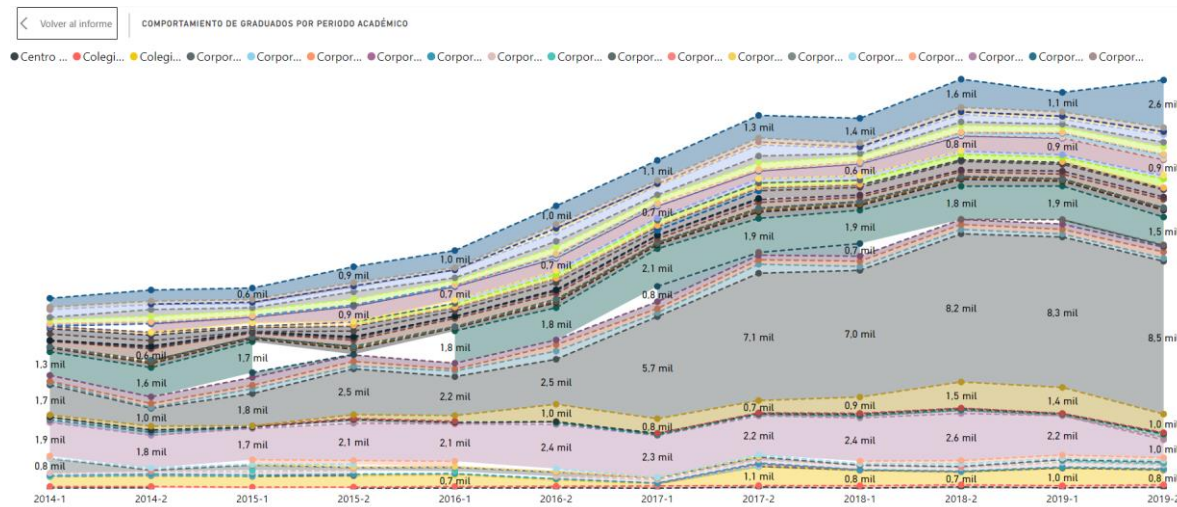


Nota. Tomado de Dirección de Marketing (2020).

Esto puede deberse a que, desde el 2017 hay un marcado aumento en los graduados de programas de pregrado universitario. Esto implica que hay un segmento de clientes potenciales a los que puede abordarse. De igual modo, soporta la hipótesis de que las

variaciones del comportamiento de las matrículas en programas de pregrado incidirán a futuro en el comportamiento de las matrículas a programas de posgrado.

Figura 4 Comportamiento histórico de los graduados de programas de pregrado universitario para las universidades públicas y privadas de Bogotá en los periodos 2014-1 a 2019-2



Nota. Tomado de Dirección de Marketing (2020).

Lo anterior destaca la necesidad de implementar estrategias que aumenten la competitividad de la institución y aseguren su sostenibilidad en un contexto adverso.

4. Metodología

Dada la naturaleza del fenómeno en cuestión, se realizó un estudio observacional, sin intervención de tipo experimental. A su vez, es descriptivo, pues se enfoca en caracterizar una población puntual, sin aspirar a plantear modelos predictivos. Es longitudinal dado que estudia al mismo grupo de interés durante una serie de años. Adicionalmente, se basa en datos históricos recopilados en el periodo 2014 a 2021 (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

El estudio se dividió en las siguientes fases:

1. Análisis de datos sobre matrícula en el periodo 2014 a 2021
 - a. Definición de variables
 - b. Precrítica de la base de datos
 - c. Organización de los datos
 - d. Análisis de datos mediante estadística descriptiva
2. Diseño de plan de mercadeo a partir de datos obtenidos sobre el comportamiento de compra de programas de pregrado.

En estadística, se entiende por fuente primaria a aquella persona o institución que recolecta y procesa los datos en función de un estudio específico. Y por fuente secundaria se entiende a la persona o institución que procesa los datos sin haberlos recolectado directamente (Gómez Barrantes, 2012). Siguiendo dichas definiciones, para la fase 1 de este estudio se tomaron como fuentes primarias a las bases de datos de las direcciones de Marketing y de Estudiantes de la Universidad del Rosario. Y como fuentes secundarias se

tomaron: la base de datos interuniversitaria conocida como G13 y la base de datos consolidada del SNIES 2019.

Se realizó muestreo intencional a partir de la definición de:

Universo: totalidad de graduados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario en el periodo 2014-1 a 2019-2 que fue de 7393.

Muestra: graduados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario en el periodo 2014 a 2021 que continuaron estudios de posgrado, para un total de 945.

Se realizó un muestreo aleatorio simple a partir del dato del universo (7393) en el cual cada elemento de la población del universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Se calculó a partir de la siguiente fórmula:

$$S = \frac{\left(\frac{Z^2[P(1-P)]}{e^2}\right)}{1 + \left(\frac{Z^2[P(1-P)]}{e^2 N}\right)} = \frac{\left(\frac{2,58^2[0,5(1-0,5)]}{0,05^2}\right)}{1 + \left(\frac{2,58^2[0,5(1-0,5)]}{0,05^2 7393}\right)} = 611$$

Donde

S: tamaño de la muestra, 611

Z: valor Z asociado al nivel de confianza, 99% es decir 2,58

P: Desviación estándar, 50%

e: margen de error, 5%

N: tamaño de la población, 7393

De lo anterior se deduce que una muestra de 611 graduados de programas de pregrado que continuaron estudios de posgrado sería suficiente para realizar un estudio descriptivo satisfactorio. Sin embargo, se decide tomar la totalidad, es decir, 945 graduados de programas

de pregrado de la Universidad del Rosario en el periodo 2014 a 2021 que continuaron estudios de posgrado. Esta cantidad corresponde a la totalidad de estudiantes de posgrado reportados en ese periodo por la Dirección de estudiantes.

Análisis de datos: estos fueron analizados como distribución de frecuencias y promedios.

5. Caso de estudio

5.1. La Universidad del Rosario

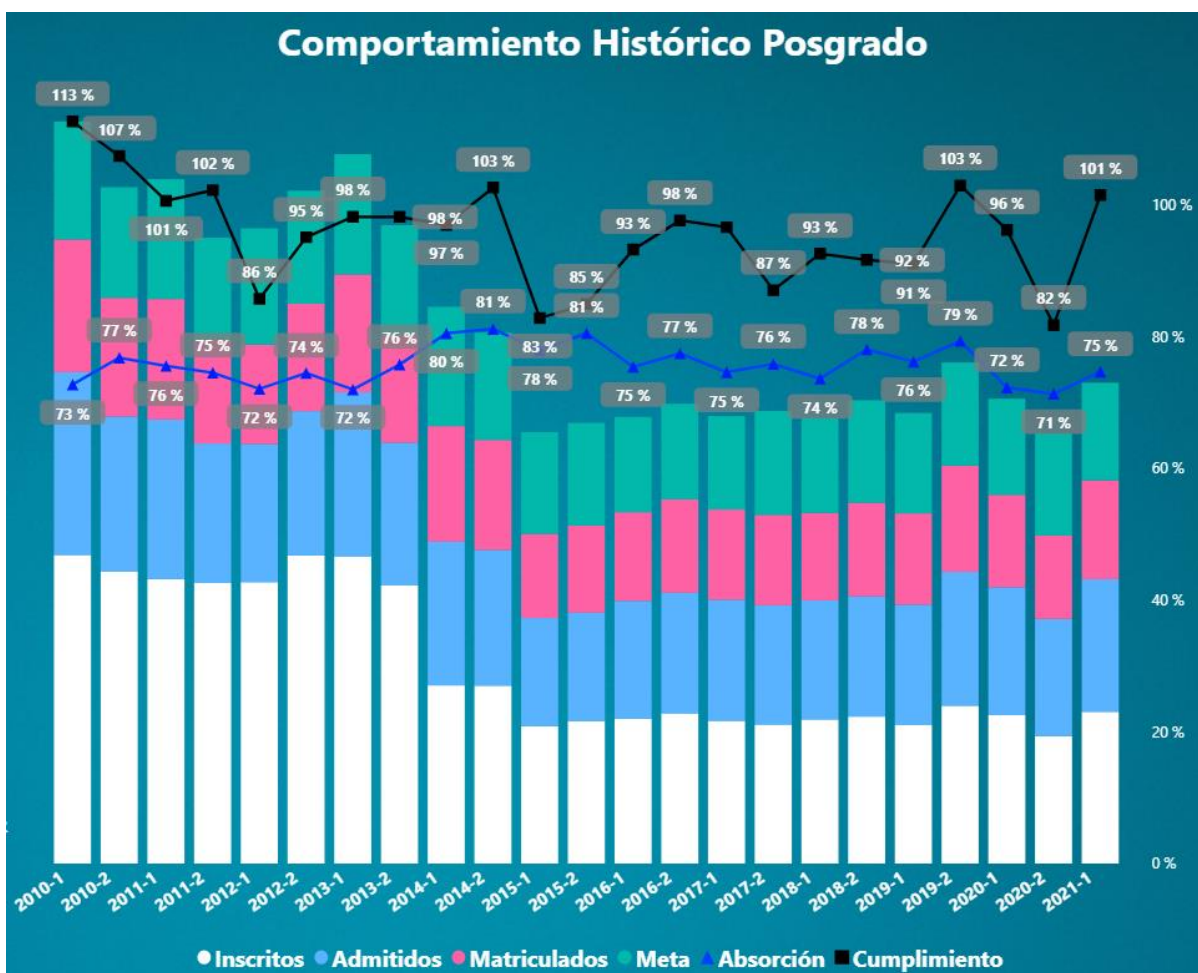
La Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario es una institución de educación superior colombiana. Es una de las universidades con mayor tradición; fue fundada en 1653 y ha albergado a científicos como José Celestino Mutis. La visión institucional 2025 establece como meta ser una universidad innovadora, reconocida globalmente, referente nacional y regional, socialmente responsable con el desarrollo regional del país, sostenible y con vocación humanista. Para ello propende alcanzar: excelencia académica, innovación, visibilidad y reputación, regionalización, internacionalización y sostenibilidad (Universidad del Rosario, s. f.).

Con miras a alcanzar dichos objetivos, el Departamento de Marketing se encarga de formular y ejecutar estrategias enfocadas al crecimiento y sostenibilidad de la Universidad. Los objetivos estratégicos del departamento apuntan a fortalecer la reputación, establecer una comunidad Rosarista, consolidar la oferta de valor y crear experiencias de atracción y fidelización. Estos se ejecutan mediante las iniciativas Inspira, Evoca y Cautiva. Inspira se basa en atraer nuevas audiencias potenciales para pregrado y posgrado mediante branding y estudios de mercado formulados mediante la metodología MIND. Evoca se enfoca al posicionamiento de la marca a través del sello Rosarista. Apunta a la absorción de las audiencias que fueron atraídas previamente. Cautiva se enfoca estrategias de marketing experiencial que permitan fidelizar a los estudiantes y graduados (Dirección de Marketing, 2021).

En el marco de la iniciativa Cautiva, se entiende que, para aumentar la absorción en los programas de posgrado, se debe fidelizar a los estudiantes de semestres avanzados de

pregrado. Esto es particularmente relevante, en primer lugar, porque la iniciativa Inspira apunta a aumentar las matrículas de posgrado en un 15% y, en segundo lugar, porque durante los periodos 2019-2, 2020-1 y 2020-2 se encontró una tendencia a la baja en las nuevas matrículas en los programas de posgrado.

Figura 5 Comportamiento histórico de las nuevas matrículas de posgrado para los periodos 2010-1 a 2021-1



Nota. Tomado de Dirección de Marketing (2021).

Para abordar a dicha audiencia, el departamento de Marketing realiza una serie de actividades en la población de estudiantes de pregrado de los semestres avanzados de cada programa. Estas consisten en eventos presenciales realizados por facultad en que se explican las opciones de grado y se alienta a optar por la modalidad coterminal. De acuerdo con el decreto rectoral 1115 de la Universidad del Rosario (2010), coterminal es una modalidad de opción de grado en que un estudiante de semestres avanzados cursa algunas asignaturas ofertadas por programas de maestría de la universidad.

También se explican las ventajas de iniciar un posgrado y los beneficios por ser Rosaristas. Entre ellos, destaca la Beca Rosarista Egresados: para los graduados de programas de pregrado se ofrece un 20% de descuento en programas de especialización y 10% de descuento en programas de maestría. Para los graduados de programas de posgrado, el descuento ofrecido es de 15% para programas de especialización y 7,5% para programas de maestría (Universidad del Rosario, 2016). Adicionalmente, a los estudiantes con mejores resultados en el examen estatal Saber Pro, se les otorga beneficios económicos en la matrícula para programas de posgrado.

A su vez, estas actividades se acompañan de campañas en redes sociales de las escuelas y facultades, así como campañas de mailing. No hay una medición de la eficacia de las actividades de redes o mailing, el impacto se determina durante las actividades presenciales cuando se obtienen datos de estudiantes interesados en continuar sus estudios mediante la vinculación a un programa de posgrado.

5.2. La audiencia potencial

Para el periodo 2020-2 la universidad contó con 9.714 estudiantes activos de pregrado y 2.889 estudiantes activos en posgrado. De igual modo, para el periodo 2021-1 se contó con 9.225 estudiantes activos de pregrado, de los cuales 3.446 corresponden a estudiantes de los semestres avanzados de cada programa. Estos se distribuyen de la siguiente manera (ver tablas 2-9). De las tablas 2-9 se deduce que, exceptuando los programas en que a la fecha de estudio no se cuenta con cohortes en semestres avanzados¹, entre el 10% y el 53% de los estudiantes se encuentran en los semestres avanzados de sus respectivos programas. Así mismo, constituyen alrededor el 37% del total de los estudiantes de pregrado. Considerando porcentaje de absorción de 75% reportado para ese periodo por la Dirección de Marketing (2021) estos 3.446 estudiantes de semestres avanzados podrían convertirse en 2.584 nuevos estudiantes de posgrado.

¹ Para más información, ver el glosario de términos

Tabla 2 *Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1.*

Escuela/Facultad	Total						semestres avanzados	Total general	Porcentaje
	7	8	9	10	11	12			
Escuela de									
Administración	212	249	144	114	0	0	719	1783	40%
Escuela de Ciencias									
Humanas	71	72	30	2	0	0	175	686	26%
Facultad de Creación	8	7	0	0	0	0	15	191	8%
Escuela de Medicina y									
Ciencias de la Salud	312	253	217	223	81	115	1201	2877	42%
Facultad de Estudios									
Internacionales,									
Políticos y Urbanos	152	93	0	0	0	0	245	921	27%
Facultad de Economía	97	127	0	0	0	0	224	648	35%
Facultad de									
Jurisprudencia	225	213	247	161	0	0	846	1901	45%
Escuela de Ingeniería,									
Ciencia y Tecnología	13	8	0	0	0	0	21	218	10%
Total general	1090	1022	638	500	81	115	3446	9225	37%

Nota. Adaptado Sistema de Información Académica, Universidad del Rosario.

Tabla 3 *Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1.*

Programa	9	10	Total	Total	Porcentaje
			semestres	general	
			avanzados		
Administración de empresas	71	23	220	415	53%
Administración de negocios internacionales	73	91	453	1016	45%
Administración en logística y producción			46	167	28%
Marketing y negocios digitales			0	185	0%
Total Escuela de Administración	144	114	719	1783	40%

Nota. Adaptado Sistema de Información Académica, Universidad del Rosario.

Tabla 4 *Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Escuela de Ciencias Humanas de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1.*

Programa	7	8	9	10	Total semestres avanzados	Total general	Porcentaje
Antropología	19	13			32	130	25%
Artes liberales en ciencias sociales	2	3			5	40	13%
Filosofía	2	3			5	43	12%
Historia	13	7			20	56	36%
Licenciatura en ciencias sociales	3	1			4	68	6%
Licenciatura en filosofía					0	10	0%
Periodismo y opinión pública	24	38	30	2	94	272	35%
Sociología	8	7			15	67	22%
Total Escuela de Ciencias Humanas	71	72	30	2	175	686	26%

Nota. Adaptado Sistema de Información Académica, Universidad del Rosario.

Tabla 5 *Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Facultad de Creación de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1.*

Programa	7	8	Total semestres avanzados	Total general	Porcentaje
Arquitectura			0	17	0%
Artes			0	4	0%
Diseño			0	24	0%
Teatro musical	8	7	15	146	10%
Total Facultad de Creación	8	7	15	191	8%

Nota. Adaptado Sistema de Información Académica, Universidad del Rosario.

Tabla 6 Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1.

Programa	7	8	9	10	11	12	Total semestres avanzados	Total general	Porcentaje
Biología	21	4					25	105	24%
Fisioterapia	64	64	77	47			252	631	40%
Fonoaudiología	18	5	23	25			71	143	50%
Medicina	159	119	62	101	81	115	637	1512	42%
Psicología	42	52	44	40			178	400	45%
Terapia ocupacional	8	9	11	10			38	86	44%
Total Escuela	312	253	217	223	81	115	1201	2877	42%

**de Medicina y
Ciencias de la
Salud**

Nota. Adaptado Sistema de Información Académica, Universidad del Rosario.

Tabla 7 *Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1.*

Programa	7	8	Total	Total	Porcentaje
			semestres	general	
			avanzados		
Ciencia política y gobierno	48	33	81	313	26%
Gestión y desarrollo urbanos	6	7	13	78	17%
Relaciones internacionales	98	53	151	530	28%
Total Facultad de Estudios	152	93	245	921	27%
Internacionales, Políticos y					
Urbanos					

Nota. Adaptado Sistema de Información Académica, Universidad del Rosario.

Tabla 8 *Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1.*

Escuela	7	8	Total	Total	Porcentaje
			semestres	general	
			avanzados		
Economía	44	56	100	299	33%
Finanzas y comercio internacional	53	71	124	349	36%
Facultad de Economía	97	127	224	648	35%

Nota. Adaptado Sistema de Información Académica, Universidad del Rosario.

Tabla 9 Distribución de las matrículas en los semestres avanzados de los programas de pregrado de las Facultades de Jurisprudencia y la Escuela de Ingeniería, Ciencia y Tecnología de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-1.

Escuela/Facultad	7	8	9	10	Total	Total	Porcentaje
					semestres	general	
					avanzados		
Jurisprudencia	225	213	247	161	846	1901	45%
Escuela de Ingeniería, Ciencia y Tecnología	13	8			21	218	10%
Total	238	221	247	161	867	2119	41%

Nota 1. Adaptado Sistema de Información Académica, Universidad del Rosario.

Nota 2. La Facultad de Jurisprudencia solo oferta el programa de pregrado de Jurisprudencia. A su vez, la Escuela de Ingeniería, Ciencia y Tecnología solamente ofertó el programa de Matemáticas Aplicadas y Ciencias de la Computación para el periodo estudiado.

Para el periodo 2021-1 se ofertaron 29 programas de pregrado y 55 programas de posgrado. Así mismo, para el periodo 2021-2 se ofertaron 36 programas de pregrado y 62 programas de posgrado (ver tablas 10 y 11). Con miras a fidelizar a la audiencia de estudiantes de semestres avanzados, los perfiles de esta población pueden establecerse como un criterio adicional para evaluar la pertinencia de ofertar un posgrado u otro.

Tabla 10 *Distribución de los Programas Ofertados en la Universidad del Rosario en el Período 2021-1*

					Total
Período 2021-1	Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	general
Facultad de Jurisprudencia	1	15	2	1	19
Escuela de Administración	4	8	6		18
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud	5	3	4	2	14
Escuela de Ciencias Humanas	8	2	2		12
Facultad de Economía	2	3	3	1	9
Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos	3		1	1	5
Facultad de Creación	4				4
Facultad de Ciencias Naturales	1		1		2
Escuela de Ingeniería, Ciencia y Tecnología	1				1
Total general	29	31	19	5	84

Nota. Adaptado de Dirección de Marketing (2021).

Tabla 11 *Distribución de los Programas Ofertados en la Universidad del Rosario en el Periodo 2021-2*

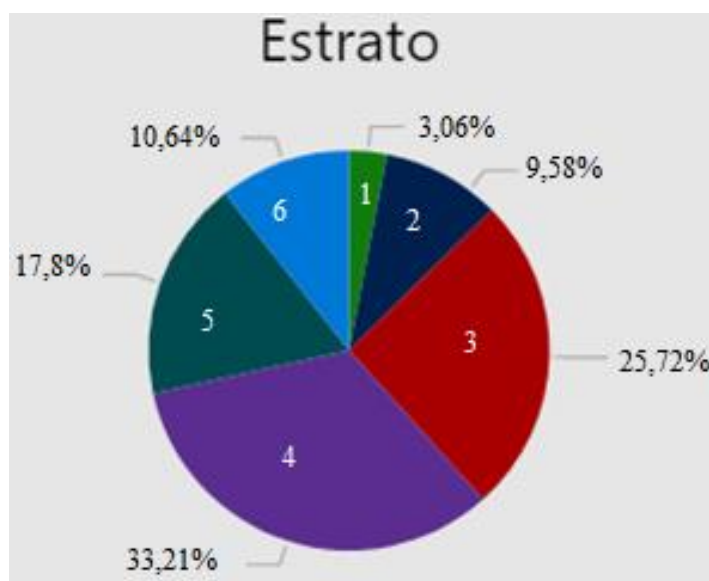
Período 2021-2	Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	Total general
Facultad de Jurisprudencia	1	16	5		22
Escuela de Administración	4	9	6	1	20
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud	5	5	5	1	16
Escuela de Ciencias Humanas	8	1	2		11
Facultad de Economía	2	3	4	1	10
Escuela de Ingeniería, Ciencia y Tecnología	4		2		6
Facultad de Creación	5				5
Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos	3		1		4
Facultad de Ciencias Naturales	2				2
Total general	34	34	25	3	96

Nota. Adaptado de Dirección de Marketing (2021).

En aras de conocer este segmento potencial, se presenta una caracterización sociodemográfica realizada sobre los estudiantes de nuevo ingreso de programas de pregrado matriculados entre el 2009 y el 2021. Se encuentra que, del total de 26.280, solamente 1224

son beneficiarios de programas de subsidios gubernamentales (Ser Pilo Paga y Generación E). La edad promedio de ingreso es 18 años, el 57,60% son mujeres y el 42,40% son hombres. Respecto al estrato socioeconómico, la población se concentra principalmente en el estrato 4, seguida del 3 y del 5.

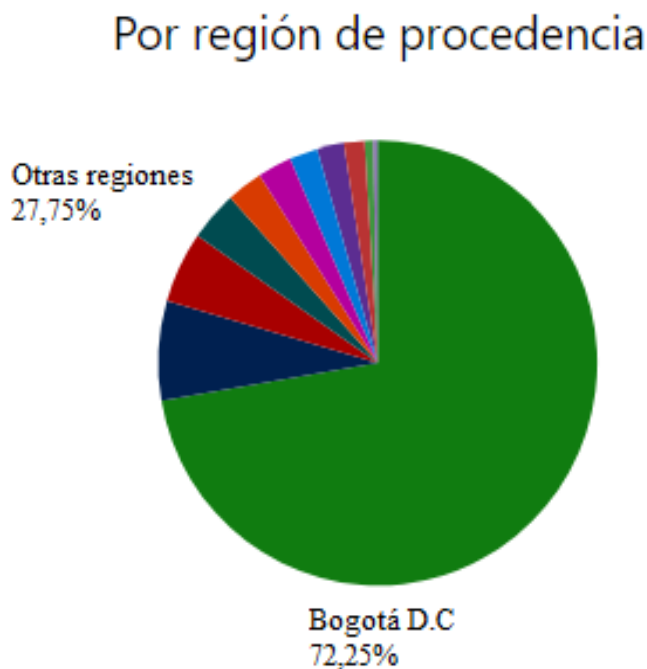
Figura 6 *Distribución por estrato socioeconómico de los estudiantes de nuevo ingreso de programas de pregrado matriculados entre el 2009 y el 2021*



Nota. Adaptado de Dirección de Estudiantes (2021)

El puntaje promedio de la Prueba Saber 11 es 67,28. Proviene en su mayoría de Bogotá. El 21,2% contó con una beca. Adicionalmente, el 79,57% de los nuevos matriculados para ese periodo proviene de colegios clasificados como Muy Superior.

Figura 7 Región de procedencia de los estudiantes de nuevo ingreso matriculados entre el 2009 y el 2021.



Nota. Adaptado de Dirección de Estudiantes (2021)

A su vez, para conocer el perfil de los matriculados de posgrados, se presenta una caracterización sociodemográfica similar a la presentada previamente. Para el periodo 2021-1 se observa que, de los 3.098 estudiantes activos, 56,98% son mujeres y 43,02% son hombres. El promedio de edad es de 31,05 años. Respecto al estrato socioeconómico, al igual que en la población de pregrado universitario, los matriculados activos de posgrado se concentran principalmente en el estrato 4, seguidos del 3 y del 5.

De igual modo, los estudiantes activos de posgrado se concentran en programas de especialización y maestría. Así mismo, el 78,1% procede de Bogotá.

Tabla 12 *Distribución por estrato socioeconómico de los estudiantes activos de posgrado para el periodo 2021-1*

Estrato socioeconómico	Porcentaje
1	0,9%
2	9,34%
3	32,54%
4	33,67%
5	15,1%
6	8,45%
Total	100%

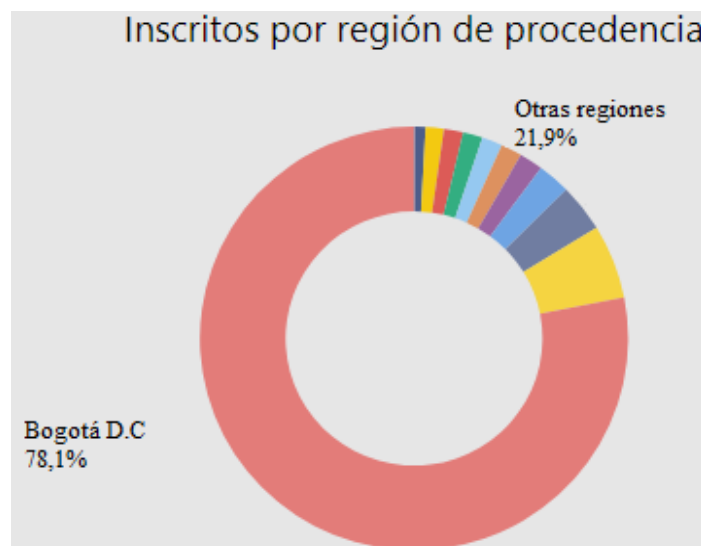
Nota. Adaptado de Dirección de Estudiantes (2021).

Figura 8 Distribución por tipo de programa de los estudiantes activos de posgrado para el periodo 2021-1



Nota. Adaptado de Dirección de Estudiantes (2021).

Figura 9 Región de procedencia de los estudiantes activos de posgrado para el periodo 2021-1



Nota. Adaptado de Dirección de Estudiantes (2021).

Con el propósito de medir la fidelización de los graduados de pregrado, se revisaron las matrículas de posgrado para los años 2019 y 2020. Se encontró que de los 2.171 matriculados en posgrados para 2019, 123 corresponden a graduados de programas de

pregrado, equivalente al 5,67% de la población matriculada. De ellos, el 69,9% fueron graduados del 2019 y el 2018 (ver tabla 13). Para ese año el total de graduados de programas de pregrado fue de 1.790, lo que indica que solo el 6,9% de los recién graduados de pregrado opta por matricularse en un programa de posgrado en la Universidad del Rosario.

A su vez, para el 2020, se encontró que, de los 1.933 matriculados en posgrados, 177 corresponden a graduados de programas de pregrado, equivalente al 9,2% de la población matriculada. En ese año, de los 1.566 graduados de pregrado, solo el 11,3% optó por matricularse en un programa de posgrado de la Universidad del Rosario. De los Rosaristas que se matricularon en programas de posgrado en el 2020, se encuentra que el 61,0% fueron graduados del 2020 y 2019 (ver tabla 14).

Tabla 13 *Año de egreso de los graduados de programas de pregrado que se matricularon en un programa de posgrado de la Universidad del Rosario para el año 2019.*

Año Egreso de pregrado	Cantidad	% de los Fidelizados	
		que compró posgrados	% del total de Matriculados de Posgrado
2014	1	1%	0,05%
2015	8	7%	0,37%
2016	13	11%	0,60%
2017	15	12%	0,69%
2018	49	40%	2,26%
2019	37	30%	1,70%

Fidelizados que	123	100%	5,67%
compró			
posgrados			

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Tabla 14 Año de egreso de los graduados de programas de pregrado que se matricularon en un programa de posgrado de la Universidad del Rosario para el año 2020.

Año Egreso de pregrado	Cantidad	% de los Fidelizados que compró posgrados	% del total de Matriculados de Posgrado
2014	3	2%	0,2%
2015	11	6%	0,6%
2016	11	6%	0,6%
2017	17	10%	0,9%
2018	27	15%	1,4%
2019	57	32%	2,9%
2020	51	29%	2,6%
Fidelizados que	177	100%	9,2%
compró			
posgrados			

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

En la tabla 15 se puede observar el comportamiento histórico de la inscripción a programas de posgrado por parte de graduados de programas de pregrado.

Tabla 15 Cantidad de matrículas, año de egreso de los graduados de pregrado y periodo en que optaron por matricularse en un programa de posgrado de la Universidad del Rosario para el periodo 2016 - 2020.

Año	2016	2016	2017	2017	2018	2018	2019	2019	2020	2020	Total
egreso	-1	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-2	general
2014	4	9	10	9	9	5		1	2	1	50
2015	2	13	16	10	14	7	3	5	4	7	81
2016		23	31	25	14	17	8	5	2	9	134
2017		1	3	40	40	32	8	7	8	9	148
2018	2				5	25	24	25	11	16	108
2019				1	2	2	4	33	30	27	99
2020				1					10	41	52
Total	8	46	60	86	84	88	47	76	67	110	672
general											

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Así mismo, en la tabla 16 se puede observar la distribución por escuela o facultad de los graduados de programas de pregrado que deciden comprar programas de posgrado.

Tabla 16 Facultad o escuela de procedencia y año de egreso de los graduados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario que optaron por comprar un posgrado para el periodo 2014 - 2020.

Escuela o facultad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total general
Escuela de administración	11	12	19	27	18	21	10	118
Escuela de ciencias humanas		3	5	10	5	4	2	29
Escuela de medicina y ciencias de la salud	10	10	20	10	10	17	1	78
Facultad de economía	9	11	22	36	22	17	10	127
Facultad de estudios internacionales, políticos y urbanos	1		1	1	3	4	1	11
Facultad de jurisprudencia	19	45	67	64	50	36	28	309
Total general	50	81	134	148	108	99	52	672

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

A partir de las tablas 13, 14 y 15 se observa que la principal población de Rosaristas que optan por matricularse en programas de posgrado corresponden a graduados de los periodos inmediatamente anteriores y que, conforme pasa el tiempo de egreso, disminuye la probabilidad de fidelizar a esta audiencia. Esto sugiere que la población objetivo sobre la que

debe enfocarse la estrategia Cautiva consiste en los estudiantes de semestres avanzados, con propósito de fidelizarlos y aumentar el porcentaje de compra de programas de posgrado.

A su vez, al discriminar por facultad o escuela de procedencia de los graduados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario que deciden comprar programas de posgrado (ver tabla 16), se encuentra que proceden principalmente de las facultades de Jurisprudencia y Economía.

6. Plan de Marketing

A partir de lo anterior, se identifica una necesidad de posicionar a la Universidad del Rosario como centro educativo de preferencia para llevar a cabo sus estudios en la población que opta por tomar un posgrado en Bogotá. Así mismo, se busca contribuir al crecimiento de ventas de programas de posgrado de la universidad, atraer a nuevos aspirantes procedentes de programas de pregrado y ayudar a la sostenibilidad de la institución.

Adicionalmente, para actuar acorde con las directrices institucionales, la visión de la Universidad y los planes de la Dirección de Marketing, se plantea enfocarse específicamente en los estudiantes Rosaristas de semestres avanzados de programas de pregrado para fortalecer la estrategia Cautiva.

6.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la Universidad del Rosario consiste en su oferta de programas de pregrado, posgrado, educación continua y otros productos y servicios. En este caso de aplicación empresarial, nos enfocamos en la oferta de posgrados. Esos son los servicios que se desea posicionar y vender en la población de estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado.

Para el periodo 2021-2 la Universidad del Rosario aspira a obtener 1207 matrículas de programas de posgrado. Dicha información se desglosa en las tablas 17 – 24.

Tabla 17 *Programas de posgrado ofertados por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2*

Programa	Meta de matrícula
Especialización de la Seguridad y Salud en el Trabajo- Programa en convenio de Extensión de título	28
Especialización en Auditoría en Salud-Convenio con Universidad CES-Medellín	19
Especialización en Gerencia de Empresas	16
Especialización en Gerencia de Marketing para Entornos Digitales	15
Especialización en Gerencia de Proyectos de Construcción e Infraestructura	30
Especialización en Gerencia de Proyectos de Servicios con Tic	12
Especialización en Gerencia Integral de Servicios de Salud	22
Especialización en Gerencia Integral de Servicios de Salud - Modalidad Virtual	40
Especialización en Gestión Humana	15
Maestría en Dirección	0
Total	197

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Tabla 18 *Programas de posgrado ofertados por la Escuela de Ciencias Humanas de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2*

Programa	Meta de matrícula
Especialización en Gerencia y Gestión Cultural - Modalidad Virtual	20
Maestría en Conflicto, Memoria y Paz	8
Maestría en Filosofía	4
Total	32

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Tabla 19 *Programas de posgrado ofertados por la Escuela de Ingeniería, Ciencia y Tecnología de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2*

Programa	Meta de matrícula
Maestría en Energías Renovables	8
Maestría en Matemáticas Aplicadas y Ciencias de la Computación	8
Total	16

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Tabla 20 *Programas de posgrado ofertados por la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2*

Programa	Meta de matrícula
Especialización en Educación para Profesionales de la Salud	35
Especialización en Fisioterapia en Paciente Adulto Crítico	22
Especialización en Perfusión y Circulación Extracorpórea	1
Especialización en Salud Ocupacional (medicina del trabajo)	25
Especialización Epidemiología – Programa en convenio de extensión de título Universidad CES	30
Maestría en Epidemiología – Programa en convenio de extensión de título Universidad CES	27
Maestría en ingeniería Biomédica	7
Maestría en Salud Pública	16
Maestría en Educación para Profesionales de la Salud	24
Maestría en Actividad Física y Salud	13
Total	200

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Tabla 21 *Programas de posgrado ofertados por la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2*

Programa	Meta de matrícula
Especialización en Evaluación y Desarrollo de Proyectos	17
Especialización en Finanzas	30
Especialización en Mercado de Capitales	12
Maestría en Economía	10
Maestría en Economía de las Políticas Públicas	15
Maestría en Finanzas	28
Maestría en Finanzas Cuantitativas	10
Total	122

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Tabla 22 *Programas de posgrado ofertados por Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2*

Programa	Meta de matrícula
Maestría Estudios Políticos e Internacionales	13
Total	13

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Tabla 23 *Programas de posgrado ofertados por la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2*

Programa	Meta de matrícula
Especialización en Contratación Estatal y su Gestión	26
Especialización en Derecho Administrativo	90
Especialización en Derecho Aduanero y del Comercio Exterior	14
Especialización en Derecho Ambiental	28
Especialización en Derecho Comercial	32
Especialización en Derecho Constitucional	17
Especialización en Derecho Contractual	28
Especialización en Derecho de Familia	15
Especialización en Derecho de Seguros	21
Especialización en Derecho Laboral y de la Seguridad Social	46
Especialización en Derecho Médico Sanitario	19
Especialización en Derecho Penal	24
Especialización en Derecho Procesal	26
Especialización en Derecho Tributario	32
Especialización en Derecho Urbano	35
Maestría en Derecho Administrativo	17
Maestría en Derecho Laboral y de la Seguridad Social	18
Maestría en Derecho y Gestión Urbanística	13
Maestría en Arbitraje: Nacional, Internacional y de Inversión	10
Maestría en Derecho Corporativo	9

Especialización en Derecho Financiero	12
Maestría en Contratación Pública y su Gestión	11
Total	543

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Tabla 24 *Programas de posgrado ofertados por la Graduate School of Business (Rosario GSB) de la Universidad del Rosario para el periodo 2021-2*

Programa	Meta de matrícula
Maestría en Administración - MBA One Year	12
Maestría en Administración - MBA Part Time	25
Maestría en Administración en Salud	13
Maestría en Emprendimiento e Innovación	18
Maestría en Marketing	16
Total	84

Nota. Tomado del Sistema de Información Académica de la Universidad del Rosario

Para posicionar y vender dichos programas de posgrado en la población de estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado, se propone implementar un sistema de puntos y beneficios. Este hace parte de un plan de marketing denominado *UR Club* (que se detallará en la sección 6.4). En las tablas 25 - 28 puede encontrarse el detalle de la equivalencia de puntos propuesta.

Tabla 25 Rangos de compra diferentes a matrículas y equivalencia de puntos del UR Club

Rangos de compra	Puntos
Entre \$20.000 a \$100.000	100
Entre \$100.001 y \$500.000	200
Entre \$500.001 y \$1.000.000	500
Entre 1.000.001 y 5.000.000	1.000
De 5.000.001 en adelante	2.000

Nota 1. Elaboración propia.

Tabla 26 Plan de beneficios para matrícula propuesto para el UR Club

Plan de beneficios	Beneficio Especialización	Beneficio Maestría
1.000 puntos	21%	11%
2.000 puntos	22%	12%
3.000 puntos	25%	13%
5.000 puntos	30%	15%

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El plan de beneficios en la Tienda Rosarista aplica para una única compra en caso de no usar los puntos en matrícula. La consecución de puntos se obtiene a partir de la adquisición de productos o servicios diferentes a matrículas de pregrado y posgrado tales como compras en tienda Rosarista, compras en Educación Continua, compras en el centro editorial o en los servicios ofertados por CASA UR.

Tabla 27 *Plan de beneficios para Tienda Rosarista propuesto para el UR Club*

Plan de beneficios	Beneficio en Tienda Rosarista
1.000 puntos	5%
2.000 puntos	10%
3.000 puntos	15%
5.000 puntos	20%

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El plan de beneficios en la Tienda Rosarista aplica para una única compra en caso de no usar los puntos en matrícula. La consecución de puntos se obtiene a partir de la adquisición de productos o servicios diferentes a matrículas de pregrado y posgrado tales como compras en tienda Rosarista, compras en Educación Continua, compras en el centro editorial o en los servicios ofertados por CASA UR.

Tabla 28 *Plan de beneficios para comerciales propuesto para el UR Club*

Plan de beneficios	Beneficio para Comerciales
Mayor a 500 puntos	5%

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El plan de beneficios en la Tienda Rosarista aplica para una única compra en caso de no usar los puntos en matrícula. La consecución de puntos se obtiene a partir de la adquisición de productos o servicios diferentes a matrículas de pregrado y posgrado tales como compras en tienda Rosarista, compras en Educación Continua, compras en el centro editorial o en los servicios ofertados por CASA UR.

6.2. Estudio de la competencia

A la fecha de elaboración de este estudio (primer semestre de 2021), se identificó que la Universidad del Rosario cuenta con las siguientes características: centro de educación superior ubicado en Bogotá, institución privada, prestigiosa, de larga trayectoria, enfocada a estudiantes de estratos 3, 4 y 5. Por tanto, se encontró que los competidores directos son otras universidades privadas del área metropolitana de Bogotá a la que puedan aspirar jóvenes de estratos 3, 4 y 5. En esa categoría entran las instituciones integrantes del grupo de universidades privadas de Bogotá conocido como G13. De dicho grupo, destacan la Universidad de Los Andes, la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad de La Sabana, los tres principales competidores directos.

La Pontificia Universidad Javeriana ofrece 10% de descuento a sus graduados de programas de pregrado y posgrado en programas de posgrado y en cursos y diplomados de educación continua. Así mismo, entre las modalidades de grado para sus estudiantes de programas de pregrado, contempla como opciones la participación en proyectos y grupos de investigación, las pasantías y la elaboración de tesis de grado. No contempla como opción programas parecidos a la modalidad coterminal Rosarista (Pontificia Universidad Javeriana, 2012).

A su vez, la Universidad de La Sabana ofrece el 15% de descuento en la matrícula de educación continua para sus graduados de pregrado o postgrado. Así mismo, ofrece a sus graduados de pregrado un descuento de 15% en programas de posgrado. Respecto a las modalidades de grado para sus estudiantes de programas de pregrado, contempla: pasantía en un semillero de investigación, elaboración de una investigación monográfica, investigación aplicada, otras modalidades de proyecto aplicado según el tipo de programa,

proyecto de desarrollo empresarial, curso de intensificación (ofrecido por la sección de educación continua), coterminales con programas de especialización o maestría ofrecidos por la Universidad de La Sabana o por convenio con otras instituciones (Universidad de La Sabana, 2012).

Por su parte, la Universidad de Los Andes aplicó para el 2021-2 un descuento único del 10% a sus estudiantes de pregrado, maestría y especialización que tomaran matrícula completa o media matrícula, con motivo de la pandemia de COVID-19 (Universidad de Los Andes, 2021). Respecto a las modalidades de grado para programas de pregrado, se contemplan las siguientes opciones: trabajo de grado (tesis/monografía), proyectos aplicados según el programa de estudio, práctica/pasantía y ciclo de posgrado. En esta última opción, según el programa, el estudiante puede tomar una cantidad variable de créditos ofrecidos en programas de maestría (Universidad de Los Andes, 2021).

Tanto para la Universidad de La Sabana, como para la Universidad de Los Andes, la opción de asignaturas de posgrado les permite a sus estudiantes convalidar los créditos cursados y adelantar parte de su programa de posgrado. A su vez, dichos programas funcionan como estrategias de fidelización.

En la tabla 29 se encuentra una tabla comparativa de los servicios ofrecidos por los competidores directos.

Tabla 29 *Matriz comparativa de los servicios ofrecidos por los competidores directos*

Distintivo	Universidad del Rosario	Universidad de Los Andes	Pontificia Universidad Javeriana	Universidad de La Sabana
Coterminal	X	X		X
Beca graduados de programas de pregrado	X		X	X
Beca mejores resultados Saber pro	X			

Nota. Elaboración propia

Entre los productos sustitutos, se encuentran instituciones internacionales que ofrecen programas de posgrado virtual con titulación extranjera. Se comparó a la Universidad del Rosario con otras entidades basándose en los siguientes criterios: instituciones privadas, prestigiosas y cuya titulación es oficial, es decir, avalada por gobierno del respectivo país.

Por ejemplo, instituciones españolas entre las que destaca la Universitat Oberta de Catalunya. Esta ofrece especializaciones y maestrías con titulación europea, convalidables al sistema educativo colombiano, en modalidad virtual, a costos bajos (4.885 euros por la totalidad del programa).

En el contexto hispanohablante, también se encuentran universidades en México, Argentina, Chile o Perú. De México destaca del Tecnológico de Monterrey. Esta institución privada ofrece múltiples programas de especialidad, maestría y doctorado en diversas áreas del conocimiento. Ofrece programas virtuales o presenciales o mixtos. Adicionalmente, cuenta con una sede en Colombia. El costo de los programas está en torno a 3000 USD por periodo académico (alrededor de 24.000 USD en total).

En Argentina, la Universidad de Palermo ofrece programas de posgrado presenciales, online y mixtos, en diversas áreas de estudio. Ofrece especialidades, maestrías y doctorados cuyo costo oscila entre 4500 y 6500 USD por la totalidad del programa.

En Chile, la Pontificia Universidad Católica de Chile ofrece programas de posgrado (especialidades, maestrías y doctorados) presenciales en diversas áreas de estudio. Las maestrías son programas de dos años, cuyo costo oscila entre 6.000 y 10.000 USD por año (entre 12.000 y 20.000 USD en total). Considerando los gastos adicionales que debe asumir un estudiante extranjero al mudarse a Chile para recibir el programa presencial, este costo es en realidad mayor.

A su vez, en Perú, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) ofrece programas de maestrías y doctorados en 14 áreas del conocimiento (no ofrece especializaciones). Presenta un programa de posgrado internacional que alienta la internacionalización y la movilidad internacional entrante y saliente. En el marco de dicho programa, cuenta con alianzas con otras universidades de América Latina y Europa por medio de las cuales los estudiantes pueden obtener titulación en ambas instituciones. Esta universidad también presenta 13 tipos de becas para cursar programas de posgrado y un programa de descuentos para que sus graduados opten por comprar programas de posgrado.

Los programas de posgrado de la PUCP tienen un valor total de entre 8.000 y 16.000 USD y una duración de cuatro semestres para las maestrías y seis para los doctorados.

Adicionalmente, algunas universidades estadounidenses, como Purdue University, mediante plataformas como edX, ofrecen programas de maestrías en modalidad virtual, que se pueden tomar en un año, en un rango de precios entre 9.000 y 25.000 USD por la totalidad del programa, con flexibilidad para cursar el programa al ritmo propio.

Pese al atractivo que pueda ofrecer un título extranjero, factores como el costo de la matrícula o la espera durante el trámite de convalidación, actúan como barreras que persuaden a los interesados de no tomar dicha opción.

En la tabla 30 se encuentra un comparativo de los servicios ofrecidos por universidades extranjeras.

Tabla 30 *Matriz comparativa de los servicios ofrecidos por los competidores de universidades extranjeras.*

Distintivo	Universidad del Rosario	Universitat Oberta de Catalunya	Tecnológico de Monterrey	Universidad de Palermo	Pontificia Universidad Católica de Chile	Pontificia Universidad Católica del Perú	Purdue University
Titulación oficial	X	X	X	X	X	X	X
Duración flexible		X					X
Costo menor a		X		X			

6500

USD

Nota. Elaboración propia

A su vez, existen sustitutos a la educación formal que también actúan como competidores. Plataformas de educación online como Coursera, edX y FutureLearn actúan como Marketplace. Allí, universidades, entidades internacionales (como el Banco Interamericano de Desarrollo) o grandes empresas (como Microsoft) ofrecen un variado portafolio de cursos, programas y maestrías. La formación es abierta a cualquier persona, pero la certificación es paga. De tal modo que el modelo de negocio se basa en el prestigio de las instituciones oferentes y su capacidad de persuadir a los usuarios de que merece la pena pagar la certificación. Sin embargo, el rango de precios de cada curso no es muy alto. Un curso cuesta alrededor de 50 USD, un programa de varios cursos de un tema cerca de 1.000 USD y una maestría, alrededor de 10.000 USD. A su vez, las ofertas por grupo hacen que la compra de paquetes de cursos sea atractiva para el sector de formación empresarial. A la fecha de elaboración de este documento, se encuentra que la Universidad del Rosario ofrece 37 video cursos cortos en la plataforma edX.

Así mismo, existen otras plataformas de formación como Platzi, Crehana, Domestika y Udemy. Se diferencian de las previamente mencionadas en que ofertan sus propios contenidos, contrario a las anteriores que son canales de comercialización. De igual modo, se especializan en áreas de conocimiento: tecnología, artes, etc. En Platzi el usuario paga una suscripción anual que le permite acceso ilimitado a los contenidos durante ese tiempo. Mientras que en Crehana, Domestika o Udemy, se debe pagar el acceso a cada curso. Tal

como ocurre con los canales de comercialización (Coursera, etc.) los costos de estas plataformas son bajos: cerca de 300 USD para la suscripción anual de Platzi y alrededor de 10 USD para cada curso de Crehana, Domestika o Udemy. La oferta de valor de estas plataformas se basa en proveer herramientas para el trabajo o para el emprendimiento, fomentando las competencias personales y con el acompañamiento de expertos en cada uno de sus campos. Se prometen salarios altos en corto plazo, una inversión baja y un buen retorno. Este tipo de sustitutos constituyen una seria amenaza al modelo de educación universitaria tradicional. Sin embargo, la oferta de educación continuada puede ser una alternativa competitiva ante este posible sustituto.

En contraposición, la educación universitaria parte de la promesa de formar no un operario, sino un líder, un pensador estratégico, crítico, que cuestione los supuestos y pueda contribuir a las soluciones de los principales problemas de su tiempo. Y ese tipo de competencias humanas no pueden desarrollarse por medio de video cursos autodirigidos, tampoco pueden perfeccionarse al cabo de pocas semanas o meses, es una inversión a largo plazo, una inversión en la persona, cuyo retorno es difícil de calcular o de medir.

En la tabla 31 se encuentra un comparativo de los servicios ofrecidos por sustitutos de tipo plataforma de video cursos.

Tabla 31 Matriz comparativa de los servicios ofrecidos por los competidores sustitutos oferentes de video cursos.

Distintivo	Universidad del Rosario	Marketplace (Coursera, edX y FutureLearn)	Plataformas de contenido propio (Platzi, Crehana, Domestika y Udeemy)
Educación superior	X		
Certificaciones profesionales	X	X	X
Formación para el trabajo	X	X	X
Costo por curso menor a 50 USD	X	X	X
Corta duración	X	X	X

Nota 1. Elaboración propia

Nota 2. La Universidad del Rosario ofrece 37 video cursos cortos en la plataforma edX. De tal modo que cuenta tanto con la oferta de educación formal, como con la oferta de certificaciones profesionales y educación para el trabajo a bajo costo (menor a 50 USD).

6.3. Estrategias SAP

6.3.1. Segmentación

Para este estudio se seleccionó una estrategia de segmentación diferenciada. Esta permite definir un segmento de mercado basado en condiciones psicográficas como: semestre en curso y perfil académico – profesional, para así ofrecer un servicio enfocado a la población seleccionada, permitiendo ser más eficientes en la atracción de nuevos aspirantes a programas de posgrados a través de la fidelización. Adicionalmente, esta permite ofrecer servicios adicionales y específicos (tarifas preferenciales, eventos, entre otros) para el segmento seleccionado.

6.3.1.1. Audiencia

Estudiantes activos de pregrado de la Universidad del Rosario de semestres avanzados (entre 6 y 12 según cada programa). De acuerdo con la caracterización sociodemográfica de la Dirección de Estudiantes (2021), los estudiantes están ingresando a la institución a sus 18 años, es decir, cuando estén en su tercer año su edad rondarán los 21. Esta población pertenece a la generación Z o centennials: jóvenes nacidos entre los años 1994 y 2010 (Montaña, 2018).

Se caracterizan por lo siguiente:

- Nativos digitales. No conciben su mundo sin dispositivos móviles, ni wifi
- Buscan flexibilidad de horario para el desarrollo de sus actividades
- Son autodidactas y creativos
- Son individualistas, pero a su vez, son solidarios con el compromiso social y ambiental
- Siguen a influenciadores

- Su sexualidad es abierta

6.4. Branding

La postura de marca que se eligió se centra en los insights del cliente. La comunicación entre el usuario y el producto/servicio es en doble vía y el estudiante es el principal protagonista. De este modo, se busca crear una comunidad en torno a la marca, comunicar valores y fidelizar a los estudiantes de programas de pregrado de la Universidad del Rosario.

Se busca poner en marcha un plan de marketing denominado *UR Club*. Mediante la implementación de este plan de marketing, la totalidad de la población de estudiantes de pregrado de semestres avanzados de la Universidad del Rosario conseguirá afianzar su sentido de pertenencia, sentirse privilegiado y beneficiario de un trato preferencial y exclusivo.

Se busca abordar el sentido de pertenencia. Es decir, apelar a sentimientos de comunidad y tradición. La Universidad del Rosario no es simplemente un centro educativo, sino un lugar de conocimientos científicos de punta, donde participó el sabio José Celestino Mutis. Es el hogar de la Expedición Botánica. Es una institución de más de 360 años de antigüedad, que ha educado sabios ilustres desde la época colonial, incluyendo a los próceres de la independencia; es una institución fundadora de la nación colombiana. La Universidad del Rosario representa tradición, pero también libertad e independencia. Representa humanismo, patria. La ubicación de sus sedes en diversos puntos de la ciudad, permiten que el Rosarista pueda vivir Bogotá y disfrutar tanto del ambiente bohemio del centro, como de la tranquilidad campestre del norte. La Universidad del Rosario significa transformación. Su

comunidad hace parte de la generación del cambio, una generación con sentido social y humano. Esta es una universidad de estudiantes para estudiantes. Una universidad con sentido humanista. Pertener a esta comunidad es un motivo de orgullo. Así mismo, hacer parte del UR Club es un privilegio al que se desea aspirar.

6.4.1. Plataforma de branding

6.4.1.1. Territorio de marca

Se busca ser la primera opción de posgrado para los estudiantes de pregrado de semestres avanzados de la Universidad del Rosario. Es decir, conseguir fidelizar a esa población. Con esto, hacer parte del top 5 de universidades preferidas para posgrados en Bogotá. De acuerdo con los datos recopilados por el G13, en el periodo 2019-2, último consolidado para la fecha de elaboración de este plan de marketing, la Universidad del Rosario es la opción 6 (Dirección de Marketing, 2020).

A través de la implementación del plan de marketing se busca extender la relación comercial con a la población de semestres avanzados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario, dado que una estrategia de fidelización requiere menor inversión que atraer clientes nuevos. Adicionalmente, se busca ofrecer un beneficio diferencial al estándar de beneficios que ofrece la competencia para esta población.

Para la fecha de elaboración de este plan de marketing, no se cuenta con información respecto a la percepción que tienen los estudiantes sobre la Universidad. La Dirección de Marketing se encuentra elaborando una encuesta para responder esa pregunta.

El UR Club busca ser asociado con un club exclusivo que brinda beneficios y oportunidades para darle continuidad a los estudios (feria de emprendimientos, feria laboral).

Los valores y atributos con los que se desea que el UR Club sea identificado son: Exclusividad, identidad, tradición, empatía, cercanía, unión, prosperidad, estatus, éxito.

6.4.1.2. Manual de marca

Para representar gráficamente el plan de marketing UR Club, se realizó la siguiente propuesta de logo.

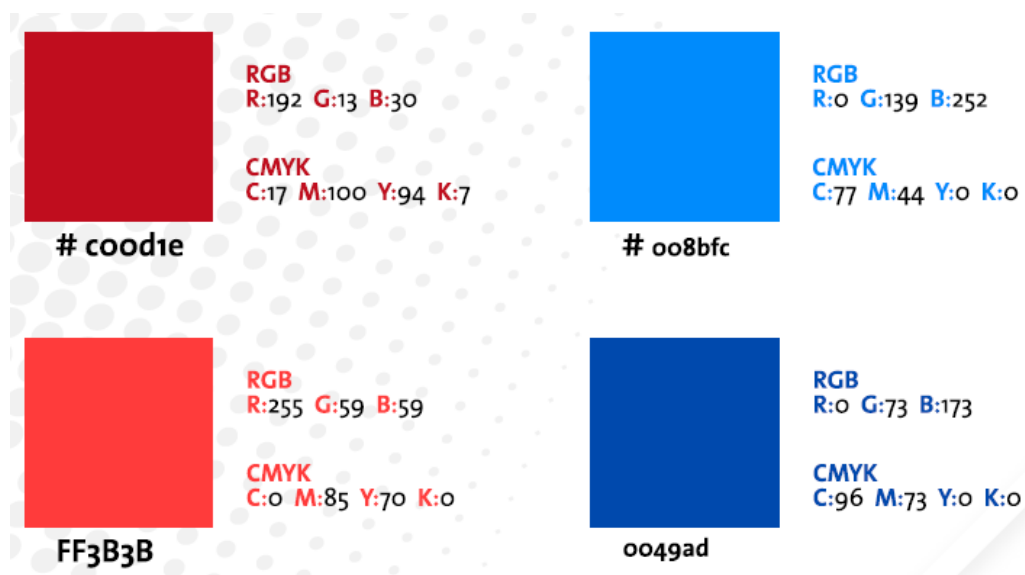
Figura 10 *Propuesta de logo para el UR Club*



Nota. Elaboración propia

A su vez, se establecieron lineamientos de color y fuente (Familia The Sans) que fueran acordes con el manual de estilo institucional (figura 11).

Figura 11 Colores principales empleados en la propuesta de color y fuente del UR Club



Nota. Elaboración propia

Figura 12 Colores secundarios empleados en la propuesta de color y fuente del UR Club



Nota. Elaboración propia

Con base en la paleta y fuente definidas, se diseñaron las siguientes piezas que pueden emplearse en las primeras campañas (figuras 13 – 16)

Figura 13 Pieza gráfica # 1 diseñada para el UR Club

Universidad del Rosario | UR Club

¿QUIERES SER PARTE DEL UR CLUB?

Cumple tus sueños uniéndote al **UR Club.**

Acumula puntos y disfruta los **beneficios** que puedes obtener.

¡Te invitamos a conocerlos!

Nota. Elaboración propia

Figura 14 Pieza gráfica # 2 diseñada para el UR Club



¿SUEÑAS CON TU FUTURO PROFESIONAL?

Activa tu membresía UR Club y

- ◆ *Alcanza tus metas.*
- ◆ *Cumple tus sueños.*
- ◆ *Llega a donde quieres estar.*
- ◆ *Haz tus sueños realidad.*
- ◆ *Cumple tus propósitos.*

 Universidad del Rosario |  UR Club

Nota. Elaboración propia

Figura 15 Pieza gráfica # 3 diseñada para el UR Club


 Universidad del Rosario | 

Ahora haces parte del UR Club

Un selecto grupo donde tú como estudiante de la **UR** tendrás acceso a **múltiples beneficios**, acumulando puntos para alcanzar tus sueños haciendo parte de este **club preferencial**.

En UR Club encontrarás beneficios como descuentos en:

- Matrículas de posgrados ▼
- Tienda Rosarista ▼
- Acceso preferencial a eventos y conferencias ▼
- Aliados comerciales ▼

Activa tu membresía y haz parte de este club diseñado para ti.

Nota. Elaboración propia

Figura 16 Pieza gráfica # 4 diseñada para el UR Club


Universidad del Rosario | **UR Club**

AHORA HACES PARTE DEL UR CLUB

Un selecto grupo donde tú como estudiante de la **UR** tendrás acceso a **múltiples beneficios**, acumulando puntos para alcanzar tus sueños haciendo parte de este **club preferencial**.

En UR Club encontrarás beneficios como descuentos en:

- ◆ *Matrículas de posgrados*
- ◆ *Tienda Rosarista*
- ◆ *Acceso preferencial a eventos y conferencias*
- ◆ *Aliados comerciales*

Activa tu membresía y haz parte de este club diseñado para ti.

Nota. Elaboración propia

6.5. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se basa en la exclusividad. Se busca construir una comunidad que le permita al estudiante Rosarista de últimos semestres tener la percepción de que al pertenecer al UR Club será parte de un grupo privilegiado con beneficios únicos y

de fácil acceso. Con ello se pretende afianzar el sentido de pertenencia Rosarista; a través de la estrategia UR Club se está dando valor a los productos a través de la consolidación de una comunidad universitaria que acoge y brinda al estudiante diferentes vías para dar continuidad a la educación desde un programa de pregrado a uno de posgrado.

La institución y sus servicios deben diferenciarse con respecto a sus competidores para que, en el caso de la universidad, sea considerado como factor de posicionamiento. Esto se logra a través de la manera como los estudiantes perciben a la universidad. Esta percepción se vería afectada de manera positiva por un incentivo de cursos y semilleros de la modalidad coterminal y tarifas preferenciales que inviten a continuar los estudios en los programas de posgrados ofrecidos. De igual forma, el programa de puntos permite la recordación y asociación entre beneficios y estudio.

6.6. Objetivos de marketing y financieros

1. Crecimiento de matrículas de programas de posgrados procedentes de programas de pregrado:

De acuerdo con el último dato consolidado por la Dirección de Estudiantes, en el año 2020 el 11,3% de los matriculados de programas de posgrados correspondían a graduados de programas de pregrado rosaristas (177 matriculados). Por medio del UR Club se busca incrementar el porcentaje de compra de posgrados de 11,3% a 15% (equivalente a 235 egresados de programas de pregrado rosarista). Es decir, se busca aumentar anualmente el número de matrículas en programas de posgrado provenientes de graduados de programas de pregrado de 177 a 235 (58 nuevas matrículas provenientes

de programas de pregrado). Se espera que estos se distribuyan así: 37 matrículas para especializaciones y 21 para maestrías. Dado el valor promedio de estos programas, financieramente se proyectan ingresos anuales de \$658.985.597.

Indicador 1:

$$\text{Compra} = \frac{\text{Compra del periodo actual} - \text{Compra del periodo anterior}}{\text{Compra del periodo actual}}$$

Donde tanto *Compra del periodo actual* como *Compra del periodo anterior* hacen referencia específicamente a las compras de programas de posgrado efectuadas por graduados de programas de pregrado.

2. Obtener la identificación por parte de los estudiantes de pregrado de los semestres avanzados de la oferta de posgrados a través de un plan de puntos.

Indicador:

$$\text{Intención de compra} = \frac{\text{Beneficio esperado en opción de compra de posgrados}}{\text{Inversión en marketing de puntos}}$$

3. Desarrollar semilleros y cursos para estudiantes de pregrado relacionados con el programa coterminal.

Indicador:

$$\text{Coterminal} = \frac{\text{Estudiantes que toman materias del programa coterminal}}{\text{Estudiantes en semilleros y cursos}}$$

4. Aumentar la absorción en posgrados

$$\%Absorción = \frac{Matriculados}{Admitidos} * 100$$

5. Alcanzar la adopción y uso del sistema de puntos de la estrategia UR Club

Indicador 5.1:

$$Puntos = \frac{Puntos redimidos}{Campañas implementadas}$$

Indicador 5.2:

$$Adopción = \frac{Matrículas provenientes del UR Club}{Matrículas totales}$$

El indicador 5.2 se mediría semestralmente y segmentado por cada escuela o facultad.

Supuestos:

- Si los indicadores son positivos, el plan de marketing funciona y puede seguir desarrollándose.
- Se conoce que los graduados de programas de pregrado buscan ampliar sus redes y explorar universidades diferentes, por tanto, se asume que la población de graduados de pregrado que compra de posgrados nunca va a alcanzar el 100%.
- El público objetivo son los estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado y los recién graduados de programas de pregrado. La estrategia no incluye graduados de posgrado que optan por comprar otro posgrado.

6.7. Estrategias de comunicación

El UR Club es un tipo de estrategia de relaciones públicas que se basa en la idea de crear una comunidad. Busca fidelizar a la población de estudiantes de programas de pregrado consiguiendo que realicen compras cruzadas. Es decir, que opten por continuar con sus estudios en programas de posgrado de la misma universidad. Para conseguirlo, apela al sentido de pertenencia, a un sentimiento de exclusividad y a un programa de incentivos. Dicho programa fomenta la compra de productos y servicios ofertados por la universidad y se orienta a capturar a dicha audiencia. En las tablas 32-37 se detallan las tácticas de comunicación que componen a la estrategia de comunicaciones UR Club. A menos que se indique lo contrario, todos los KPI están planteados para la población objetivo: estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario. Adicionalmente, se busca extender los beneficios que actualmente disfrutaban los egresados, a la población de semestres avanzados de programas de pregrado.

Tabla 32 *Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Marketing digital propuestas para el plan de marketing UR Club.*

Acciones	Descripción	Medio	KPI	Presupuesto asignado	ROI	Porcentaje de retorno
Integración con App U. Rosario	Desde 6 semestre se le presentan al estudiante los convenios, beneficios y puntos acumulados	Evento Institucional	I = cuantos estudiantes suman puntos/ total de la población objetivo	\$25.000.000	25	2536%
Social Media	Implementación de campañas en las principales redes sociales institucionales (Instagram, Facebook, Tik Tok). Diseño de piezas asociadas	Instagram, Facebook, Twitter	I = número de interacciones/total de la población estudiantil de pregrado	\$2.000.000	328	32849%
	Content marketing: E-Books, tutoriales	Instagram, Facebook, Twitter	I = número de interacciones/total de la población estudiantil de pregrado			

Mailing	Campañas de mailing ofreciendo los beneficios de UR Club. Diseño de piezas asociadas	Correo electrónico	I = correos visualizados / correos enviados			
---------	--	--------------------	---	--	--	--

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El indicador 1 apunta a un aumento anual del número de matrículas de programas de posgrado provenientes de graduados de programas de pregrado rosaristas de 177 a 235 (58 nuevas matrículas: 37 en especializaciones y 21 en maestrías). De conseguirse ese objetivo, con base en el valor promedio de los programas, anualmente se proyectan ingresos de \$658.985.597. A partir de este valor se calculó el ROI.

Tabla 33 Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Marketing directo propuestas para el plan de marketing UR Club.

Acciones	Descripción	Medio	KPI	Presupuesto asignado	ROI	Porcentaje de retorno
Outbound Conexión UR Call	Campañas telefónicas ofreciendo los beneficios de UR Club	Contacto telefónico CRM	I = usuarios contactados / total de la población objetivo	\$12.000.000	54	5392%
Catálogo	Catálogo de servicios del UR Club mediante código QR. Diseño de piezas asociadas	Plataforma oficial de la universidad	I = visualizaciones de catálogo / total de la población objetivo	\$2.000.000	328	32849%
Correo/WhatsApp directo personalizado	Envío de comunicación personalizada con planes y beneficios según su propio historial	Correo electrónico WhatsApp CRM	I = mensajes visualizados / mensajes enviados	Inversión cero	N. A	N. A
Cross selling	Integrar a los equipos de	Puntos de atención	I = venta de productos y	\$50.000.000	12	1218%

	servicio como agentes comerciales del UR Club		servicios/ total de la población objetivo			
--	--	--	---	--	--	--

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El indicador 1 apunta a un aumento anual del número de matrículas de programas de posgrado provenientes de graduados de programas de pregrado rosaristas de 177 a 235 (58 nuevas matrículas: 37 en especializaciones y 21 en maestrías). De conseguirse ese objetivo, con base en el valor promedio de los programas, anualmente se proyectan ingresos de \$658.985.597. A partir de este valor se calculó el ROI.

Tabla 34 *Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Relaciones públicas propuestas para el plan de marketing UR Club.*

Acciones	Descripción	Medio	KPI	Presupuesto asignado	ROI	Porcentaje de retorno
Ferias virtuales institucionales o externas	Espacios de divulgación de los beneficios del UR Club socializados a la población inscrita en la feria	Plataforma oficial de la universidad	I = participantes en el evento / total de la población objetivo	Inversión cero mediante servicios internos de la Universidad	N. A.	N. A.
Videos corporativos	Campañas de los beneficios	Plataforma oficial de la universidad	I = número de interacciones/total	\$5.000.000	131	13080%

	del UR Club proyectadas en las pantallas institucionales y canales oficiales		de la población estudiantil de pregrado			
--	---	--	---	--	--	--

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El indicador 1 apunta a un aumento anual del número de matrículas de programas de posgrado provenientes de graduados de programas de pregrado rosaristas de 177 a 235 (58 nuevas matrículas: 37 en especializaciones y 21 en maestrías). De conseguirse ese objetivo, con base en el valor promedio de los programas, anualmente se proyectan ingresos de \$658.985.597. A partir de este valor se calculó el ROI.

Tabla 35 *Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Promoción de ventas propuestas para el plan de marketing UR Club.*

Acciones	Descripción	Medio	KPI	Presupuesto asignado	ROI	Porcentaje de retorno
Material POP	Material relacionado con los beneficios del UR Club	Eventos institucionales	I = cantidad material entregado / total de la población objetivo	\$22.500.000	28	2829%
Plan de recompensas	Catálogo de los beneficios que se	Plataforma oficial de la universidad	I = cantidad de redención de puntos en	\$33.000.000	19	1897%

	obtienen con los puntos del UR Club. Incluye diseño y plataforma de seguimiento		matrículas de posgrado/ total de graduados matriculados en programas de posgrado			
Clase de posgrado	Se ofrecen clases de posgrado, a manera de muestra, a estudiantes del último semestre de su programa	Eventos institucionales Plataforma oficial de la universidad	I = cantidad de estudiantes que tomaron la muestra / cantidad de matriculados en posgrado (en el periodo siguiente)	Inversión cero	N. A.	N. A.

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El indicador 1 apunta a un aumento anual del número de matrículas de programas de posgrado provenientes de graduados de programas de pregrado rosaristas de 177 a 235 (58 nuevas matrículas: 37 en especializaciones y 21 en maestrías). De conseguirse ese objetivo, con base en el valor promedio de los programas, anualmente se proyectan ingresos de \$658.985.597. A partir de este valor se calculó el ROI.

Nota 3. El presupuesto asignado al material POP se calculó tomando un costo unitario de \$15.000 para cada kit de regalo, tomando 750 kits por evento y dos eventos por año.

Tabla 36 *Acciones e indicadores de la estrategia de comunicación Influenciadores orgánicos propuestas para el plan de marketing UR Club.*

Acciones	Descripción	Medio	KPI	Presupuesto asignado	ROI	Porcentaje de retorno
Consejos estudiantiles – Campañas virtuales	Coordinar con los consejos estudiantiles campañas de comunicación a través de sus redes sociales personales	Instagram, Facebook, Twitter	I = interacciones de la red social / total de la población objetivo	Inversión cero	N. A	N. A
Consejos estudiantiles – Eventos presenciales	Hacer presencia en cada sede en donde los representantes del consejo divulguen los beneficios del UR Club	Evento institucional	I = participantes en el evento / total de la población objetivo	Inversión cero	N. A	N. A
Becarios – Eventos presenciales	Hacer presencia en cada sede en donde los becarios divulguen los	Evento institucional	I = participantes en el evento / total de la población objetivo	Inversión cero	N. A	N. A

	beneficios del UR Club					
Presencia en eventos	En cada evento estudiantil el UR Club hará presencia	Evento institucional	I = participantes en el evento / total de la población objetivo	Inversión cero	N. A	N. A
Influencers institucionales	Los líderes más influyentes divulgarán los beneficios del UR Club desde sus redes sociales (Rector, Directora de Marketing, Director de Estudiantes entre otros)	Instagram, Facebook, Twitter	I = interacciones de la red social / total de la población objetivo	Inversión cero	N. A	N. A
Comunicaciones de egresados	A través de egresados destacados divulgar los beneficios	Instagram, Facebook, Twitter	I = interacciones de la red social / total de la población objetivo	Inversión cero	N. A	N. A

Publicidad radial	Publicidad a través de U Rosario Radio	Radio oficial de la universidad, Instagram, Facebook, Twitter	I = interacciones de la red social / total de la población objetivo	Inversión cero	N. A	N. A
-------------------	--	---	---	----------------	------	------

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El indicador 1 apunta a un aumento anual del número de matrículas de programas de posgrado provenientes de graduados de programas de pregrado rosaristas de 177 a 235 (58 nuevas matrículas: 37 en especializaciones y 21 en maestrías). De conseguirse ese objetivo, con base en el valor promedio de los programas, anualmente se proyectan ingresos de \$658.985.597. A partir de este valor se calculó el ROI.

Para el conjunto de estrategias descrito previamente, se espera contar con un presupuesto de \$ 151.500.000 desglosado en la tabla 37. A su vez, para su ejecución se proponen las actividades descritas en la tabla 38.

Los leads producto de las estrategias implementadas para el desarrollo del UR Club serán gestionados a través del sistema CRM y la app oficial definida por la institución, con el apoyo del equipo de la gerencia comercial y el Contact center Conexión UR. De igual forma, toda la fuerza de servicio de la Universidad estará capacitada para la promoción, divulgación y operación de los beneficios que ofrece este club, lo anterior con el propósito convertir estos leads en matriculados en programas de especialización o maestrías.

Tabla 37 *Presupuesto anual y ROI semestral esperado para la aplicación del UR Club*

Estrategia	Presupuesto asignado	ROI	Porcentaje de retorno
Marketing digital	\$27.000.000	23	2341%
Marketing directo	\$64.000.000	9	930%
Relaciones públicas	\$5.000.000	131	13080%
Promoción de ventas	\$55.500.000	11	1087%
Influenciadores orgánicos	Inversión cero	N. A	N. A
Total	\$151.500.000	3	335%

Nota 1. Elaboración propia.

Nota 2. El indicador 1 apunta a un aumento anual del número de matrículas de programas de posgrado provenientes de graduados de programas de pregrado rosaristas de 177 a 235 (58 nuevas matrículas: 37 en especializaciones y 21 en maestrías). De conseguirse ese objetivo, con base en el valor promedio de los programas, anualmente se proyectan ingresos de \$658.985.597. A partir de este valor se calculó el ROI.

Tabla 38 Cronograma de ejecución propuesto para el UR Club

ETAPA	ACCIONES / TÁCTICAS	MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PREPARACIÓN	Diseño de piezas de comunicación, videos corporativos	X											
	Planeación del evento de lanzamiento	X											
	Capacitación a los colaboradores de la comunidad Rosarista sobre los lineamientos del UR Club	X						X					
	Solicitud de material POP	X					X						
	Desarrollo de integración con la APP	X											
LANZAMIENTO	Campaña de expectativa	X	X										
	Lanzamiento del UR Club		X										
	Campaña Outbound		X						X				
	Evento con influenciadores de la comunidad Rosarista		X										
MANTENIMIENTO	Vive Clase Posgrado			X	X	X			X	X	X	X	
	Asesorías profesionales			X	X	X	X		X	X	X	X	
	Seguimiento UR Club			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evento presencial "Toma Sedes"			X		X			X		X		
	Content marketing			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Instagram Live –Influencers		X		X			X		X		X	
	Campaña de mailing				X			X			X		
Facebook Live – Influencers		X			X			X			X		

Nota 1. Elaboración propia.

7. Conclusiones

El marketing tiene que estar basado en las necesidades de la población a la cual se dirige. Por lo tanto, los registros en retrospectiva y los datos pueden ser una información muy importante a la hora de tomar decisiones para afectar el consumo de un grupo determinado. Las bases de datos institucionales, los comportamientos de matrícula, el ejercicio retrospectivo sobre cohortes de cinco o más años permiten tener información para diseñar estrategias de marketing dirigidas a la población que se quiere vincular. Estas estrategias están en relación con las necesidades de los estudiantes y los valores misionales de la universidad para seguir brindando una educación de calidad después de finalizar los estudios de pregrado universitario. Así mismo, se enfocan en satisfacer las necesidades del estudiante, ya que ofertan facilidades requeridas en una época cambiante.

Siguiendo ese orden de ideas, en este proyecto de aplicación empresarial se buscó diseñar un plan de marketing para estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario, con propósito de incentivar su matrícula en programas de posgrados, a partir del análisis de datos 2014 a 2021. Para ello, se revisó el contexto mundial y nacional asociado a la educación superior, la compra cruzada y al desarrollo de planes de marketing. Se revisaron fuentes primarias y secundarias y se hizo un análisis descriptivo del comportamiento de compra de posgrados por parte de los estudiantes de semestres avanzados de programas de pregrado de la Universidad del Rosario en el periodo determinado. Como resultado del estudio, se encontró que, es más probable que los recién graduados de programas de pregrado adquieran programas de posgrado, a que lo hagan personas que lleven más de un año graduadas. De lo anterior, y en alineación con las

directrices institucionales y los objetivos de la Dirección de Marketing, se propuso un plan de marketing dirigido a prolongar la relación comercial con la población de semestres avanzados de programas de pregrado de la universidad. Es decir, enfocado a incentivar la compra de posgrados por parte de dicha población. El plan, denominado UR Club, es una estrategia de relaciones públicas y de marketing que apela al sentido de pertenencia, el sentido de comunidad y a la idea de exclusividad. El plan puede ejecutarse en el horizonte de un año, con mediciones semestrales. Requiere un presupuesto de \$151.500.000 y se espera que su implementación ofrezca un ROI de 3 (porcentaje de retorno de 335%).

8. Referencias

- Arancibia, M. L., Cabero, J., & Marín, V. (Junio de 2020). Creencias sobre la enseñanza y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en docentes de educación superior. *Form. Univ.*, *13*(3), 89-100. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300089>
- Banco Mundial. (2020). *Datos del Banco Mundial*. Obtenido de Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT): <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Banco Mundial. (2020). *Población, total*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?name_desc=false
- Byanyima, W. (2017). *Fondo Económico Mundial*. Obtenido de 8 hombres poseen la misma riqueza que los 3.600 millones de personas más pobres del mundo. Debemos reequilibrar nuestro modelo económico: <https://es.weforum.org/agenda/2017/01/ocho-hombres-poseen-la-misma-riqueza-que-los-3-600-millones-de-personas-mas-pobres-del-mundo-debemos-reequilibrar-nuestro-injusto-modelo-economico>
- Congreso de la República de Colombia. (28 de Diciembre de 1992). *Ley 30 de Diciembre 28 de 1992*. Obtenido de por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior: https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (8 de Febrero de 1994). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*. Obtenido de Por la cual se expide la ley general de educación: https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Constitución Política de Colombia. (1991). Obtenido de Artículo 67:

<https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-67>

De Wit, H., & Altbach, P. G. (2020). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*. doi:<https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 Colombia*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Mercado laboral*. Obtenido de Información diciembre y año 2020: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Nacional de Estadística. (2021). *PROYECCIONES DE POBLACIÓN*. Obtenido de Mejoras en retroproyecciones de población con base en el CNPV 2018: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/proyecciones-de-poblacion/presentacion-estimaciones-retroproyecciones-de-poblacion-1985-2017.pdf>

Dirección de Estudiantes . (2021). *Caracterización sociodemográfica activos posgrado*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Dirección de Estudiantes. (2021). *Caracterización inscritos y estudiantes primer semestre*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Dirección de Marketing . (2021). *Comportamiento Histórico Posgrado*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Dirección de Marketing. (2020). *Comportamiento del mercado educativo - G13 SNIES*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Dirección de Marketing. (2021). *Informe sobre programas ofertados por la Universidad del Rosario en 2021*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Dirección de Marketing. (2021). *Mapa de planeación estratégica*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Gómez Barrantes, M. (2012). *Elementos de estadística descriptiva*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México : McGraw-Hill.

Ministerio de Educación Nacional. (11 de Septiembre de 1997). *Decreto 2247 de Septiembre 11 de 1997*. Obtenido de por el cual se establecen normas relativas a la prestación del servicio educativo del nivel preescolar y se dictan otras disposiciones.: https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-104840_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2 de Agosto de 2002). *Decreto 1665 de Agosto 2 de 2002*. Obtenido de Por el cual se establecen los estándares de calidad de los programas de Especializaciones Médicas y Quirúrgicas en Medicina: https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86431_Archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (3 de Abril de 2006). *DECRETO No. 1001*. Obtenido de Por el cual se organiza la oferta de programas de posgrado y se dictan otras disposiciones: https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-96961_archivo_pdf.pdf

- Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). *¿Qué es la educación superior?* Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-196477.html?_noredirect=1
- Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). *Educación inicial*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/portal/Educacion-inicial/>
- Montaña, M. (Mayo de 2018). La nueva generación Z: conectada, pragmática y familiar. *COMeIN(77)*. doi:<https://doi.org/10.7238/issn.2014-2226>
- Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Fondo de población de las Naciones Unidas*. Obtenido de Población mundial: <https://www.unfpa.org/es/data/world-population-dashboard>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f). *Objetivos d edesarrollo sostenible*. Obtenido de Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2012). *ACUERDO N° 567 (Actualización del Reglamento de Estudiantes)*. Bogotá. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/documents/10179/48161/REglamentoEstudiantes.pdf/81d51d42-7361-4735-b8e6-fd3789d62912>
- Ramírez Martínez, D. C., Martínez Ruiz, L. C., & Castellanos Domínguez, O. F. (2012). *Divulgación y difusión del conocimiento: las revistas científicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Redacción Portafolio. (2019). Cada vez menos jóvenes llegan a la educación superior. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/cada-vez-menos-jovenes-llegan-a-la-educacion-superior-536385>

- Reyes Sánchez, G. M., Díaz Flórez, G., Dueñas Suaterna, J., & Bernal Acosta, A. (2016). ¿Educación de calidad o calidad de la educación? Uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el camino para el desarrollo humano. *Revista de la Universidad de La Salle*, 71, 251-272. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1511&context=ruls>
- Sánchez-Gómez, V., & López, M. (Junio de 2020). Comprendiendo el Diseño Universal desde el Paradigma de Apoyos: DUA como un Sistema de Apoyos para el Aprendizaje. *Rev. latinoam. educ. inclusiva*, 14(1), 143-160. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782020000100143>
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (2020). *Bases consolidadas*. Obtenido de *Estudiantes inscritos 2019*: https://snies.mineducacion.gov.co/1778/articles-401907_recurso.xlsx
- Universidad de La Sabana. (2012). *Opciones de trabajo de grado*. Chía. Obtenido de https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_de_Facultades_o_Unidades_Academicas/Documetos_Facultad_de_Comunicacion/OPCIONES_DE_GRADO_2014_unisabana.pdf
- Universidad de Los Andes. (2021). *Apoyo Financiero*. Obtenido de BONO SOLIDARIO C-19: <https://apoyofinanciero.uniandes.edu.co/index.php/pregrado/ayudas-covid-19/100-bono-solidario-c-19>
- Universidad de Los Andes. (2021). *Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo*. Obtenido de Opciones de grado: <https://egob.uniandes.edu.co/es/recursos>

Universidad del Rosario. (2010). *DECRETO RECTORAL No. 1115*. Bogotá. Obtenido de <https://www.urosario.edu.co/Documentos/Administrativos/Decretos/Decreto-Rectoral-1115-de-2010.pdf>

Universidad del Rosario. (2016). *Decreto Rectoral No. 1434*. Bogotá. Obtenido de https://www.urosario.edu.co/Home/la-universidad/Documentos_institucionales/1434-NORMATIVA-FINANCIERA-POSGRADOS/

Universidad del Rosario. (s. f.). *Ruta 2025*. Obtenido de Ruta UR 2025 Revolución digital: <https://ruta2025.urosario.edu.co/Inicio/>