



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Orientación al mercado en las universidades privadas. Caso: Universidad de Boyacá

María Fernanda Perilla Sandoval

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2017**

Orientación al mercado en las universidades privadas. Caso: Universidad de Boyacá

María Fernanda Perilla Sandoval

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director:

Dra. Sandra Patricia Rojas Berrio

Línea de Profundización
Gestión de mercados

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2017**

A los pilares de mi vida: mi abuelita, mi madre y mi hermano dedico el logro de todos mis objetivos personales, laborales y profesionales.

Agradecimientos

A Dios por la vida, por la familia, los amigos, el trabajo y todo aquello que me lleva a ser una mejor persona.

A mi abuelita, por su amor, apoyo, y colaboración, por sus consejos y su constante acompañamiento en cada paso de mi vida, por ser la mejor amiga y por estar siempre para mí.

A mi madre querida, por estar conmigo y apoyar cada paso que doy, por ser el mejor ejemplo de mujer, por ser mi guía y mi apoyo y por la confianza depositada en mí y en todo lo que hago para ser mejor cada día.

A mi hermano, por su cariño, por su compañía y por permitirme ser su apoyo y su guía en su formación como persona y profesional.

A mis amigos, por estar siempre para mí, por su apoyo en los momentos más difíciles, por los momentos divertidos y por buscar siempre un espacio para dispersar el estrés de la cotidianidad.

A mi familia UB, por motivarme a seguir aprendiendo, por el apoyo brindado en este proceso y la motivación constante para llevar a cabo este objetivo.

A mi directora, por su positivismo, por su voz de aliento y por haberme guiado para culminar satisfactoriamente la realización de este trabajo.

Resumen

La cuestión de la orientación al mercado de las Instituciones de Educación Superior se halla en el centro del análisis y el debate contemporáneos sobre los sistemas y las políticas universitarias. Este estudio se basa en la siguiente pregunta: ¿Cómo es la orientación al mercado en las universidades privadas? Y para dar respuesta a esta, la investigación tiene como objetivo principal caracterizar la orientación al mercado (marketing) en instituciones privadas de educación superior, tomando concretamente como caso de estudio la Universidad de Boyacá. La literatura aborda desde diferentes puntos de vista la orientación al mercado y la educación superior, permitiendo analizar la temática y determinar la manera como se aborda el estudio.

Mediante un análisis del comportamiento y de la funcionalidad del marketing educativo y la orientación al mercado se contrasta la información recolectada con los resultados obtenidos de la aplicación de la escala Markor ajustada a Instituciones de Educación Superior, concluyendo que la orientación al mercado en la Universidad de Boyacá está dirigida a la generación de la información, aunque también se enfoca a la diseminación de la información y a la capacidad de respuesta, sin embargo éstos últimos deben ser abordados en una mayor medida.

Palabras clave: orientación al mercado, universidad privada, instituciones de educación superior, marketing educativo, Boyacá, escala Markor.

Abstract

Market orientation of higher education institutions can be found in the middle of a contemporary debate and analysis about university systems and policy. This paper aims to answer the following question: What is market orientation of private universities? In order to do so, the main objective is to characterize market orientation (marketing) of private higher education institutions. Universidad de Boyaca will be the case study for this research. Market orientation and higher education are addressed from different points of view in the literature, allowing for analysis of the topics as well as different ways this study can be carried out.

Through an analysis of behavior and functionality of educational marketing analysis as well as the market orientation, it is possible to contrast the collected information with the results obtained from the application of the MARKOR Scale. The scale has been adjusted to higher education institutions, concluding that the market orientation of Universidad de Boyaca is directed towards the information generation; although there is also a focus on the dissemination and responsiveness of the information, nonetheless, the aforementioned must be addressed to a larger extent.

Keywords: Market orientation, Private university, Higher education institutions, Educational marketing, Boyaca, MARKOR scale.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	VIII
Lista de figuras.....	XIII
Lista de tablas.....	XV
<u>Introducción.....</u>	<u>1</u>
1 Marco teórico.....	9
1.1 Conceptos teóricos.....	9
1.1.1 Instituciones de Educación Superior y Universidades.....	9
1.1.2 Marketing.....	11
1.1.3 Orientación al mercado.....	11
1.1.4 La Orientación al Mercado en la Educación Superior:.....	14
1.2 Efectos del mercado en el comportamiento y adaptación de las Instituciones de Educación Superior.....	16
1.2.1 Ética de Mercadeo.....	19
1.3 Marketing educativo.....	19
1.3.1 Plaza.....	23
1.3.2 Promoción.....	24
1.3.3 Personas.....	26
1.3.4 Procesos.....	27
1.3.5 Factores de marketing complementarios para atraer e inscribir estudiantes ..	28
1.4 Deserción universitaria.....	30
2 Estrategia Metodológica.....	32

3	Resultados	36
3.1	Generación de información sobre el mercado.....	36
4	Conclusiones y recomendaciones	63
4.1	Conclusiones	63
4.2	Recomendaciones	65

Referencias

Lista de figuras

	Pág.
Figura	
Figura 1-1: Las 7 P del marketing educativo.....	22
Figura 3-1: Reunión periódica con los estudiantes	37
Figura 3-2: Análisis de las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes.....	38
Figura 3-3: Análisis con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.....	40
Figura 3-4: Recolección de información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa.....	41
Figura 3-5: Conocimiento de los competidores.....	43
Figura 3-6: Investigación a los estudiantes graduados para evaluar la calidad.....	44
Figura 3-7: Juntas con las facultades para discutir tendencias y desarrollo de marketing	45
Figura 3-8: Personal dedicado a discutir las necesidades de los futuros estudiantes	47
Figura 3-9: Detección inmediata de los cambios importantes en el sector	48
Figura 3-10: Distribución de datos sobre la satisfacción de los estudiantes.....	49
Figura 3-11: Detección de aspectos importantes sobre las otras universidades	50
Figura 3-14: Intercambio fluido de opiniones entre las facultades	51
Figura 3-15: Análisis de sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes	52
Figura 3-16: Análisis de sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento	53
Figura 3-17: Respuesta rápida a los cambios del entorno	54
Figura 3-18: Implementación de respuesta inmediata a campaña de otras universidades	55
Figura 3-19: Coordinación de actividades de las facultades de la universidad	56
Figura 3-20: Quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en le universidad	57

Figura 3-21: Capacidad den poner en práctica de manera oportuna un plan de marketing58

Figura 3-22: Medidas para modificar aspectos concernientes a un programa o servicio, que los estudiantes desean.....59

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1: Orientación al mercado.....	12
Tabla 2-1: Variables escalas de Markor para la medición de la Orientación al Mercado..	35
Tabla 3-1: Reunión periódica con los estudiantes	36
Tabla 3-2: Análisis de las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes.....	38
Tabla 3-3: Análisis con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.....	39
Tabla 3-4: Recolección de información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa.....	40
Tabla 3-5: Conocimiento de los competidores	42
Tabla 3-6: Investigación a los estudiantes graduados para evaluar la calidad.....	43
Tabla 3-7: Juntas con las facultades para discutir tendencias y desarrollo de marketing	45
Tabla 3-8: Personal dedicado a discutir las necesidades de los futuros estudiantes	46
Tabla 3-9: Detección inmediata de los cambios importantes en el sector	47
Tabla 3-10: Distribución de datos sobre la satisfacción de los estudiantes.....	48
Tabla 3-11: Detección de aspectos importantes sobre las otras universidades	49
Tabla 3-12: Intercambio fluido de opiniones entre las facultades.....	50
Tabla 3-13: Análisis de sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes	52
Tabla 3-14: Análisis de sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento	53
Tabla 3-15: Respuesta rápida a los cambios del entorno	54
Tabla 3-16: Implementación de respuesta inmediata a campaña de otras universidades	55
Tabla 3-17: Coordinación de actividades de las facultades de la universidad.....	56
Tabla 3-18: Quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en le universidad	56
Tabla 3-19: Capacidad den poner en práctica de manera oportuna un plan de marketing	57

Tabla 3-20: Medidas para modificar aspectos concernientes a un programa o servicio, que los estudiantes desean.....	58
Tabla 3 -21: Cuadro Resumen Resultados.....	61
Tabla 3 -22: Ficha Técnica de la Investigación.....	64

Introducción

La revista *The Economist* (2005) formulaba hace un tiempo dos consejos a los países que buscan crear un sistema exitoso de educación superior:

Primero, diversificar las fuentes de ingresos. El negocio con el Estado ha resultado ser un pacto con el diablo. Segundo, dejar que florezcan mil flores académicas. Las universidades, incluidas aquellas con fines de lucro, deben competir por clientes. Una economía sofisticada requiere una amplia variedad de universidades que persigan una amplia variedad de misiones. Ambos principios se refuerzan mutuamente: mientras más se contrae el rol del Estado, mayor será la variedad educacional que florece. (p. 13).

Posteriormente, *The Economist* (2015) también manifiesta que la tendencia en el mundo se está inclinando por la privatización de la educación superior, pues cada vez más universidades en más países están trasladando los costos de las matrículas a los estudiantes, al estilo norteamericano, contrario al europeo donde el Estado aporta los fondos para las universidades. Así que, cobra importancia la labor de *marketing* para el ámbito de la Educación Superior y en ello es relevante contar con esquemas que faciliten la gestión de la información.

Por ejemplo, realizar exámenes comunes para todas las universidades, que los estudiantes puedan responder junto con sus pruebas finales, podrían brindar una medida comparativa del desempeño de la educación universitaria. Los estudiantes podrían tener una mejor idea de lo que estuvo bien enseñado y donde se impartió esa buena formación, y los empleadores sabrían qué tanto aprendieron los que están buscando trabajo. De tal suerte que los recursos que el Estado destina para educación superior se invertirían únicamente en aquellas universidades que verdaderamente aprovechen tales recursos demostrando los mejores resultados. Las instituciones tendrían un incentivo para mejorar la enseñanza y utilizar la tecnología para reducir costos. Los cursos en línea (on-line) comenzarían a tener un mayor impacto. Sin embargo, aclara *The Economist* (2015), como este sistema norteamericano significa que el estudiante debe pagar mucho dinero, la educación que debe recibir debe ser

excelente, pues, de lo contrario, estaría desperdiciando su dinero y la sociedad tampoco se beneficiaría con un universitario mal formado.

La Unesco (2004), en un documento de orientación sobre la educación superior, señala:

La evolución de la relación entre el Estado y el mercado en lo que respecta a las funciones y responsabilidades de financiación y reglamentación es otra cuestión relacionada con la repercusión de la mundialización en la educación superior. La disminución de los fondos públicos y las opiniones económicas imperantes tienden a asignar un cometido menor al Estado y a los gobiernos en asuntos relacionados con la educación superior, mientras que la función y la aportación del sector privado se han ampliado considerablemente. Esto está contribuyendo a un fortalecimiento del “mercado de la educación superior” tanto en los países como mundialmente.

En el mismo ámbito temático de la mundialización o globalización, un grupo de asociaciones universitarias alrededor del mundo, bajo el patrocinio de la Asociación Internacional de Universidades (AIU), suscribió en el año 2004 el documento “Compartiendo la calidad de la educación superior entre naciones: una declaración en nombre de las Instituciones de Educación Superior a nivel mundial”, el cual inicia señalando las dos tendencias que caracterizarían la actual fase de internacionalización del sector:

En primer lugar, la necesidad cada vez mayor de las Instituciones de Educación Superior de internacionalizar –es decir, de integrar a la enseñanza, la investigación y el servicio a la comunidad una dimensión internacional e intercultural– para poder aumentar su excelencia académica y la relevancia de su contribución a la sociedad. Las Instituciones de Educación Superior tienen una larga experiencia al respecto y amplían rápidamente la colaboración con sus homólogas en el mundo entero. La segunda tendencia es el crecimiento de las actividades mercantiles, estimuladas por la demanda cada vez mayor de educación superior a nivel mundial, con una disminución cada vez más patente del financiamiento público en muchos contextos nacionales, la diversificación de los proveedores de educación superior y la aparición de nuevos métodos de entrega. (AIU, 2004).

Por su parte, Boaventura de Sousa Santos (2007) sostiene que las universidades para sobrevivir, tienen que estar al servicio de estas dos ideas: sociedad de la información y economía basada en el conocimiento, y por eso tienen que ser ellas mismas transformadas a través de la tecnología de la información y de la comunicación y de los nuevos tipos de gestión y de relación entre los trabajadores del conocimiento (Rojas-Berrío, 2016) y entre estos y los usuarios o consumidores.

Es importante remitirse a la historia con el fin de determinar cuál era la orientación de la educación y el objetivo de su existencia en el mercado, es así como:

Se puede decir que la universidad surge con el objetivo de buscar y preservar el conocimiento y transmitirlo principalmente a través de la formación. Es así como las primeras manifestaciones de la universidad, en Italia y Francia durante la época medieval, se orientaron hacia la función de enseñanza, consolidándose como instituciones del saber, que otorgaban grados académicos a sus egresados (Cortés, 2006).

Por otra parte, Etzkowitz et al. (2000), sugieren “la Universidad” como la Universidad Emprendedora, en la que además de la investigación y la enseñanza, se vincula “el Desarrollo Económico” y que este cambio surge tanto del desarrollo interno de la universidad como de las influencias externas sobre las estructuras académicas asociadas con la aparición de la innovación basada en el conocimiento. Las actividades empresariales se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el desempeño económico regional o nacional, así como la ventaja financiera de la universidad y la de su Facultad. El mercado de la Educación Superior está ahora establecido como un fenómeno mundial, especialmente en las principales naciones de habla inglesa: Canadá, Estados Unidos, Australia y Reino Unido (Binsardi & Ekwulugo, 2003).

Es así como la literatura entorno a la educación, indica claramente que la educación, además de internacionalizarse, está actualmente orientada al mercado. La cuestión de la orientación al mercado de las “Instituciones de Educación Superior – de aquí en adelante IES –” se halla en el centro del análisis y el debate contemporáneos sobre los sistemas y las políticas universitarias.

Las universidades promocionan sus ofertas educativas por diversos medios llegando a distintas poblaciones, de acuerdo con áreas de interés, vocaciones, aptitudes, necesidades del entorno, capacidades económicas, dependencia familiar, etc., lo cual se deduce de la forma como algunas universidades operan en el mercado. Sin embargo, es preciso conocer si éstas Instituciones tienen claramente definidas las estrategias de mercadeo para cubrir la población a la que pretenden llegar; para esto, las universidades

requieren procesos de acercamiento a la demanda, a partir del reconocimiento del entorno y sus necesidades, de aquí que:

el proceso de mercadeo en las organizaciones consista no solo en el análisis del mercado y la selección de un segmento atractivo y rentable, en la determinación de un producto que cumpla con los atributos y beneficios que pretenden los clientes individuales o en la determinación del precio adecuado, el diseño de la estrategia de comunicación y la logística de distribución, sino también en la determinación de las necesidades de la sociedad en su conjunto (Ospina Diaz & Sanabria Rangel, 2010).

Antes de que incluso seriamente se pueda pensar en el *marketing* (o mercadeo) de una universidad, hay que estudiar la forma en que la mayoría de las IES ven el *marketing*. Y para esto, hay que comenzar por admitir que el *marketing*, como disciplina, ha sido mal entendido y difamado en la academia durante años. Al pasear en cualquier campus, de cualquier facultad, si se pide a cualquier persona ya sea directivo o personal administrativo una definición de *marketing*, la probabilidad es alta que responderá algo sobre publicidad o ventas.

Bartels (1965) define el *marketing* como una actividad que se separa de las demás actividades productivas y opera con una finalidad: generar valor. La American Marketing Association (AMA, 2005) afirma que hace referencia a las actividades asociadas a la creación, comunicación y entrega de valor al mercado, lo que, simultáneamente, confiere valor a la organización y los demás agentes del mercado.

Con el fin de enlazar el marketing con la educación superior, es importante tener en cuenta que El Ministerio de Educación Nacional (2009) define la Educación Superior en Colombia: “como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”, así mismo, la presenta como aquella impartida en dos niveles: pregrado y posgrado.

Así mismo cabe resaltar que las IES con el paso de los años involucran una diversidad de recursos, que como lo menciona Brunner 1997, “cobran relevancia en temas tales como la venta de servicios académicos, la colaboración del sector universitario con el sector

productivo y la creación de esquemas para fomentar la filantropía privada y la cooperación internacional”.

Hoy las IES están llamadas, otra vez, a cruzar el umbral de un nuevo siglo y a convertirse en un agente de esas redes de conocimiento que son el signo y el principal medio de nuestra integración. (Brunner, 1997). Lo anterior, no concibiendo el marketing con fines lucrativos, sino desde una mirada de mejora continua y orientada al entorno, en especial a los estudiantes y organizaciones.

El Departamento de Boyacá y Tunja como ciudad universitaria

Según Ocampo, 1977 en su libro “El pueblo boyacense y su folclor”, el DEPARTAMENTO DE BOYACA se creó en 1821 en lo que era la antigua Provincia de Tunja, el cual pasó a ser ESTADO soberano en 1857, con las provincias de Tunja, Tundama, Casanare y los cantones de Chiquinquirá y Moniquirá. A fines del siglo XIX, Boyacá llegó a dividirse en las siguientes provincias: Centro, Norte, Occidente, Oriente, Tundama, Gutiérrez, Sugamuxi, Valderrama y Ricaurte; tuvo también las provincias de Neira y Nariño. Desde la ordenación político-administrativa establecida en 1886 se estableció el Departamento de Boyacá como hoy lo conocemos, con algunas variaciones principalmente en lo relacionado con el territorio de Casanare.

Durante la Colonia, la "Provincia de Tunja" era lo que actualmente es Boyacá (nombre chibcha que significa "cercado o región de mantas"). Tunja aparece como "la ciudad cultural" más importante del Nuevo Reino de Granada; tierra de literatos y poetas (Juan de Castellanos, Hernando Domínguez Camargo, la Madre del Castillo y otros); en sus iglesias, conventos y residencias particulares de aristócratas, se encuentran los más variados estilos artísticos y arquitectónicos (Ocampo, 1977).

La revista Semana en 2006, presenta a Tunja como una ciudad universitaria, así mismo indica que: aunque su población no pasa de los 160.000 moradores, en Tunja existen 13 IES reconocidas por el Icfes en las que se reúnen 33.854 estudiantes. Las universidades buscan crear mecanismos que subsidien el estudio de aquellos que no cuentan con recursos suficientes. Sólo Uniboyacá entregó el año pasado 822 becas. La Universidad de

Boyacá, que empezó con 23 estudiantes en 1979 y hoy cuenta con casi 4.000. Osmar Gilberto Correal, ex rector de la Uptc y actual presidente del consejo directivo de la Uniboyacá, cree que: "Es indudable el impacto que ha tenido esta universidad que abrió el camino para que otras abrieran sedes en Boyacá, para que la ciudad de Tunja fortaleciera su vocación estudiantil, para que la ciudad redimensionara su crecimiento".

Cabe precisar, que para la realización de este estudio se considerará el caso de la Universidad de Boyacá, por lo que es importante conocer su historia y algunos antecedentes referentes al mercadeo.

Mediante Resolución del Ministerio de Educación Nacional No. 6553 de 1981, se reconoce personería jurídica para efectos legales a la Institución de Educación Superior denominada: "Corporación de Educación Superior de Boyacá".

En el año de 1993, mediante resolución No. 5086 del Ministerio de Educación Nacional y de acuerdo con la notificación de concepto jurídico favorable del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES para el cambio de naturaleza jurídica para constituirse en FUNDACIÓN, se ratifica la reforma de naturaleza jurídica para denominarse: "Fundación Universitaria de Boyacá".

De acuerdo con los estatutos Generales que habrán de regir la Universidad de Boyacá, mediante Acuerdo No. 020 del 14 de marzo de 2003, la Universidad de Boyacá, es una Institución de Educación Superior que se organiza como una Fundación de carácter civil, de utilidad común sin ánimo de lucro, dotada de personería jurídica, patrimonio independiente y en especial de la autonomía universitaria consagrado en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia. Su carácter académico es Universidad, destinada al fomento y difusión de las Ciencias y las Artes, la Investigación Científica y la Formación Profesional.

Para el año 2004 y de acuerdo con la aprobación de los nuevos estatutos generales, se reconoce como UNIVERSIDAD a la Fundación Universitaria de Boyacá, mediante Resolución 2910, emitida por el Ministerio de Educación Nacional.

De acuerdo con la información suministrada por los fundadores, la Universidad de Boyacá es una Institución de Educación Superior de carácter privado ubicada en la ciudad de Tunja en el Departamento de Boyacá, fundada en la ciudad de Tunja el 22 de septiembre de 1979, con la necesidad de crear una institución de educación, que por la excelencia de su trabajo académico llegara a constituirse en el primer centro privado de educación superior en Boyacá, que estuviera en capacidad de formar y especializar los recursos humanos que se requieren para su desarrollo y que sirviera para canalizar la vocación docente e investigativa de los profesionales que han aceptado vincularse a esta empresa.

El Jefe de la Oficina de Comunicaciones y Mercadeo de la Universidad de Boyacá manifiesta que en el ámbito del mercadeo ésta oficina desempeña principalmente una función de planeación y asesoría, determinante en la toma de decisiones que tienen como fin la innovación y puesta en marcha de estrategias comerciales eficaces dirigidas a los públicos con los que se relaciona la Institución: estudiantes, profesores, empresas y otras instituciones. Es una dependencia adscrita a la Vicerrectoría de Desarrollo Institucional y se encarga de planear todos los procesos de comunicación institucionales, además de promover y fomentar la imagen corporativa, impulsando con ello su gestión e importancia a nivel local, departamental, nacional e internacional. De igual manera contribuye con la construcción de un clima laboral favorable y el fortalecimiento del sentido de pertenencia por la Universidad de Boyacá. Igualmente, todas las actividades planeadas, se encuentran encaminadas a posicionar la imagen de la Universidad de Boyacá a partir de estrategias fundamentas en el diseño, la comunicación y la innovación, a fin de alcanzar los objetivos estipulados en el plan de desarrollo institucional, utilizando metodologías de prospectiva, para brindar soluciones creativas que permitan generar altos niveles de posicionamiento y recordación de marca, en procura de cimentar el crecimiento institucional que garantice la sostenibilidad de la Universidad.

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta la importancia que tiene la orientación al mercado en la educación, especialmente en las IES, este estudio se basa en la siguiente pregunta: ¿Cómo es la orientación al mercado en las universidades privadas? Y para dar respuesta a esta, la investigación tiene como objetivo principal caracterizar la orientación al mercado (marketing) en instituciones privadas de educación superior, tomando concretamente como caso de estudio la Universidad de Boyacá, buscando dar respuesta además a los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar una Revisión teórica sobre orientación al mercado en el contexto educativo
2. Aplicar una adaptación de la escala de Kohli y Jaworski (1993) a universidades privadas en Boyacá

El estudio se justifica por la importancia que hoy tiene la orientación al mercado de las IES; si una universidad no se prepara y se adapta a las tendencias que actualmente rigen la educación, estará condenada entonces al fracaso. Y para el caso concreto de este estudio, la Universidad de Boyacá, institución que lleva treinta y cinco años trasmitiendo cultura y conocimiento a los estudiantes, no solo del departamento sino de distintos rincones del país, es de utilidad conocer el diagnóstico sobre la forma en que está orientada al mercado y, si es el caso, hacer los ajustes necesarios.

Para cumplir los objetivos, este trabajo de grado se divide en seis capítulos: marco teórico, metodología, aplicación empírica, resultados, recomendaciones y conclusiones.

1 Marco teórico

En este capítulo se hace, en primer lugar, una revisión teórica sobre los conceptos de Instituciones de Educación Superior, universidad, marketing y orientación al mercado, en segundo término, se estudian los efectos del mercado en el comportamiento y adaptación de las IES; en la tercera sección se analiza el marketing educativo.

1.1 Conceptos teóricos

1.1.1 Instituciones de Educación Superior y Universidades

El Ministerio de Educación Nacional define las Instituciones de Educación Superior (IES) como las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano, y se clasifican en: instituciones técnicas profesionales, instituciones tecnológicas, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades (MEN, 2010) Estas últimas serán las tenidas en cuenta para este estudio.

Para este Ministerio, son universidades las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional (MEN, 2010).

Las anteriores son definiciones oficiales que contemplan unos parámetros establecidos por las leyes del país con el fin de clasificar y controlar a estas instituciones. Pero analizar la institución universitaria no es tan sencillo. A lo largo de la historia de las universidades se han planteado distintas definiciones de éstas, Para Ortega y Gasset, por ejemplo, la Universidad consiste, primero y por lo pronto, en la enseñanza superior que debe recibir el

hombre medio; hay que hacer del hombre medio, ante todo, un hombre culto. Por tanto, la función primaria y central de la Universidad es la enseñanza de las grandes disciplinas culturales: física, biología, historia, sociología, filosofía. Hay que hacer del hombre medio un buen profesional. No se ve razón ninguna densa para que el hombre medio necesite ni deba ser un hombre científico (Ortega & Gasset, 1930, p. 53 y 54).

Sin embargo, las funciones actuales de la universidad van mucho más allá de la docencia. Clark Kerr en 1960 señalaba que la Universidad de California, de la que era Presidente, operaba recursos por más de medio millón de dólares, tenía más empleados que la IBM, realizaba operaciones en más de cien localidades en sus campus, estaciones experimentales, centros agrícolas, centros urbanos de extensión universitaria y en otros países; en sus hospitales nacían más de 4000 niños al año; tenía más de 200.000 alumnos en sus cursos de extensión, etc. (Kerr, 1963, p. 7 y 8).

Desde luego no existe un concepto unánime de universidad, y precisamente una de las características principales de la Universidad es la pluralidad de opiniones. La Universidad representa tantas cosas a tanta gente diferente que por necesidad está parcialmente en guerra con ella misma (Kerr, 1963, p.9). Y esa pluralidad se manifiesta hoy, tal vez con mayor fuerza que nunca, como resultado del conjunto de transformaciones que experimentan el sistema universitario y su entorno. La moderna institución universitaria ve cómo el ambiente en el que había desenvuelto tradicionalmente su quehacer, se desliza hoy hacia el mercado. El impulso hacia el surgimiento de una "universidad emprendedora" es excepcionalmente fuerte, incluso si su desarrollo plantea cuestiones institucionales y de gobernanza importante para los involucrados. El concepto de universidad emprendedora contempla una estructura y una función académica que se revisa a través de la alineación del desarrollo económico con la investigación y la docencia como misiones académicas (Etzkowitz, 2000).

Según Etzkowitz, (2000), en una economía basada en el conocimiento, la universidad se convierte en un elemento clave del sistema de innovación, tanto como proveedor de capital humano como de semilla de nuevas empresas. Así mismo el autor hace referencia a la existencia de tres esferas institucionales: públicas, privadas y académicas, que están cada vez más entrelazadas con los procesos de innovación y formulación de políticas industriales.

1.1.2 Marketing

La Asociación Americana de Marketing AMA (2007), lo define como: “la acción, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, clientes, socios, y la sociedad en general.” (Junta de la Asociación Americana de Marketing, 2013).

Kotler y Amstrong (2008) definen el término marketing como «un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros (citado por Monferrer, 2013).

En la actualidad, el marketing no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta—“decir y vender”— sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes (Kotler, Philip & Armstrong, 2013).

Hemsley-Brown y Oplatka (2006), encontraron que los beneficios potenciales de la aplicación de teorías y conceptos de marketing que han sido efectivos en el mundo de los negocios, se están reconociendo gradualmente por los investigadores en el campo del Marketing aplicado a la educación superior (Citados en Küster et al, 2010). Sin embargo, Svenson y Wood, (2007); Driscoll y Wicks, (1998), argumentan que se debe ser muy cuidadosos en su uso, y sugieren limitar la aplicación del concepto de marketing en las universidades (Citados en Küster et al, 2010).

1.1.3 Orientación al mercado

Otros autores como Narver y Slater, (1990); Ruekert, (1992); Jaworski y Kohli, (1993), Citados por Küster, et al (2010) indican que existen numerosos estudios sobre el papel de la Orientación al Mercado y sus efectos resultado. Sin embargo, algunos estudios relacionan la Orientación al Mercado al sector industrial comercial y de servicios.

Por otra parte, Narver, Slater y Tietje (1998) indican que la orientación al mercado es una cultura empresarial en la que todos sus miembros deben estar comprometidos con la continua creación de valor para los clientes.

Un estudio realizado por Mazaira Castro, Dopico Parada, & González Vázquez (2005), presenta las diferentes definiciones de orientación al mercado con sus principales exponentes:

Tabla 1-1: Orientación al mercado

Exponentes	Definiciones
Kohli y Jaworski, (1990)	La orientación al mercado consiste en “la generación de información del mercado que tenga que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de toda ella a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización a dicha información”.
Narver y Slater (1990)	La orientación al mercado “es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores”.
Deshpande, Farley y Webster (1993)	“Definimos la orientación al cliente como un conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas presentes en el mercado como los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo”.
Day (1994)	“La orientación al mercado representa la superior habilidad para entender y satisfacer los clientes”.
Narver, Slater y Tietje (1998)	“Una orientación al mercado consiste en la supeditación a un valor: el compromiso, de la totalidad de los miembros de la organización, con la creación continuada de un mayor valor para el cliente. Basándose en el mismo, el principio central de la orientación al mercado es que todas las personas de la organización entiendan que todos y cada uno de los individuos y departamentos pueden, y deben, contribuir continuamente, a través de sus habilidades y conocimientos, a crear un mayor valor al cliente”.

Fuente: Mazaira, Dopico y González (2005)

Mateus (2012, p. 12-16), destaca que los estudios que han abordado la orientación al mercado han tenido en cuenta la interacción de factores tanto externos (clientes, competencia), como internos: cliente interno, a la organización, los cuales se constituyen en los elementos dinámicos en la orientación al mercado de las empresas. De allí que se identifiquen dos orientaciones teóricas en la OM: la orientación al mercado como filosofía de la organización (Narver & Slater, 1990, p. 20-35) y la orientación al mercado como comportamiento de la organización (Kolhi & Jaworski, 1990, p. 1-18).

En cuanto al *enfoque de filosofía de empresa, cultural o de actitud*, Küster y Vila (2011) afirman que la orientación al mercado es un tipo de cultura empresarial que predomina en

una determinada organización y que está fundamentada en el componente filosófico del marketing (Hooley, Lynch & Shepherd, 1990; citados por Küster & Vila, 2011). Dicha afirmación es sostenida y comprobada empíricamente en los trabajos de distintos autores, entre los que se resaltan el de Deshpandé, Farley y Webster (1993), citados por Küster y Vila (2011), entre otros. En este marco, Turner y Spencer (1997) destacan el papel jugado por la cultura organizativa en su aplicación al ámbito del marketing, mostrando diversos ejemplos.

Tuominen y Möller (1996), citados por Küster y Vila (2011), manifiestan que la orientación al mercado sirve de guía para los valores, normas y actitudes, y en última instancia, para las actividades, comportamiento y rendimiento empresarial. Vázquez (1998), citado por Küster y Vila (2011), otorga un papel específico a este enfoque, afirmando que la orientación al mercado “... es una filosofía empresarial, un sistema de pensamiento, una cultura organizativa que el Marketing trata de aportar a la Dirección Estratégica, lo que origina un paradigma emergente, que sustituirá al existente hasta la fecha” (p. 85). Vázquez (1998) caracteriza al paradigma tradicional por estar centrado en una especialización funcional, realizar actuaciones basadas en el individuo, estar basado en las transacciones, otorgar al marketing la función de manejo de las cuatro P y poseer una estrategia fundamentada en los resultados obtenidos. Frente a este paradigma, el autor caracteriza al paradigma emergente por estar centrado en la orientación al mercado, poseer actuaciones basadas en el grupo, estar basado en las relaciones, otorgar al marketing el papel de educador hacia los miembros de la organización acerca de la maximización del valor para el cliente y desarrollar estrategias centradas en competencias esenciales de la organización.

Blanco y Lozano (2005, p. 70) destacan que tanto los trabajos pioneros desarrollados en el ámbito de la orientación al mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), como los desarrollados posteriormente (Greenley, 1995; Llonch & Waliño, 1996; Pitt, Caruana & Berthon, 1996; Bhuian, 1997; Chan Hung Ngai & Ellis, 1998; Kahn, 2001; Vázquez, Santos & Álvarez, 2001; Matsuno, Mentzer & Özsomer, 2002; (Vega-Rodríguez & Rojas-Berrio, 2013), han centrado su interés, de forma mayoritaria, en explicar el comportamiento estratégico y el nivel de resultados obtenidos por las organizaciones *con ánimo de lucro* que operaban en mercados competitivos.

Sin embargo, Blanco y Lozano (2005, p. 70) señalan también que se pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones *sin ánimo puramente comercial* orienten sus actividades al mercado al que se dirigen, como vía para mejorar las relaciones con sus clientes, y para lograr una consecución más efectiva y eficiente de sus objetivos corporativos. Estos autores también señalan que en los trabajos de Balabanis, Stables y Phillips (1997); Álvarez, Vázquez, Santos y Díaz (1999) y Álvarez, Santos y Vázquez (2002). En ellos, indican Blanco y Lozano (2005), se muestra cómo el carácter no lucrativo de las organizaciones complica la caracterización y cuantificación de los resultados obtenidos por este tipo de entidades, si bien esta dificultad se salva utilizando criterios alternativos a los típicos indicadores relacionados con la rentabilidad económica.

Algunos estudios han examinado la Orientación al Mercado en las IES, sin embargo, casi todos ellos están en países desarrollados (Küster, et al 2010). Ahora bien, dentro del ámbito educativo, y centrados en el caso universitario, Blanco y Lozano (2005, p. 71) destacan los trabajos sobre orientación al mercado realizados por Caruana, Ramaseshan y Ewing (1998a y 1998b).

1.1.4 La Orientación al Mercado en la Educación Superior:

Una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; disemina dicha información por la organización y diseña e implementa una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior (Blesa & Ripollés, 2003).

Las IES son autónomas en la conducción de sus estudios académicos y asuntos administrativos dentro del marco de sus presupuestos, sin embargo, si una institución de educación superior puede desarrollar o mejorar su grado de Orientación al Mercado, también debe ser capaz de alcanzar niveles mejorados de su enfoque de mercadeo (Brown J.V. & Oplatka, I. 2010). Desde la perspectiva de Orientación al Mercado no hay duda de que las IES pueden aplicar conceptos y

teorías de marketing ya que, como son organizaciones, su Orientación al Mercado se determinará por su capacidad para: generar inteligencia, difundirla en toda la organización y tomar decisiones (Küster Avilés-Valenzuela, 2010).

Hoy en día, las universidades están haciendo un gran esfuerzo orientando sus estrategias al mercado. En esta línea, están adoptando nuevas tecnologías e incluso ofreciendo grados virtuales (Flavián C., Longás L. & Lozano J., 2013). Por lo tanto, el mercado de la enseñanza está cambiando, muchos agentes involucrados en la educación son menos cautelosos en la adopción del Marketing y sus implicaciones comerciales (Küster & Áviles, 2010).

Igualmente, Blanco y Lozano (2005), en su estudio, dedican especial atención a la aplicación de la orientación al mercado en el sector educativo. Los autores sostienen que, al desarrollar una investigación centrada en el sector educativo, “uno de los primeros problemas a los que debemos enfrentarnos es la gran complejidad inherente a la prestación de servicios educativos. Esta complejidad procede en gran parte de la necesidad, en este tipo de servicios, de cumplir de forma simultánea múltiples objetivos y de satisfacer a diversos colectivos” (p. 71). Por ejemplo, afirman ellos, existe cierta imprecisión para concretar aspectos básicos como: ¿qué tipo de necesidades concretas debe satisfacer la actividad educativa?, ¿quién tiene esas necesidades? y, por tanto, ¿quién es el verdadero cliente en la prestación de servicios educativos? No obstante, ellos mismos, basados en Pérez (1997), Meade (1997) y Rodríguez (1997), responden que el cliente prioritario en la prestación de servicios educativos es el alumno como receptor de la formación impartida en las instituciones educativas. Aunque sin desconocer que otra figura importante en este contexto, son las empresas que finalmente contratarán a estos estudiantes. Por eso, asumen que “el bagaje formativo adquirido por los alumnos revierte en el progreso de un determinado sistema económico a través de las empresas que, finalmente, pueden contratarles” (Blanco & Lozano, 2005, p. 72).

Al respecto, Smith (2003) Considera que los cambios en el entorno actual forzaron a las IES a abordar un tipo diferente de competencia, en el caso particular de redefinir el mercado de la educación postsecundaria. Citados en Küster et al, 2010). En este sentido, Etkowitz, 2010, argumenta en sus investigaciones que la evolución de la Universidad emprendedora surge tanto del desarrollo interno de la universidad como de las influencias

externas sobre las estructuras académicas asociadas con la aparición de la innovación basada en el conocimiento. Las actividades empresariales se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el desempeño económico regional o nacional, así como la ventaja financiera de la universidad y la de su facultad.

El mercado de la Educación Superior ahora está establecido como un fenómeno mundial, especialmente en las principales naciones de habla inglesa: Canadá, Estados Unidos, Australia y Reino Unido (Binsardi & Ekwulugo, 2003), es relevante indicar que esta noción de marketing se ha de comprender como un mecanismo de mejora de las relaciones con los grupos de interés de las universidades.

1.2 Efectos del mercado en el comportamiento y adaptación de las Instituciones de Educación Superior

Como se ha visto, las universidades se desenvuelven en un entorno que las obliga a adaptarse y cambiar. De hecho, en Gumport y Sporn (1999), se puede observar que éstos concluyen que el nuevo entorno les demanda, simultáneamente, resolver problemas de costo, calidad, efectividad y acceso.

En estas circunstancias, ¿cómo buscan las universidades adaptarse a una nueva situación, determinada por una mayor presión de demanda derivada de una base más variada de alumnos; exigencias cambiantes y cada vez más diferenciadas del mercado de ocupaciones y profesiones; una multiplicidad de partes interesadas con expectativas desiguales; demandas de las economías nacionales que necesitan construir su competitividad explotando para ello la plataforma de conocimiento universitario; recursos públicos débiles y creciente competencia?

Desde el punto de vista de las IES, la respuesta es: producir todos aquellos cambios necesarios para aumentar sus *capacidades de adaptación*, no sólo en el plano de las funciones académicas, sino, además, y muy principalmente, en el ámbito de sus capacidades de gobierno y gestión (Lombardi, 2005).

Al discutir la naturaleza y orientación de estos cambios, la literatura especializada se centra particularmente en torno al fenómeno que en inglés se denomina *managerialism* y que al español algunos autores traducen como *managerialismo* o *gerencialismo*, término que se usará en algunos apartados de la investigación.

Sporn (2003) ofrece un buen resumen de las tendencias que estarían adoptando estos cambios: i) reforzamiento de los cargos ejecutivos superiores de las universidades; ii) cambios en el organismo de más alta dirección; iii) adopción de nuevas estructuras de decisión; iv) medidas que promueven la *responsabilidad*, la evaluación y el control de calidad; y v) reingeniería de la gestión financiera de las universidades.

Las posiciones ejecutivas superiores de las universidades comienzan ahora a reforzarse en diversos otros sistemas nacionales de educación superior, en parte debido a una disminución de los controles impuestos por los gobiernos nacionales y, en parte también, como respuesta a la necesidad de elevar la capacidad de conducción y adaptación de las instituciones (Sporn, 2003).

Por ejemplo, Marginson (s.f.), citado por Brunner y Uribe (2007, p. 4), en un estudio sobre cambios ocurridos en la administración de las universidades australianas, señala:

El propósito y las operaciones universitarias son ahora definidos a través de formas fuertes de control ejecutivo, en las cuales gerentes líderes asumen el rol de planificadores estratégicos y se ocupan de la reingeniería, guiados por misiones institucionales de estilo corporación privada (Marginson (citado por Brunner & Uribe, 2007, p. 4).

En la misma dirección, De Boer (2003) señala que “en comparación con el pasado, las universidades están siendo rediseñadas en torno a estructuras de mando con creciente poder de los ejecutivos y una clara administración de línea”.

Variados sistemas alrededor del mundo están dando lugar, además, a la aparición (o reorganización) de juntas directivas de gobierno que, en parte, sustituyen el rol tradicional del senado académico. Estos órganos se integran usualmente con miembros del sector público y privado, en número parecido o superior a los representantes académicos, y ejercen las funciones de alta dirección de la universidad, supervisión de su marcha y control de los ejecutivos superiores. Entre sus atribuciones se hallan la de designar al

rector, aprobar los planes estratégicos y presupuestos, y actuar como intermediario en relación con el gobierno y la sociedad (Marginson, citado por Brunner & Uribe, 2007).

Asimismo, bajo la presión del nuevo entorno competitivo han empezado a generarse nuevas estructuras de decisión, centradas en el desempeño, en la eficiencia y en una más rápida capacidad de reacción por parte de las universidades. También en este punto el modelo de decisiones colegial-democrático comienza a ser revisado (Birnbaum, 2003).

Los órganos de decisión colegial –asambleas, consejos y comités que reflejan el consenso de los académicos– se transforman en su mayoría en órganos consultivos o asesores, sin poder efectivo de decisión, por lo tanto (De Boer, 2003).

En resumen, el desplazamiento del modelo colegial de gobierno universitario por uno *managerial*, es quizás una de las manifestaciones más resistidas y criticadas de las reformas inspiradas, pues en la práctica representa una significativa transformación de la cultura organizacional de las universidades y un cambio, también, en la identidad de los actores y en las relaciones de poder entre ellos.

El nuevo contexto en que están produciéndose estos cambios incluye, adicionalmente, una fuerte demanda de responsabilidad corporativa pública (*accountability*) de las instituciones por su desempeño y resultados, y una creciente presión evaluativa, originada tanto desde fuera, por las regulaciones gubernamentales y el ambiente competitivo, como desde dentro, por la implementación del *managerialismo*. Williams considera que los modelos de gestión de la calidad surgen en la educación superior como un “producto de la ideología de mercado de los años ochenta y del *managerialismo* que lo acompaña” (Williams, 1993, p. 229.), idea compartida por Rosa y Amaral (2005).

En general, las demandas por control de calidad a que ahora se encuentran sujetas las universidades incluyen varios de los siguientes requerimientos (o todos): que las universidades se conformen con procesos externamente administrados de evaluación de calidad; que desarrollen procesos internos de autoevaluación conducidos a la luz de criterios y estándares elaborados externamente; que, con propósitos de acreditación, se ajusten a estándares más específicos definidos por la autoridad acreditativa; que cuenten con una estrategia institucional y con procesos transparentes de gestión de calidad; que

existan vínculos –directos o indirectos– entre las evaluaciones de calidad y la asignación de recursos; que adopten sistemáticamente estándares de desempeño en dominios como enseñanza, investigación, costo-efectividad, *value for money*, infraestructura e insumos, satisfacción de los estudiantes, generación de ingresos, etcétera (Davies, 2000).

1.2.1 Ética de Mercadeo

Así como se analiza el comportamiento del mercadeo en un sector, también es importante tener en cuenta la ética con la que se dirijan las estrategias, así que Ferrell y Hartline (2012), afirman que “la ética en el marketing incluye los principios y estándares que guían el comportamiento de los individuos y grupos para tomar las decisiones de marketing. La estrategia de marketing debe considerar a los grupos de interés, como gerentes, empleados, clientes, asociaciones industriales, reguladores del gobierno, socios de negocios y grupos especiales, todos los cuales contribuyen a los estándares aceptados y a las expectativas de la sociedad”.

Por otra parte, Manes (2005), afirma que “la comunidad educativa constituye un delicado e inestable equilibrio de intersubjetividades, por lo tanto, las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas como alternativas que, bajo un juicio ético, tendrán un impacto social que debe tender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento continuo y por encima de todo a preservar los valores de la persona, centro de todo accionar y en particular de la educación”

1.3 Marketing educativo

Para tener éxito y para atraer a los estudiantes en el difícil entorno competitivo, muchas universidades incorporan diferentes tipos de *marketing* educativo en sus estrategias (James & Phillips, 1995, p. 75-88; Oplatka, 2002, p. 211-33), aun así, hay una falla continua entre *marketing* educativo y teorías de *marketing* empresarial. Se ha dicho incluso que una fuerte competencia aumentará el rendimiento de los estudiantes y que la calidad de la investigación y enseñanza se optimizará para las IES como un efecto del *marketing* educativo (Tooley, 2000). Esta creciente competencia e internacionalización entre las IES ha reforzado la necesidad de enfoques de marketing que aumenten la probabilidad de atraer estudiantes no solo nacionales sino extranjeros (Binsardi & Ekwulugo, 2003, p. 318-327).

El *marketing* dentro de la educación superior ha adquirido perspectiva global. El aumento de la competencia dentro de esta industria en desarrollo, junto con la expansión de las instituciones y sus productos y servicios, tiene establecidas fuerzas impulsoras para la mercantilización en todo el mundo. Las IES de una variedad de regiones están ahora tomando en consideración el *marketing*, y también se han propuesto diversas definiciones de *marketing* educativo.

Por ejemplo, Lovelock y Rothschild, 1980 (citados por Zapata, 2001) definen el mercadeo educativo como un campo muy complejo y amplio, pues se debe tener en cuenta lo que ofrece una institución como: programas, planta física, docentes, materias, recursos físicos y humanos en general, por lo tanto,

la educación superior es un producto que entraña un alto grado de dificultad de compra, que es mayor cuando se trata de la elección de carrera. Es importante distinguir esta peculiaridad del producto, porque requiere de una comunicación individualizada para que el personal de la institución aclare las dudas y oriente al cliente, antes de iniciar los trámites de la inscripción correspondiente. (Zapata, 2001).

Helgesen (2008, p. 50-78) afirma que las universidades necesitan enfocar su atención en crear valor para los estudiantes. Las futuras IES necesitan adaptarse a un ambiente donde la comunicación a través de internet y las nuevas tecnologías, cambie la forma de llevar a cabo la comunicación (Gomes & Murphy, 2003, p. 116-125; Altbach, 2004).

Una orientación eficaz al *marketing* debe considerarse un aspecto central en la agenda de las IES. La orientación al marketing está relacionada con factores tales como los niveles de precios, estrategias promocionales y posicionamiento del producto, que corresponden a la habilidad de las IES de atraer estudiantes. Estos factores pueden estar relacionados con el *marketing mix* (Kotler & Fox, 1995; Ivy, 2008, p. 288-299).

Con el fin de modificar el *marketing mix* y tener un mejor conocimiento del *marketing* de servicios, tres P adicionales fueron incluidas (“people, physical evidence and process”**, en inglés), que se conocen como las 7P de marketing educativo (Ivy, 2008, p. 288-299). La combinación de estas 7 P es lo que aumenta las posibilidades para las organizaciones,

** Que corresponden a: personas, pruebas físicas y proceso, en español.

como las instituciones privadas, para satisfacer necesidades y deseos de sus clientes (Soedijati & Pratminingsih, 2011, p. 2124-2131).

Dentro del campo de la educación en general y de las IES en particular, se ha hecho énfasis en varias ocasiones en el marketing de servicios (Mazzarol, 1998, p. 163-75.; Nicholls et al., 1995, p. 31-38; Enache, 2011, p. 23-30; Zeithaml et al., 1985, p. 33-46). El *marketing* de servicios consta de cuatro dimensiones que describen el producto (servicio) como perecedero, heterogéneo, inseparable e intangible. Un servicio es perecedero, puesto que no podría ser ahorrado para su uso posterior. Un servicio también es heterogéneo y por lo tanto difícil de estandarizar, lo que podría afectar la calidad. También es inseparable, dado que el emisor (vendedor) y el receptor (el comprador) están involucrados en la producción del servicio. Por último, como los servicios son intangibles, ellos no podrían ser almacenados o patentados y por lo tanto son difíciles de comunicar (Zeithaml, et al., 1985).

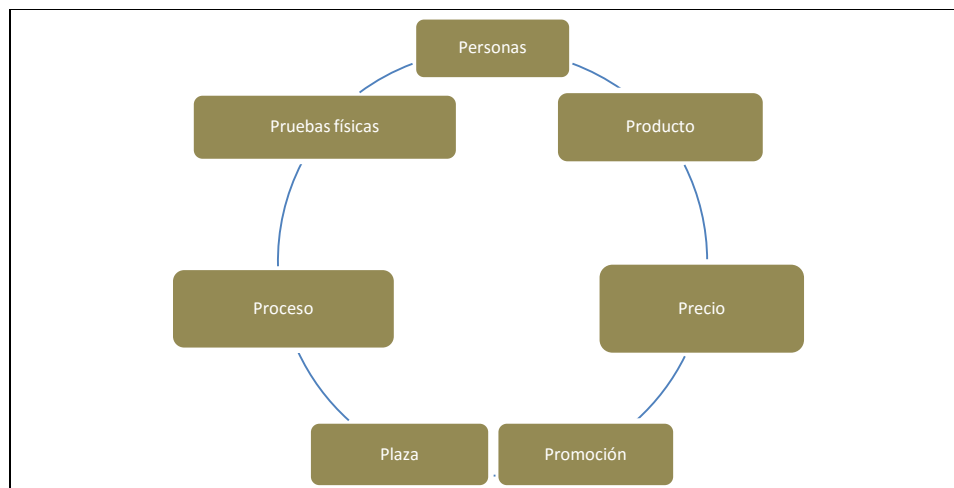
Se toman estas dimensiones en consideración dentro de las IES, ya que sirven para diferentes propósitos. Dado que la educación es inseparable hay una importancia de un entendimiento mutuo entre las IES y el estudiante. En relación con el carácter perecedero, una conferencia en un seminario no puede ser vendida para su uso o almacenamiento posterior. La heterogeneidad, por otro lado, hace difícil estandarizar y repetir el servicio. La calidad de una conferencia puede fluctuar a diario, por lo que es difícil de medir realmente la calidad. Por otra parte, la intangibilidad presenta diferencias dependiendo de si el servicio se basa en personas o en equipos. Las clases en los centros de enseñanza superior son realizadas con frecuencia por la gente, lo cual significa que el personal está conectado con el producto mismo (Nicholls, et al., 1995).

Mazzarol (1998) establece el *marketing* de servicios como una parte teórica importante dentro del *marketing* de las IES. Las universidades necesitan desarrollar una orientación al *marketing* que supere los obstáculos relacionados con las características específicas de un servicio. Las IES también tienen que manejar los problemas relacionados con el exceso de capacidad o la falta de esta (Mazzarol, 1998). Dado que el *marketing* de servicios consta de varios componentes, este estudio se ha delimitado en el ámbito de las 7 P del *marketing* educativo (Enache, 2011; Ivy, 2008, p. 288-299; Pratminingsih & Soedijati, 2011), así como de la investigación previa. La investigación previa se ha integrado con partes de las 7 P

del marketing educativo con el fin de construir el marco conceptual. El marco conceptual se ha creado en relación con las necesidades académicas y con una orientación al *marketing* que estuviera más basada en la educación y relacionada con la manera como las IES atraen y matriculan a los estudiantes.

El marketing de la educación superior es diferente del *marketing* asociado a productos físicos y por lo tanto hay que hacer algunos ajustes al *marketing mix* (Pratminingsih & Soedijati, 2011). El *marketing mix* clásico consiste en cuatro P diferentes: producto, precio, plaza y promoción. Pero el sector de los servicios de educación requiere un enfoque diferente. A fin de mejorar el *marketing* eficiente de servicios, se escogió el enfoque de las 7 P, agregando *personas*, *pruebas físicas* y *proceso* al *marketing mix* tradicional (Ivy, 2008).

Figura 1: Las 7 P del marketing educativo



Fuente: Elaboración propia

El enfoque de las 7P ha sido reconocido y asociado específicamente al *marketing* de servicios. Con la inclusión de tres P –personas, procesos y pruebas físicas-, se cree que las IES podrían hacer uso de una estrategia de *marketing* más completa (Ivy, 2008; Enache, 2011). Todos los componentes del enfoque 7P proporcionan diferentes resultados, de manera que un componente tiene la posibilidad de alterar el efecto de los otros (Enache, 2011).

Este trabajo se concentró en las cuatro P -plaza, promoción, personas y proceso-. La razón para enfocarse en las cuatro P específicas y excluir a las otras tres, es la falta de una fuerte relación con la investigación publicada sobre el *marketing* de las IES. Varios estudios han añadido la *informática* (Gomes & Murphy, 2003; Knight, 2004, p. 5-31; Altbach, pp. 63-74; Kleen & Shell, 2003, p. 205-211), imagen y reputación (Nguyen & LeBlanc, 2001, p. 303-311; Mazzarol, 1998; Wilkins & Huisman, 2011, p. 61-83) a las cuatro P. Los factores, *informática*, *imagen* y *reputación*, mencionan las P - plaza, promoción, personas y procesos-, como factores importantes para tener en cuenta, en lo que respecta al *marketing* de servicios hacia las IES. Dado que estas conexiones están interrelacionadas, en este estudio se describieron y analizaron. Otro objetivo era profundizar en las IES y en el *marketing* de servicios. Si se hubiera utilizado el enfoque 7P, el resultado del estudio, posiblemente, podría haber sido demasiado restringido. Al centrarse en concreto en cuatro P, se pudo lograr un estudio con mayor profundidad. Pero, puesto que el estudio excluyó las tres P y se centró en las cuatro P restantes, era necesario incorporar componentes adicionales al marco conceptual. Estos componentes agregados se llaman "factores de marketing complementarios para atraer y matricular estudiantes", y consisten en *informática*, *imagen* y *reputación*. Una descripción más detallada de estos componentes se hará después de la presentación de las cuatro P que fueron incluidas.

1.3.1 Plaza

En esta sección se analizarán las cuatro P que fueron incorporadas en este estudio. Plaza, a menudo llamada el canal de distribución, es utilizada por las universidades a fin de que su mercado pueda satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los estudiantes (Ivy, 2008). Los estudiantes de hoy tienen la capacidad de obtener información relevante a través de diversas fuentes, ya que el desarrollo de la informática se ha añadido como un método alternativo de servicios educativos, en comparación con la anterior ubicación geográfica restringida de la universidad (Ivy, 2008; Pratminingsih & Soedijati, 2011). Los instrumentos basados en informática, como por ejemplo el tablero, ofrecen acceso a los estudiantes a los materiales y a diferentes insumos relacionados con la educación. Igualmente, las páginas Web, el correo electrónico, el vídeo y las conferencias telefónicas, son algunos ejemplos que han sido reconocidos. Ivy (2008) considera que estos enfoques innovadores y la educación a distancia son herramientas que se pueden utilizar para aumentar la ventaja competitiva de una IES.

Dos perspectivas prevalecen con relación a la plaza (place, en inglés), las cuales pretenden proporcionar conocimientos a los estudiantes considerando el servicio educativo como un producto. Si los estudiantes graduados son considerados como el producto, la plaza (o lugar) debería tratar de desarrollar formas de integrar al alumno en el mercado laboral. Las nuevas tecnologías se consideran importantes, ya que podrían transferir conocimientos a los estudiantes. Los canales de la plaza, como la radio y la televisión, son ejemplos típicos de posibles distribuciones de conocimiento de las IES. La información en línea también podría reducir la cantidad de empleados, ya que ésta, en parte, tiene que ver con las actividades administrativas. Esos canales pueden funcionar también para otros fines, como conferencias en línea disponibles para los estudiantes y también pueden funcionar como un equipo de retroalimentación. En cuanto al segundo caso, la relación de una IES con el mercado de trabajo se debe tener más en cuenta. Si el producto educativo refleja las necesidades y deseos de este mercado, es muy probable que el lugar (o plaza) tenga éxito. Es importante que las IES tengan conocimiento de la demanda del mercado de trabajo, de lo contrario la educación podría no coincidir y por lo tanto ser irrelevante e innecesaria para el estudiante. El lugar (o plaza) no debe ser subestimado, ya que proporciona rendimiento al servicio y fomenta el deseo de superar las expectativas (Enache, 2011). Nicholls, et al. (1995) también hacen hincapié en los salones de clase, los métodos de enseñanza y las herramientas de informática, como ejemplos relacionados con el lugar (o plaza).

1.3.2 Promoción

Las IES podrían informar al mercado, su oferta, con base en múltiples canales (Enache, 2011; Pratminingsih & Soedijati, 2011; Ivy, 2008). Estos canales podrían consistir en publicidad, relaciones públicas, propaganda, promociones (Ivy, 2008) y contactos de ventas personales (Nicholls, et al., 1995). El contacto de ventas personal entre el IES y el estudiante ha demostrado ser de importancia, pues investigaciones previas muestran que los estudiantes destacaron la necesidad del consejo personal cuando examinaron distintas alternativas de inscripción (Nicholls, et al., 1995). La universidad debe abordar e informar a los posibles estudiantes de tal manera que el producto educativo sea entendido. Un importante canal para la transferencia de información a los estudiantes es a través de un sitio web (Enache, 2011). Sin embargo, Ivy (2008) afirma que depender exclusivamente de

la Internet como un canal de comunicación es poco probable que sea eficaz. Después del primer contacto del alumno con la universidad, un sitio web podría informar a los candidatos potenciales, y de esta forma sería una herramienta útil para un proceso de inscripción eficiente. Un sitio web también debe transmitir al estudiante la información general y las oportunidades de la universidad, así como los requisitos de admisión. Además de una página web que informa a los futuros estudiantes, Ivy (2008) recomienda jornadas de puertas abiertas y exhibiciones como canales importantes para las IES. El correo electrónico y la publicidad también pueden funcionar como herramientas eficientes para las universidades con el fin de informar y estimular a los estudiantes potenciales para la inscripción (Ivy, 2008). Los alumnos antiguos podrían ayudar a la universidad en la prestación de la experiencia constructiva en favor de los futuros estudiantes. Ellos, por lo tanto, podrían informar y animar a los estudiantes potenciales a inscribirse, a partir de los éxitos anteriores como un graduado de esa universidad concreta (Enache, 2011).

Enache (2011) describe a los estudiantes como los destinatarios más importantes de las IES. Los canales promocionales de las IES se basan en el mercado meta: los estudiantes y sus necesidades y expectativas de servicio (Pratminingsih & Soedijati, 2011). La publicidad y las relaciones públicas son canales importantes, de acuerdo con Ivy (2008) y Enache (2011). La promoción también es importante, ya que podría desempeñar un papel central para el mercadeo de las propias IES (Pratminingsih & Soedijati, 2011). La universidad podría centrarse en la creación de una opinión pública positiva de sus operaciones, que sea administrada por una oficina de relaciones públicas que trabaje como una herramienta eficaz para mejorar las estrategias de promoción. Dado que la estrategia de promoción influye en la imagen, las IES tienen que ser conscientes del mensaje que distribuyen, ya que está conectado con la reputación. Como es difícil mejorar una reputación dañada, las IES tienen que gestionar y mantener la reputación deseada. Por lo tanto, la reputación se debe tener en cuenta, ya que ha sido identificada como un factor clave importante dentro de las IE (Enache, 2011). La promoción es una actividad de *marketing* importante para los centros de enseñanza superior que se utiliza para informar y atraer a los estudiantes (Enache, 2011, Ivy, 2008, Pratminingsih & Soedijati, 2011). Sin embargo, algunas universidades no se involucran en las actividades de *marketing* (Nicholls et al., 1995). Esto podría ser debido a factores culturales, pues el marketing podría expresar valores negativos que no están conectados con la cultura organizacional (Nicholls

et al., 1995). Además de la importancia de la imagen y la reputación (Enache, 2011), las IES tienen que desarrollar una estrategia promocional que identifique al estudiante como su cliente principal (Pratminingsih & Soedijati, 2011).

1.3.3 Personas

El tercer concepto -personas- incluye el personal básico de las IES que interactúa con los posibles estudiantes, antes, durante y después de la inscripción (Ivy, 2008; Pratminingsih & Soedijati, 2011). Por consiguiente, el personal de la universidad representa un factor importante para la satisfacción de los estudiantes. Las personas se relacionan con el *proceso* y la *promoción*, convirtiéndose así en un factor importante que debe ser tenido en cuenta (Enache, 2011). La imagen del personal podría estar vinculada a la percepción de los estudiantes y al potencial de la inscripción. Por lo tanto, los estudiantes pueden ser influenciados por el número de doctores o profesores empleados (Ivy, 2008). Otras personas que podrían influir en la matrícula de un estudiante son los personajes públicos y conocidos que trabajan en la universidad, como los expertos que aparecen con frecuencia en la televisión o en otros medios (Ivy, 2008; Enache, 2011).

El personal administrativo también tiene un papel importante debido a su servicio hacia los futuros estudiantes. Por lo tanto, las interacciones entre el personal de la institución y los estudiantes podrían afectar la reputación de la IES. El servicio percibido, tanto en la primera línea (profesores) como en la línea de fondo (administrativa), es de gran importancia debido a la valoración de la calidad del servicio por parte de los estudiantes (Ivy, 2008). Las IES podrían conseguir la satisfacción de los estudiantes y de la sociedad, una imagen enriquecida y un servicio educativo mejorado, si reclutaran y promovieran a profesores muy conocidos y respetados. Las personas adecuadas en el lugar adecuado son un paso clave para el desarrollo de una educación provechosa, lo cual significa la capacidad de ofrecer el personal apropiado (Enache, 2011).

Además del personal actual, los exalumnos son importantes para las IES. Los antiguos alumnos pueden informar a los futuros estudiantes de sus experiencias en cuanto a la educación y otros asuntos relacionados con la universidad (Pratminingsih & Soedijati, 2011). A pesar de que las funciones de apoyo del profesor pueden influir en la percepción de los estudiantes, el manejo o atención de una sola llamada telefónica por parte del

personal administrativo podría tener un impacto definitivo sobre los estudiantes para decidirse a matricularse (Ivy, 2008). El personal administrativo está conectado con el proceso de inscripción, ya que este es el encargado de atender a los posibles estudiantes y sus peticiones. La forma en que el personal administrativo responde a estas peticiones puede influir en las primeras impresiones de los estudiantes. Incluso después de la inscripción, el personal administrativo y docente juega un papel importante. Por lo tanto, el personal es un factor clave para el *marketing mix* de las universidades (Enache, 2011).

Otro factor que podría influir en la matrícula del estudiante está relacionado con las publicaciones y registros de investigación de los profesores (Ivy, 2008). Cuando los estudiantes buscan información, la primera impresión podría ser de gran importancia. Las impresiones de los estudiantes podrían basarse en el contacto inicial con la gente de una universidad en particular (Pratminingsih & Soedijati, 2011). Por lo tanto, si las IES emplean el personal adecuado, la institución podría mejorar su *marketing mix*. Por último, Enache (2011) y Pratminingsih y Soedijati (2011) afirman que la gente es el factor complementario más influyente e importante dentro del *marketing* de servicios.

1.3.4 Procesos

Los procesos están relacionados con la logística de la prestación de los servicios (Nicholls et al., 1995). La prestación de servicios contiene las funciones administrativas y formales de la universidad. Esto se relaciona con el proceso de inscripción que incluye las solicitudes de registro, el examen del curso y evaluación, además de dar los resultados del examen y la graduación (Ivy, 2008). Los eventos sociales y las actividades de entretenimiento están incluidos dentro del proceso (Pratminingsih & Soedijati, 2011). El servicio educativo podría estar, para los estudiantes, bastante conectado con la administración y la burocracia. Sin embargo, un proceso que funcione bien podría reducir la frustración tanto para los estudiantes como para las IES (Enache, 2011). La universidad tiene que confirmar que los alumnos comprendan el proceso de obtener un servicio (educación), ya que el cliente (estudiantes) está involucrado en el proceso de producción. Como el servicio implica la interacción con el fin de crear el producto, la cooperación con el personal es importante (Pratminingsih & Soedijati, 2011). La interacción cara a cara con el personal es importante, ya que la educación superior requiere el pago anterior al consumo, que a menudo se lleva a cabo durante períodos de tiempo

largos. Durante la fase de inscripción, las IES tienen que gestionar el registro de los estudiantes de manera correcta, las calificaciones deben ser calculadas con exactitud y otorgar el título correcto. La satisfacción del alumnado también puede garantizarse ofreciendo apoyo en alojamiento, horarios de curso y acceso a la biblioteca (Ivy, 2008).

La fase de inscripción es importante, ya que transforma a los potenciales estudiantes en estudiantes registrados. Si el *proceso* se combina con las *personas*, la universidad podría mejorar su imagen y reputación, lo que podría atraer a más estudiantes. Una fase de inscripción sencilla también podría afectar la calidad educativa y a la IES de una manera positiva, lo que podría dar lugar a una tasa de abandono inferior y a una integración más acorde con el mercado laboral (Enache, 2011).

1.3.5 Factores de marketing complementarios para atraer e inscribir estudiantes

Como complemento a las cuatro P, se han incorporado tres factores adicionales. Estos factores están motivados por sus conexiones dentro del campo del *marketing* educativo y las IES. Así, la informática, la imagen y la reputación han sido identificadas como relacionadas con la plaza, la promoción, las personas y el proceso. Investigaciones previas (Gomes & Murphy, 2003; Knight, 2004; Altbach, 2004; Kleen & Shell, 2003 p. 205-211; Nguyen & LeBlanc, 2001; Mazzarol, 1998; Wilkins & Huisman, 2011, p. 61-83.) con respecto a estos factores, han tenido como punto focal el reclutamiento de estudiantes en IES. Por lo tanto, se identificó un vínculo y se estableció la combinación entre estas cuatro P y los factores complementarios. Plaza y promoción estaban vinculadas con informática, en lo que respecta a los objetivos de reclutamiento y comunicación de las universidades. La misma relación se encontró entre imagen y reputación con promoción, personas y proceso en lo que respecta a la educación superior. Estas conexiones se consideraron de gran relevancia para los propósitos de este trabajo y las preguntas de investigación.

- **Informática.** La informática es un factor influyente para el desarrollo dentro de las IES y la transformación hacia el crecimiento de la educación superior en todo el mundo (Knight, 2004). Conectado a ella, se ha identificado el comercio electrónico dentro de las instituciones públicas y privadas. Las IES utilizan este componente como un factor que impulsa la atracción y la matrícula de estudiantes nacionales y extranjeros (Kleen & Shell,

2003). Un factor de comunicación para inscribir y matricular estudiantes, subrayado por Gomes y Murphy (2003), es el rol de Internet, el cual tiene dos funciones para propósitos educativos; en primer lugar, la toma de decisiones de los estudiantes y la utilización de información a través de internet, y en segundo lugar, las implementaciones y actividades de comercio electrónico de las IES que utilizan informática (Murphy, 2003).

Las universidades tienen ahora la capacidad de ofrecer sitios web y bases de datos para los estudiantes nacionales y extranjeros (Altbach, 2004). Las respuestas por correo electrónico y los sitios web de las universidades buscan proporcionar información relevante para los potenciales estudiantes. Gomes y Murphy (2003) sostienen que las IES, ya sean públicas o privadas, deben reforzar su marca mediante el uso de las actividades en línea. Esto debe hacerse a través de la utilización de nombres y direcciones de correo electrónico para estimular la satisfacción de los potenciales estudiantes. En conjunto, la investigación previa concluye que las IES obtienen resultados exitosos en el proceso de contratación a través de un conocimiento más profundo en las estrategias de comercio electrónico y servicio al cliente en línea (Gomes & Murphy, 2003). La siguiente sección se centra en los otros factores de marketing complementarios, imagen y reputación.

- **Imagen y reputación.** La imagen se compone de las creencias, las impresiones y actitudes que un grupo o una persona tiene de un objeto (). El objeto puede ser un producto, marca, lugar o persona. La impresión podría ser percibida como imaginada, real, verdadera o falsa (Barisch & Kotler, 1991). Herbig y Milewicz (1993, p. 18) afirman que "La reputación es la estimación de la consistencia en el tiempo de un atributo de una entidad". La estimación se forma para ser el elemento de un objeto que se repite para el receptor. Los atributos son las partes del objeto, ejemplificados como la calidad, el precio (Herbig & Milewicz, 1993).

Imagen y reputación son de importancia para las universidades, las cuales buscan reforzar la atracción y matrícula de estudiantes junto con altas cifras de retención de estudiantes (Nguyen & LeBlanc, 2001). Mazarrol (1998) llega a la conclusión de que existe una correlación positiva entre el desempeño internacional del *marketing* de las universidades y el factor imagen. Por lo tanto, se cree que la imagen podría fortalecer el proceso de atracción de los estudiantes (Mazarrol, 1998). Wilkins y Huisman (2011) mencionan la reputación como un factor importante que influye en la elección del destino

de los estudiantes. Las IES necesitan mejorar sus conocimientos sobre la importancia de la imagen y la reputación. La investigación previa muestra que el grado de lealtad de los estudiantes tuvo una correlación positiva con respecto a la imagen y la reputación percibida. Además de la conexión entre la imagen y la reputación con la lealtad, la elección de la retención de los estudiantes también se identificó como positivamente correlacionada con el grado percibido de lealtad (Nguyen y LeBlanc, 2001). Por lo tanto, la imagen (Mazzarol, 1998; Nguyen & LeBlanc, 2001) y la reputación (Nguyen & LeBlanc, 2001; Wilkins & Huisman, 2011) podrían ser insumos importantes para las IES que se esfuerzan por atraer e inscribir a los estudiantes.

1.4 Deserción universitaria

La deserción estudiantil dentro de las universidades se ha convertido en los últimos años en un problema que ha afectado el funcionamiento óptimo de estas. Según estadísticas, en el caso de las IES colombianas la deserción está cerca del 50 %, es decir, la mitad de los estudiantes que inician una formación profesional no la finaliza. Los estudios revelan que la mayoría de las deserciones se presenta en los primeros cinco semestres de la carrera, cerca de un 45 % lo hace en este lapso (Revista Dinero, 2009).

También, según datos del Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior SPADIES, del Ministerio de Educación Nacional (pág. web <http://spadies.mineducacion.gov.co/>) cerca del 15 % de los estudiantes en programas universitarios deserta habiendo realizado máximo un semestre; hay una deserción acumulada del 20 % para el segundo semestre; es decir, 15 % hizo un semestre y desertó, otro 5 % hizo hasta segundo semestre y desertó. Después de 10 semestres, la deserción acumulada para los programas universitarios es de cerca del 45 %.

La deserción universitaria es un fenómeno que igualmente debe comprenderse dentro de una lógica de mercado, ya que las IES son organizaciones que ofrecen servicios (de naturaleza educativa, por supuesto), los cuales en un mercado diversificado y competido requieren de una estrategia de *marketing* para garantizar la satisfacción del cliente primario (estudiante). Hablar de *marketing* educativo no significa mercantilizar la educación y proponer que esta deba estar dirigida únicamente por intereses económicos, por el contrario, implica asumir un criterio ético de sostenibilidad en el cual las IES deben

responder satisfactoriamente a las demandas de los estudiantes y, en general, de su entorno (Bravo & Mejía, 2010).

Sin duda, se evidencia un descenso significativo en el ingreso de estudiantes en ciertas áreas del conocimiento. Situación presentada especialmente en las universidades privadas se han visto golpeadas por este fenómeno en aumento. Las hipótesis que se han manejado para explicar y dar posibles soluciones al problema son variadas. Se encuentran planteamientos que remiten incluso a las dificultades pedagógicas en la enseñanza de ciencias básicas como las matemáticas y la física en la educación media. Igualmente, se hace mención de las insuficientes habilidades en la comprensión y argumentación, producto de un bajo nivel de lectura y escritura que se registra en los estudiantes desde su educación básica. Estos serían elementos que estarían repercutiendo en la deserción en las diferentes áreas del conocimiento.

Se requiere, entonces, un manejo reflexivo de todos los puntos de contacto que puede encontrar un estudiante durante su experiencia universitaria, desde el aula, la biblioteca, la cafetería, las zonas deportivas, etc. Por otra parte, el enfoque a largo plazo está diseñado en última instancia, para facilitar una transición exitosa del estudiante fuera del entorno universitario. Está diseñado para ayudar al individuo a alcanzar sus metas. Los estudiantes definen el éxito; el trabajo de la universidad es ayudarles a alcanzar sus metas según cómo ellos las definen.

Hay que comprender, finalmente, que crear relaciones de beneficio tanto para la institución y todas las partes interesadas, convierte la definición más básica del *marketing* como un proceso de intercambio. Inequitativas relaciones pueden tener éxito en el corto plazo, pero las universidades no pueden existir sin los estudiantes y los estudiantes no se matricularán si no se satisfacen sus necesidades y deseos a largo plazo.

2 Estrategia Metodológica

En esta investigación de tipo descriptiva, que según señala Rojas (2011) “es apropiada cuando se requiere detallar, pormenorizar, describir y cuantificar las características de una situación, problema o fenómeno”, en la cual se busca describir y contrastar la información recolectada de la orientación al mercado de las universidades privadas de Boyacá, la cual no está sujeta a una cuantificación, se basa en un análisis del comportamiento y de la funcionalidad del marketing educativo y la orientación al mercado.

Se utiliza como método de investigación los estudios de casos, ya que, según Monge, (2010) “con una investigación de estudio de caso se pueden lograr diferentes objetivos: hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación. En los estudios de casos se pueden incluir planes comerciales, análisis de documentos, entrevistas, cuestionarios, datos financieros, memorandos, encuestas y observaciones de

las acciones e interacciones de directivos y de empleados, integrando información con el objetivo de comprender, en la medida de lo posible, el fenómeno que se está sometiendo a estudio.”

Para la recolección de la información se plantea una encuesta con formato de cuestionario, ya que, según Thompson, 2006 “consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. De acuerdo con lo planteado por Thompson, 2006, el cuestionario o formulario para recabar datos es la principal herramienta que se utiliza en las encuestas; el cual, incluye una serie de preguntas pre-elaboradas en un orden pre-establecido e indicaciones claras para guiar la obtención de respuestas. Cabe destacar, que un cuestionario diseñado, con preguntas debidamente planteadas e instrucciones precisas, es de vital importancia para alcanzar los objetivos de la investigación de mercados” (Thompson, 2006). Por lo tanto, se elabora un cuestionario que contiene preguntas enfocadas en responder aspectos relacionados a las variables de: plaza, promoción, personas, proceso, atracción de nuevos estudiantes, deserción estudiantil y orientación al mercado.

Según Stake, 1995 “la selección del caso o casos a estudiar se basará en un muestreo teórico, no estadístico, tratando de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje y que permitan una generalización analítica de los resultados”. Por consiguiente, se hará un caso por universidad, y en cada universidad se aplica el cuestionario a la persona que diseña e implementa las estrategias de mercadeo en las mismas. Siendo las unidades de análisis las tres universidades privadas del departamento de Boyacá activas ante el Ministerio de Educación en 2017, las cuales aportan información para dar respuesta a la interrogante principal ¿cómo es la orientación al mercado en las universidades privadas?

En cuanto el cuestionario se considera tres secciones:

La primera cuenta con la información de la escala MARKOR, ajustada a Instituciones de Educación Superior.

La segunda contiene datos personales del encuestado y la tercera, incluye información general de la institución en dónde laboran las personas a quienes se aplicará el instrumento

Con la aplicación del instrumento se trata determinar el grado de orientación al mercado, en la que se lleva a cabo en primer lugar un estudio de naturaleza cualitativa, en el cual se acude a la literatura de orientación al mercado, para determinar la escala que se acopla mejor a los objetivos del trabajo. Para el desarrollo de este trabajo se seleccionó la escala MARKOR, propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993, p. 467), al sector objeto de estudio. Esta decisión se ha fundado en que esta escala, basada en el modelo básico de Kohli y Jaworski (1990, p. 1-18), resulta válida tanto en entornos lucrativos como no lucrativos, públicos y privados, como así lo ha probado el hecho de que haya sido la más utilizada en contextos no empresariales (Cervera, 2000; citado por Cervera, 2004; Caruana, Ramaseshan & Ewing, 1998, p.55). Al mismo tiempo, en la escala propuesta por Narver y Slater (1990, p. 20), una dimensión fundamental es la orientación a la competencia, y en este contexto específico, la competencia no tiene una importancia significativa.

La escala MARKOR está compuesta por 20 ítems: 6 ítems para la generación de información de mercado, 5 para la diseminación de dicha información y 9 para la respuesta de la organización a la misma, y se miden mediante la escala Likert, ya que *“ésta herramienta, cuyo nombre se debe al primer investigador social que la desarrolló, allá por los años 1930, consiste en un cuestionario compuesto por una serie de ítems que tratan de reflejar los diferentes aspectos de un objeto (de esta actitud) hacia los que cabe tener una posición diferente”* (Gil, 2013). Los valores definidos para el instrumento son de 1 a 5 donde 1 significa totalmente en desacuerdo, 2 relativamente en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 relativamente de acuerdo y 5 totalmente

Los ítems considerados recogen información sobre actividades multidepartamentales de generación de información, diseminación de la información a través de canales formales e informales y desarrollo e implantación de programas de *marketing* sobre la base de la información generada (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, p. 470). Se redactaron los ítems de la escala de manera que fueran adaptados a este estudio.

Las variables que hacen parte del instrumento adaptado de Markor se ven reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla 2-1: variables de la escala Markor para la medición de la orientación al mercado

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO
Reuniones periódicas con una muestra de estudiantes para conocer necesidades
Análisis de las necesidades futuras de las empresas a cubrir
Análisis de la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.
Recolección de información de los estudiantes de educación media y sus intereses
Conocer a los competidores
Investigar a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de nuestros programas y servicios.
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA
Reuniones con las facultades para discutir tendencias y desarrollo de marketing.
Personal que dedique tiempo a discutir las necesidades de los futuros estudiantes con las facultades.
Detectar los cambios importantes en el sector
Distribución de datos sobre la satisfacción en todas las dependencias
Detección de aspectos importantes sobre la competencia
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA
Intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios
Análisis de las sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes.
Análisis de las sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento.
Respuesta rápida a los cambios del entorno.
Respuesta inmediata a campañas intensivas dirigida a estudiantes de básica y media
Coordinación apropiada de las actividades de las distintas facultades
Las quejas de los estudiantes caen en oídos sordos
Puesta en marcha oportuna de un plan de marketing
Toma de medidas a sugerencias de los estudiantes

3 Resultados

3.1 Generación de información sobre el mercado

ITEM 1: Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros estudiantes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro:

Tabla 3-1: Reunión periódica con los estudiantes

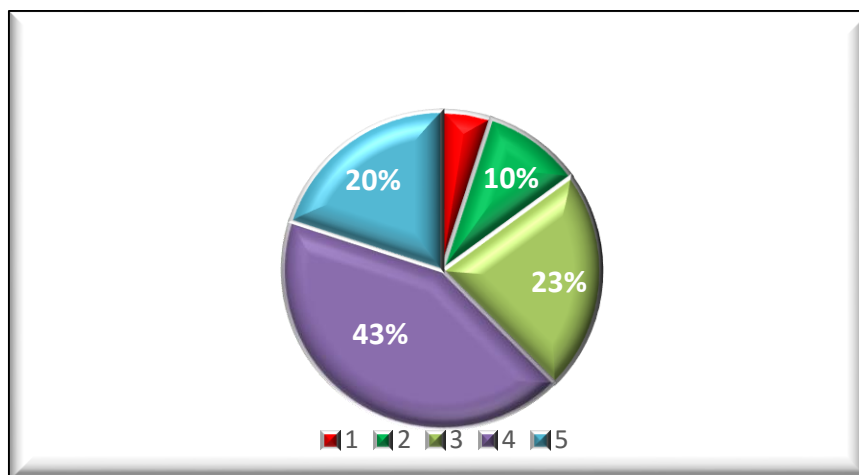
ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
------	---	--------------	--------------	----------	---------	------	---------------------	----------

Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros estudiantes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro	80	1	5	3,63	4,00	4	1,072	1,149
---	----	---	---	------	------	---	-------	-------

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

De acuerdo con la estructura metodológica, se le aplicó a la muestra la escala de Markor, que consiste en una escala numérica de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Para este ítem se obtiene como resultado un promedio de 3.63 puntos y una desviación estándar de 1,072 puntos, lo cual indica que la población objeto del estudio percibe estar entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “De acuerdo”, la desviación muestra que los resultados presentan un grado de dispersión del 21.44%, asumiendo así que las respuestas no fueron del todo homogéneas, pese a esto, satisface la hipótesis con los resultados esperados.

Figura 2. Reunión periódica con los estudiantes



Fuente: Tabla 3.1.

El 43 y 20 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a las reuniones periódicas con una muestra de estudiantes para saber cuáles son sus necesidades actuales y que productos necesitan en el futuro. Aunque un porcentaje representativo del 23% de los encuestados perciben estar ni de

acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 15% equivalente a 12 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 2: Frecuentemente analizamos las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes

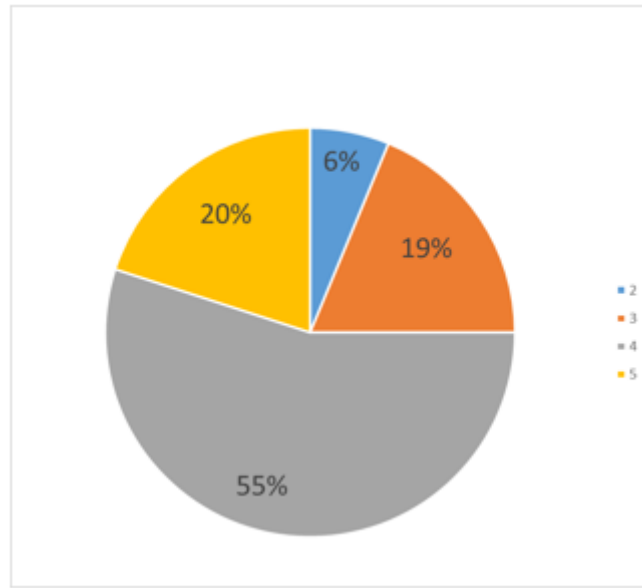
Tabla 3-2: Análisis de las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Frecuentemente analizamos las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes	80	2	5	3,89	4,00	4	0.795	0.633

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Respecto a este ítem, se obtuvo una media de 3,89 puntos con una desviación estándar de 0,795, indicando así que los encuestados tienden a estar de acuerdo con la afirmación y que la probabilidad de la respuesta tienda a ser "totalmente de acuerdo" o "ni de acuerdo ni en desacuerdo" es del 15,9%. Además, se asume que la muestra encuestada evalúa el ítem estando de acuerdo homogéneamente.

Figura 3: Análisis de las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes



Fuente: Tabla 3.2.

El 55 y 20 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia al análisis frecuente de las necesidades futuras de las empresas a cubrir por los estudiantes. Aunque un porcentaje representativo del 19% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 6% equivalente a 5 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 3: En nuestra universidad se analiza con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.

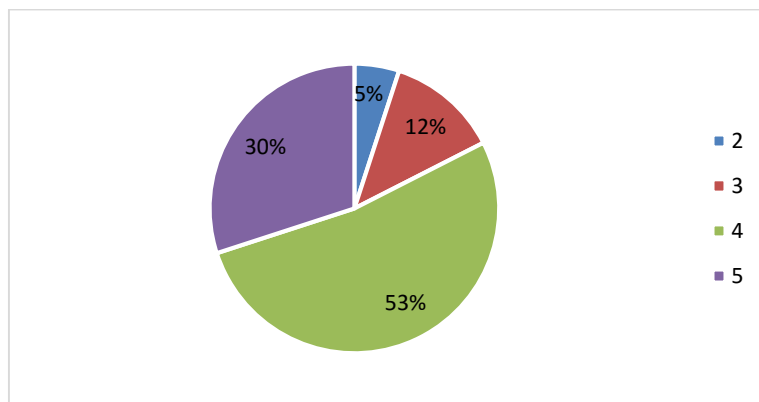
Tabla 3-3: Análisis con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
En nuestra universidad se analiza con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.	80	2	5	4.08	4,00	4	0.792	0.627

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja

Con base en las respuestas registradas por los encuestados, se tiene como resultado que están de acuerdo con la afirmación que indica que en la universidad se analiza con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos del programa. Es de resaltar, las respuestas del ítem evaluado tuvieron una dispersión de 0,792 puntos, lo cual indica que, aunque el promedio sea igual a 4.08, las respuestas varían entre "Ni de acuerdo y desacuerdo" y "Totalmente de acuerdo", registrándose resultados homogéneos.

Figura 4: Análisis con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas



Fuente: Tabla 3.3.

El 53 y 30 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si la universidad analiza con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas. Aunque un 12% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 5% equivalente a 4 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 4. Recogemos de forma regular información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa.

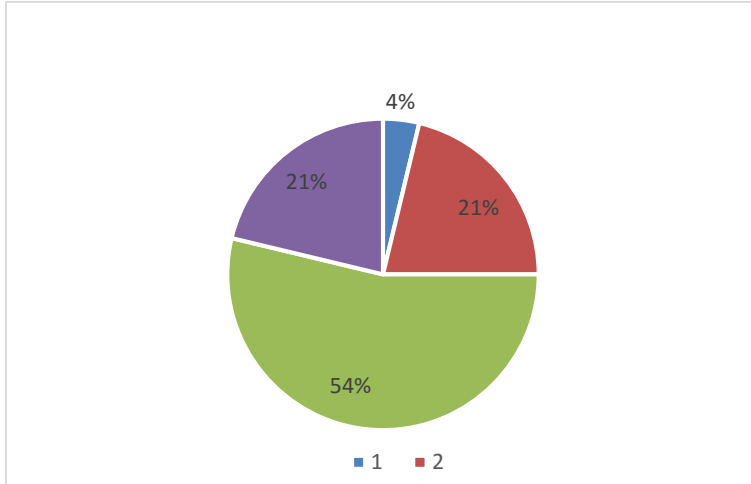
Tabla 3-4: Recolección de información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Recogemos de forma regular información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa	80	1	5	3.93	4,00	4	0.769	0.577

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Los encuestados están de acuerdo en que se recoge de forma regular la información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa, afirmación que es respaldada con un promedio de 3,93. Así mismo, se asume que las respuestas se dispersan entre 3,171 y 4,689 puntos, lo que indica que las respuestas tendieron indicar estar "ni de acuerdo ni en desacuerdo" con en totalmente de acuerdo".

Figura 5: Recolección de información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa



Fuente: Tabla 3.4.

El 54 y 21 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a recoger de forma regular información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa. Aunque un 21% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 4% equivalente a 3 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 5. Nuestra universidad trata de conocer en profundidad a los competidores (programas actuales, nuevos programas, calidad de los mismos, valor del semestre, etc.)

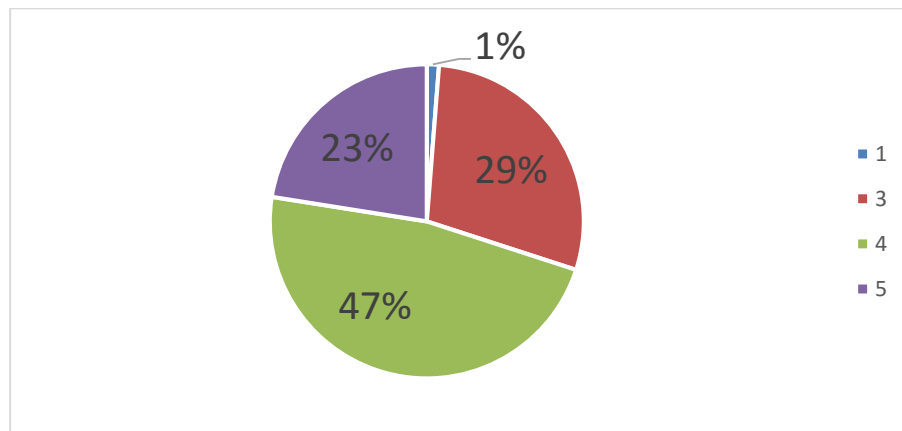
Tabla 3-5: Conocimiento de los competidores

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Nuestra universidad trata de conocer en profundidad a los competidores (programas actuales, nuevos programas, calidad de los mismos, valor del semestre, etc.)	80	1	5	3.90	4,00	4	0.789	0.623

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Con un promedio de 3,9 puntos y una desviación de 0,789 puntos, se traduce que los encuestados indican estar de acuerdo con la afirmación "la universidad trata de conocer en profundidad a los competidores en factores tales como: programas actuales, nuevos programas, calidad de los mismos, valor del semestre entre otros". Lo anterior también indica que los resultados tienen un grado de dispersión que gira entre "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" y en "totalmente de acuerdo", con registro de resultados homogéneos en relación con la respuesta esperada.

Figura 6: Conocimiento de los competidores



Fuente: Tabla 3.5.

El 57 y 23 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a recoger de forma regular información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa. Aunque un 23% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 1% equivalente a 1 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 6. Nosotros investigamos a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de nuestros programas y servicios.

Tabla 3-6: Investigación a los estudiantes graduados para evaluar la calidad

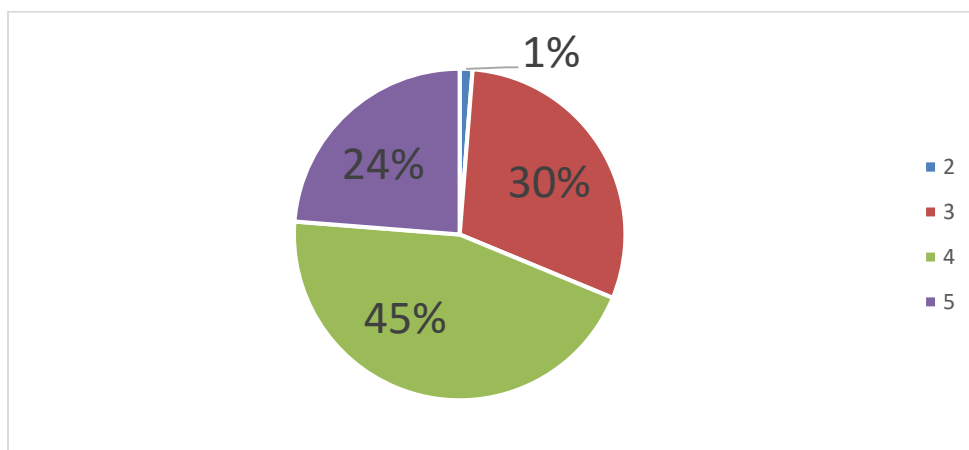
ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
------	---	--------------	--------------	----------	---------	------	---------------------	----------

Nosotros investigamos a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de nuestros programas y servicios.	80	1	5	3.91	4,00	4	0.766	0.587
--	----	---	---	------	------	---	-------	-------

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

En relación a este ítem, los encuestados están de acuerdo en que la universidad investiga a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de sus programas y servicios, afirmación que es respaldada con un promedio de 3,91 puntos homogéneos, dado que su desviación es igual 0,766 lo que indica que las respuestas oscilan entre "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo".

Figura 7: Investigación a los estudiantes graduados para evaluar la calidad



Fuente: Tabla 3.6.

El 45 y 24 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a investigar a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de nuestros programas y servicios. Aunque un 30% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 1% equivalente a 1 de los ochenta que participaron en la encuesta.

1.2 Diseminación de la información en la empresa

ITEM 7. Tenemos juntas con las facultades por lo menos una vez al año para discutir tendencias y desarrollo de marketing.

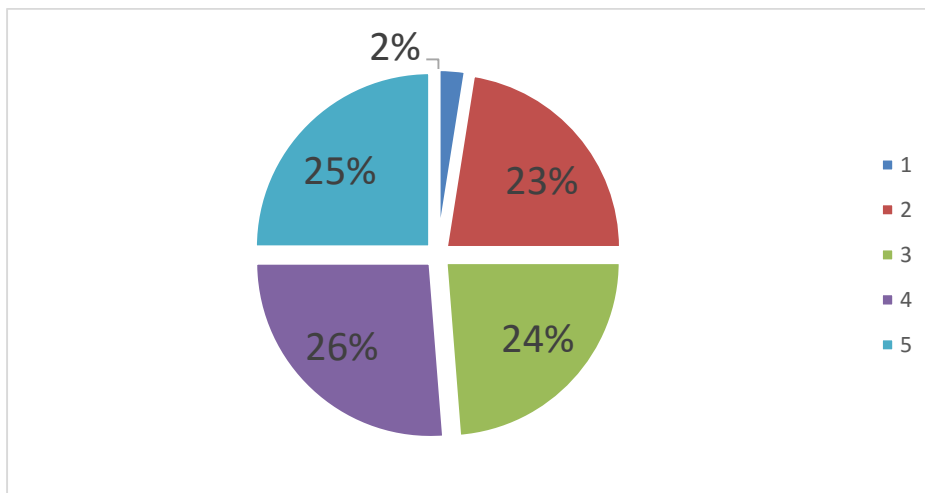
Tabla 3-7: Juntas con las facultades para discutir tendencias y desarrollo de marketing

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Tenemos juntas con las facultades por lo menos una vez al año para discutir tendencias y desarrollo de marketing.	80	1	5	3.49	4,00	4	1,169	1,367

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,49 puntos.

Figura 8: Juntas con las facultades para discutir tendencias y desarrollo de marketing



Fuente: Tabla 3.7.

El 25 y 26 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si se realizan juntas con las facultades por lo menos una vez al año para discutir tendencias y desarrollo de marketing. Aunque un 24% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 26% equivalente a 20 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 8. Poseemos personal en la universidad que dedique tiempo a discutir las necesidades de los futuros estudiantes con las facultades.

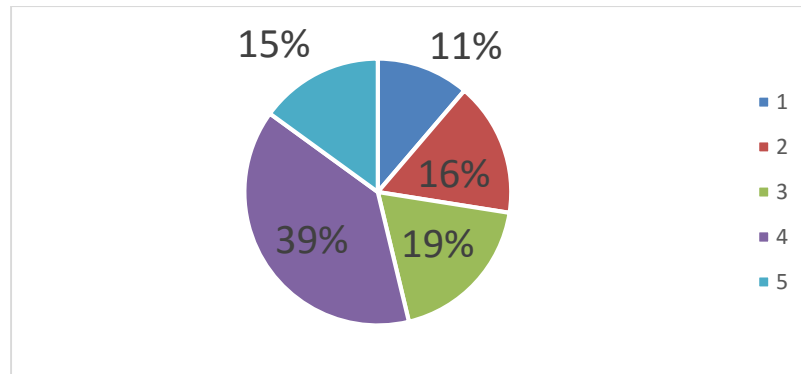
Tabla 3-8: Personal dedicado a discutir las necesidades de los futuros estudiantes

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Poseemos personal en la universidad que dedique tiempo a discutir las necesidades de los futuros estudiantes con las facultades.	80	1	5	3.30	4,00	4	1,169	1,367

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,30 puntos.

Figura 9: Personal dedicado a discutir las necesidades de los futuros estudiantes



Fuente: Tabla 3.8.

El 39 y 15 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si la universidad posee que dedique tiempo a discutir las necesidades de los futuros estudiantes con las facultades. Aunque un 19% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 27% equivalente a 22 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 9. Detectamos inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector.

Tabla 3-9: Detección inmediata de los cambios importantes en el sector

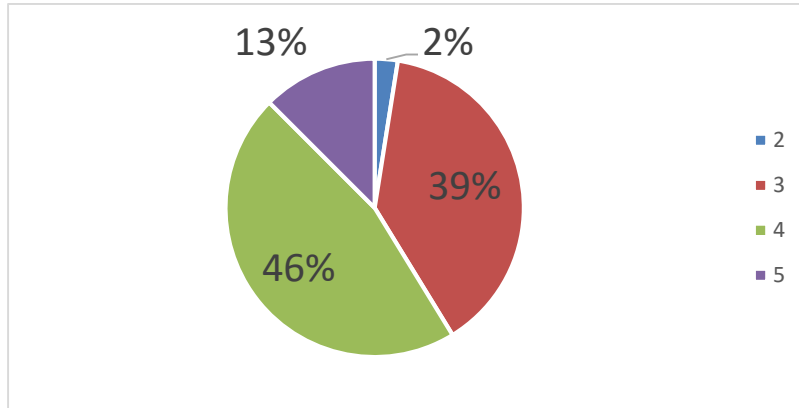
ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Detectamos inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector	80	2	5	3.69	4,00	4	,722	,521

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Teniendo en cuenta los indicadores promedio y desviación estándar, se puede afirmar que este ítem presenta respuestas con un grado de dispersión tolerable que respalda la

homogeneidad de sus resultados. Cabe resaltar que la tendencia de respuesta por parte de los encuestados estuvo entre "ni de acuerdo" y "de acuerdo" tendiendo a un promedio de 3,69 puntos.

Figura 10: Detección inmediata de los cambios importantes en el sector



Fuente: Tabla 3.9.

El 46 y 13 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si se detecta inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector. Aunque un 39% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 2% equivalente a 2 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 10. Datos sobre la satisfacción de los estudiantes son distribuidos en todas las dependencias de la universidad de forma regular.

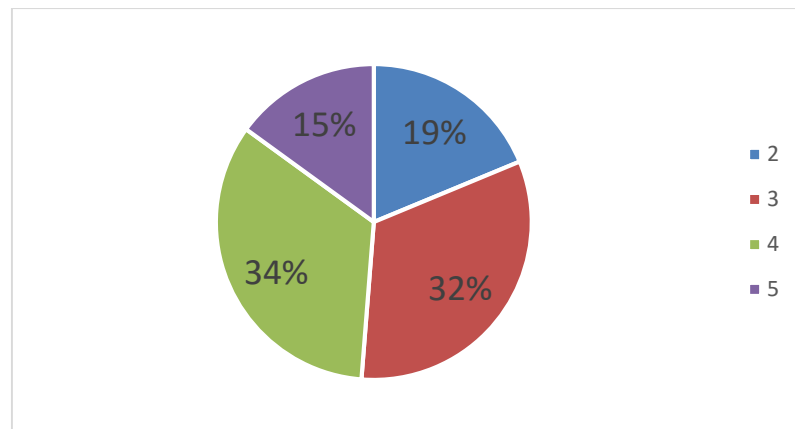
Tabla 3-10: Distribución de datos sobre la satisfacción de los estudiantes

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Datos sobre la satisfacción de los estudiantes son distribuidos en todas las dependencias de la universidad de forma regular.	80	2	5	3.45	4,00	4	,967	,934

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,45 puntos.

Figura 11: Distribución de datos sobre la satisfacción de los estudiantes



Fuente: Tabla 3.10.

El 34 y 15 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a los datos sobre la satisfacción de los estudiantes son distribuidos en todas las dependencias de la universidad de forma regular. Aunque un 32% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 19% equivalente a 15 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 11. Cuando una facultad detecta aspectos importantes sobre las otras universidades rápidamente alerta a las otras facultades.

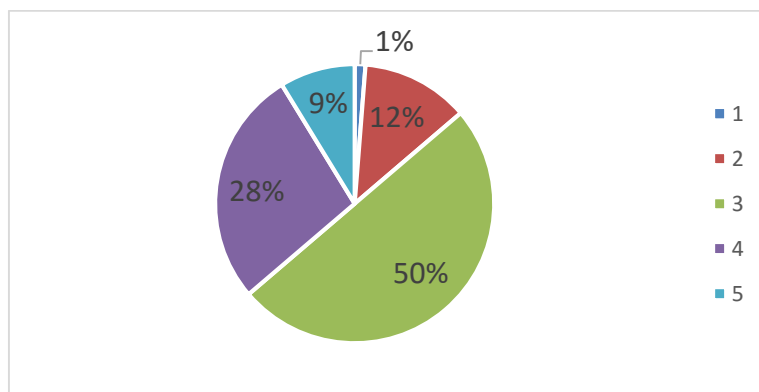
Tabla 3-11: Detección de aspectos importantes sobre las otras universidades

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Cuando una facultad detecta aspectos importantes sobre las otras universidades rápidamente alerta a las otras facultades	80	1	5	3.30	4,00	4	,848	,719

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,30 puntos.

Figura 12: Detección de aspectos importantes sobre las otras universidades



Fuente: Tabla 3.11.

El 28 y 9 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a "Cuando una facultad detecta aspectos importantes sobre las otras universidades rápidamente alerta a las otras facultades". Aunque un 50% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 10% equivalente a 8 de los ochenta que participaron en la encuesta.

1.3 Capacidad de respuesta de la empresa

ITEM 12. Hay un intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios en los programas de la competencia.

Tabla 3-12: Intercambio fluido de opiniones entre las facultades

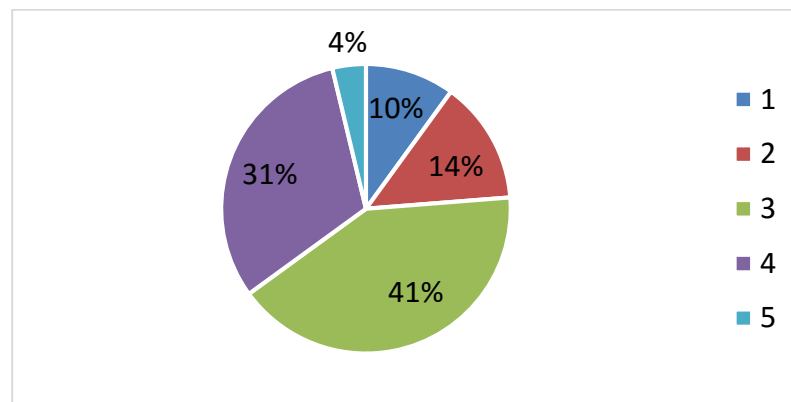
ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
------	---	--------------	--------------	----------	---------	------	---------------------	----------

Hay un intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios en los programas de la competencia.	80	2	5	3,05	4,00	4	1,005	1,010
--	----	---	---	------	------	---	-------	-------

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,05 puntos.

Figura 13: Intercambio fluido de opiniones entre las facultades



Fuente: Tabla 3.12.

El 31 y 4 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si hay un intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios en los programas de la competencia. Aunque un 41% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 14% equivalente a 7 de los ochenta que participaron en la encuesta.

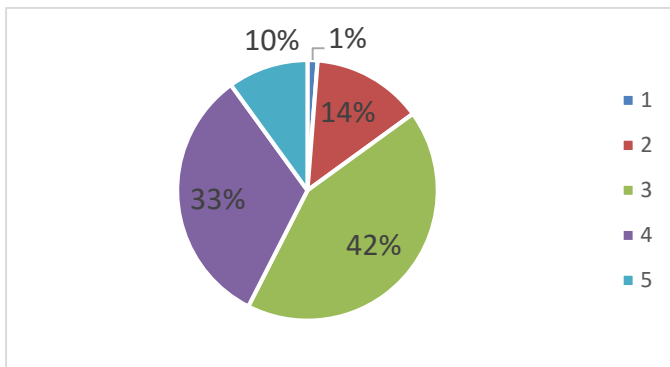
ITEM 13. Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes.

Tabla 3-13: Análisis de sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes.	80	1	5	3,36	4,00	4	,899	,791

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,36 puntos.

Figura 14: Análisis de sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes

Fuente: Tabla 3.13.

El 33 y 10 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si hay un intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios en los programas de la competencia. Aunque un 42% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 15% equivalente a 7 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 14. Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento.

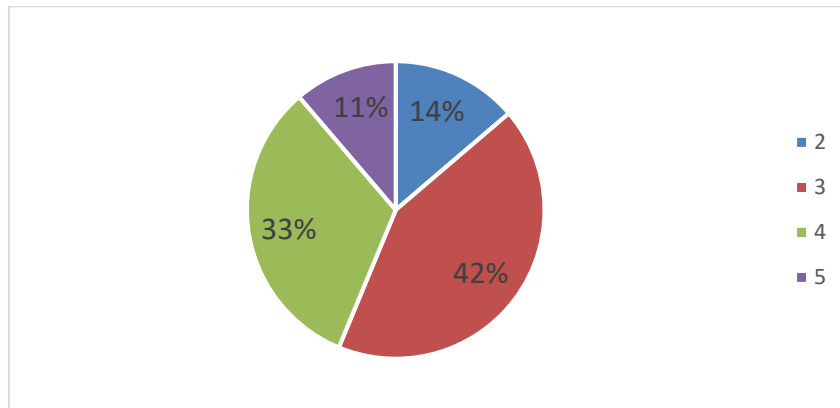
Tabla 3-14: Análisis de sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento.	80	2	5	3.41	4,00	4	,867	,752

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,36 puntos.

Figura 15: Análisis de sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento



Fuente: Tabla 3.14.

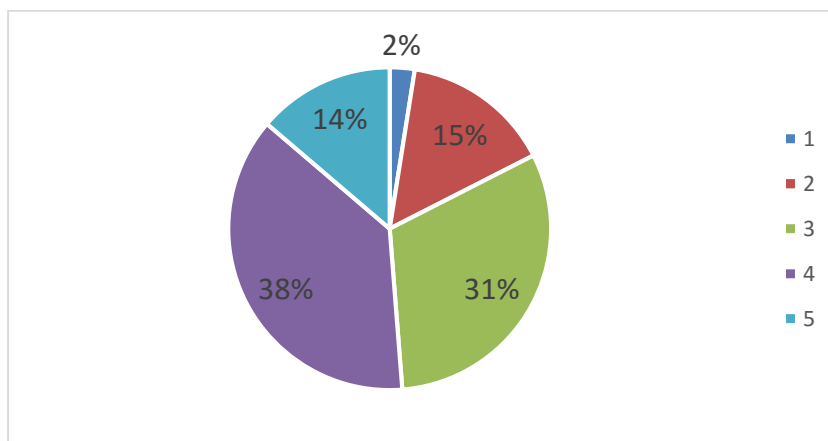
El 33 y 11 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento. Aunque un 42% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 14% equivalente a 7 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 15. En general, nuestra respuesta a los cambios del entorno es rápida.**Tabla 3-15:** Respuesta rápida a los cambios del entorno

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
En general, nuestra respuesta a los cambios del entorno es rápida	80	1	5	3.45	4,00	4	,992	,985

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,45 puntos.

Figura 16: Respuesta rápida a los cambios del entorno

Fuente: Tabla 3.15.

El 38 y 14 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si en general, nuestra respuesta a los cambios del entorno es rápida. Aunque un 31% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 16% equivalente a 14 de los ochenta que participaron en la encuesta.

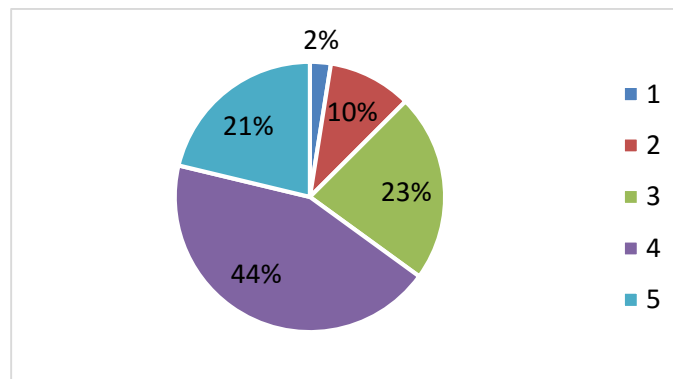
ITEM 16. Si una universidad fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a estudiantes de básica y media implementaremos una respuesta inmediata

Tabla 3-16: Implementación de respuesta inmediata a campaña de otras universidades

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Si una universidad fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a estudiantes de básica y media implementaremos una respuesta inmediata.	80	1	5	3.71	4,00	4	,996	,992

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,45 puntos.

Figura 17: Implementación de respuesta inmediata a campaña de otras universidades

Fuente: Tabla 3.16.

El 44 y 21 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a si una universidad fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a estudiantes de básica y media implementaremos una respuesta. Aunque un 23% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 12% equivalente a 10 de los ochenta que participaron en la encuesta.

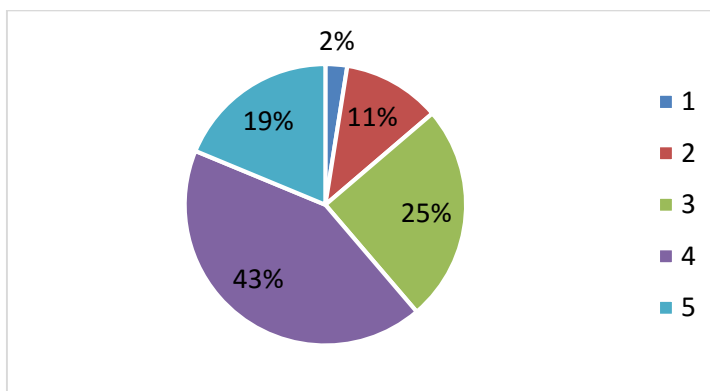
ITEM 17. Las actividades de las distintas facultades en nuestra universidad están bien coordinadas.

Tabla 3-17: Coordinación de actividades de las facultades de la universidad

ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Las actividades de las distintas facultades en nuestra universidad están bien coordinadas	80	1	5	3.64	4,00	4	,997	,994

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,64 puntos.

Figura 18: Coordinación de actividades de las facultades de la universidad

Fuente: Tabla 3.17.

El 43 y 19 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a **las actividades de las distintas facultades en nuestra universidad están bien coordinadas**. Aunque un 25% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 13% equivalente a 11 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 18. Las quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en nuestra universidad.

Tabla 3-18: Quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en le universidad

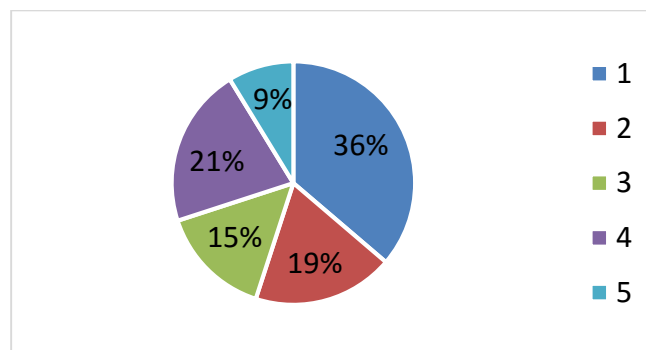
ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
------	---	--------------	--------------	----------	---------	------	---------------------	----------

Las quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en nuestra universidad.	80	1	5	2.48	4,00	4	1,396	1,949
--	----	---	---	------	------	---	-------	-------

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre “relativamente en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un promedio de 2,48 puntos.

Figura 19: Quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en le universidad



Fuente: Tabla 3.18.

Tabla 3-19: Capacidad den poner en práctica de manera oportuna un plan de marketing

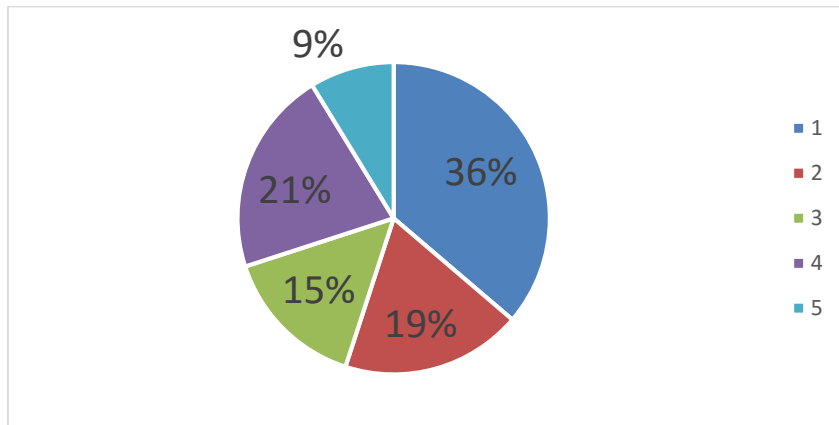
ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Aunque saliéramos con un gran plan de marketing, probablemente no seríamos capaces de ponerlo en práctica de manera oportuna.	80	1	5	2.18	4,00	4	1,220	1,488

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo

entre "relativamente en desacuerdo" y "ni de acuerdo ni en desacuerdo" con un promedio de 2,18 puntos.

Figura 20: Capacidad den poner en práctica de manera oportuna un plan de marketing



Fuente: Tabla 3.19.

El 21 y 9 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a las quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en nuestra universidad. Aunque un 15% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 55% equivalente a 44 de los ochenta que participaron en la encuesta.

ITEM 20. Cuando nos enteramos que a los estudiantes les gustaría modificar algún aspecto concerniente a un programa o servicio, las dependencias a quienes concierne toman medidas para realizarlos.

Tabla 3-20: Medidas para modificar aspectos concernientes a un programa o servicio, que los estudiantes desean

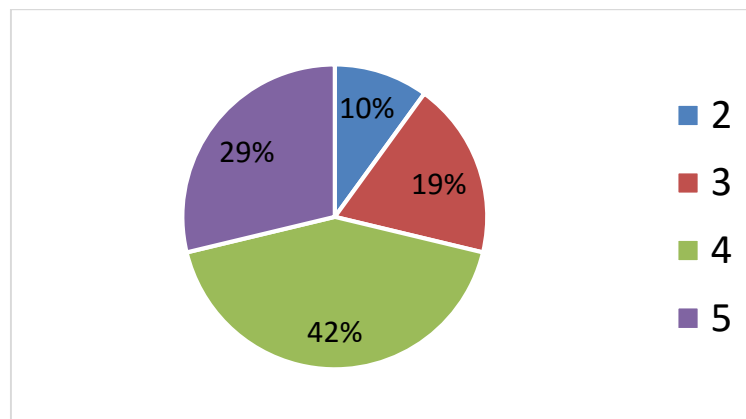
ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Cuando nos enteramos que a los estudiantes les gustaría modificar algún aspecto concerniente a un programa o servicio, las dependencias a quienes concierne	80	2	5	3.90	4,00	4	,936	,876

toman medidas para realizarlos.							
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: instrumento aplicado a funcionarios y docentes vinculados a mercadeo de universidades privadas de Tunja.

Aunque los resultados obtenidos en el ítem evaluado no presentan un comportamiento homogéneo en relación con su grado de dispersión, la tendencia en las respuestas estuvo entre "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "de acuerdo" con un promedio de 3,90 puntos.

Figura 21: Medidas para modificar aspectos concernientes a un programa o servicio, que los estudiantes desean



Fuente: Tabla 3.20.

El 29 y 42 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a Cuando nos enteramos que a los estudiantes les gustaría modificar algún aspecto concerniente a un programa o servicio, las dependencias a quienes concierne toman medidas para realizarlos. Aunque un 19% de los encuestados perciben estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual al 10% equivalente a 8 de los ochenta que participaron en la encuesta.

Tabla 3-21 Cuadro Resumen Resultados

CARACTERÍSTICA	ÍTEM	RESULTADO
----------------	------	-----------

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros estudiantes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro	Se puede apreciar que se hacen reuniones con los estudiantes, sin embargo se puede deducir que no son muy frecuentes y que posiblemente no se tienen en cuenta las necesidades actuales y futuras de los estudiantes.
	Frecuentemente analizamos las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes	Se aprecia que se realiza un análisis de las necesidades de la institución y se puede evidenciar que se trabaja en visionar las estrategias de la institución.
	En nuestra universidad se analiza con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.	Es notorio que la institución analiza la información del entorno y frecuentemente la aplica en la adaptación de los contenidos de los programas, lo que permite estar a la vanguardia con respecto al mercado.
	Recogemos de forma regular información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa	Se puede apreciar que la institución frecuentemente recopila información de los estudiantes de educación media sobre sus intereses profesionales, lo que permite deducir que se llevan a cabo actividades dirigidas a ésta población permitiendo ofrecer programas de pregrado a diferentes grupos poblacionales.
	Nuestra universidad trata de conocer en profundidad a los competidores (programas actuales, nuevos programas, calidad de los mismos, valor del semestre, etc.)	Es notorio que la institución realiza un análisis del entorno, especialmente a los competidores en cuanto a programas que se ofertan, calidad y precios, pudiendo tener información que permita apoyar la toma de decisiones.
	Nosotros investigamos a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de nuestros programas y servicios.	Se evidencia que la institución así como analiza las necesidades de los posibles estudiantes, también analiza el comportamiento profesional de los graduados, con el fin de trabajar en pro de la calidad.

DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	Tenemos juntas con las facultades por lo menos una vez al año para discutir tendencias y desarrollo de marketing.	No se evidencia homogeneidad en las respuestas, sin embargo la tendencia indica que el tema de marketing al interior de las facultades es indiferente, lo que permite deducir que desde éstas dependencias no se realizan con frecuencia actividades tendientes al mercadeo.
	Poseemos personal en la universidad que dedique tiempo a discutir las necesidades de los futuros estudiantes con las facultades.	Es notorio que puede que exista personal dedicado a mercadeo pero no se puede decir a ciencia cierta si se discuten las necesidades de los estudiantes con las facultades o si el tema es manejado únicamente por el área de mercadeo.
	Detectamos inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector	Es posible que se encaminen actividades a contrarrestar los cambios en el sector educativo, sin embargo, no se dirigen las actividades a estar alerta para detectar los cambios inmediatamente.
	Datos sobre la satisfacción de los estudiantes son distribuidos en todas las dependencias de la universidad de forma regular.	Se puede detectar que la información obtenida de analizar la satisfacción de los estudiantes se queda en el área administrativa y directiva y no es permanente que se replique a las facultades, o que solo se difunda información específica y no toda la que se obtiene.
	Cuando una facultad detecta aspectos importantes sobre las otras universidades rápidamente alerta a las otras facultades	Este factor es muy representativo y permite deducir que existe cierta resistencia a informar sobre los aspectos detectados de otras universidades entre facultades, o cierta falta de interés por apoyar los procesos de las otras facultades.
CAPACIDAD DE RESPUESTA EN LA EMPRESA	Hay un intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios en los programas de la competencia.	Es posible que no exista comunicación entre las facultades o simplemente desinterés por apoyar los procesos de las demás facultades.
	Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes.	Las sugerencias y demandas puede que no representen suficiente importancia al interior de la institución o pasen desapercibidas o se dé un trámite para mitigar las consecuencias pero no se esté analizando con profundidad.

Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento.	
En general, nuestra respuesta a los cambios del entorno es rápida	Es posible que se responda a los cambios del entorno, pero no es posible determinar la rapidez con la que se lleva a cabo.
Si una universidad fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a estudiantes de básica y media implementaremos una respuesta inmediata.	Se puede deducir que la institución responde y está preparada para responder a lo que haga la competencia.
Las actividades de las distintas facultades en nuestra universidad están bien coordinadas	En algunas facultades se organizan debidamente las actividades, en otras parece que no hay interés en llevarlas a cabo, no las realizan o no es prioridad hacer actividades.
Las quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en nuestra universidad.	Existe cierto nivel de indiferencia con respecto a las quejas de los estudiantes, es posible que no se tome en cuenta sus apreciaciones como usuarios.
Aunque saliéramos con un gran plan de marketing, probablemente no seríamos capaces de ponerlo en práctica de manera oportuna.	Se puede identificar que los miembros de la institución no conocen de la existencia de un plan de marketing, no lo ven importante o simplemente delegan esta actividad al área de mercadeo.
Cuando nos enteramos que a los estudiantes les gustaría modificar algún aspecto concerniente a un programa o servicio, las dependencias a quienes concierne toman medidas para realizarlos.	Se puede deducir que en la institución algunas dependencias aceptan sugerencias de los estudiantes, sin embargo se puede generalizar que en el interior de la institución no se tiene en cuenta el concepto del estudiante como cliente.

Tabla 3-22: Ficha Técnica de la Investigación

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	
Metodología	Estudio de Caso
Instrumento	Encuesta – formulario adaptado de la escala Markor
Universo	Universidad de Boyacá
Población	Docentes y funcionarios encargados de mercadeo
Ámbito geográfico	Departamento de Boyacá
Tamaño de la muestra	80 docentes y funcionarios encargados de mercadeo
Periodo de recolección	2017
Técnica de análisis de datos	Descriptivo
Software de análisis de datos	SPSS versión 19

Con base en lo analizado en cada ítem y característica de la escala Markor es pertinente que se pueda aplicar en diferentes IES, con el fin de medir la Orientación de sus actividades dirigidas al mercadeo y las estrategias utilizadas en cada una de ellas; del estudio realizado puede desarrollarse en una segunda etapa que permita llevar a sugerir un plan de acción para subsanar las deficiencias presentadas y generar un Plan de Mercadeo Óptimo y confiable.

4 Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Por medio de la adaptación de la escala de Kohli y Jaworski (1993), se realizó la caracterización de la orientación al mercado de la Universidad de Boyacá.

Se realizó una revisión teórica de los temas relacionados con la orientación al mercado en el contexto educativo, tales como: Efectos del mercado en el comportamiento y adaptación de las Instituciones de Educación Superior, el marketing educativo y la orientación al mercado en la educación superior.

Se aplicó la versión adaptada de la escala de Kohli y Jaworski en la Universidad de Boyacá, donde se pudo medir el grado de orientación al mercado que presenta la Universidad de Boyacá.

En cuanto a la generación de información sobre el mercado, se evidencia que la Universidad de Boyacá analiza frecuentemente las necesidades de los estudiantes y las evalúa con los egresados, demostrando que existe una orientación a la generación de información.

La diseminación de la información en la Universidad de Boyacá presenta un índice de desinterés por parte de los encuestados, sin embargo, se evidencia que, si se dirigen las estrategias a trabajo conjunto con las facultades, es posible que los involucrados no comprenden la importancia de su papel al interior de la institución.

La Capacidad de Respuesta en la Universidad de Boyacá, aparentemente es acertada, sin embargo, es notorio el desinterés de las personas involucradas, puede que descarguen en el área de mercadeo éste tema o que no vean el mercadeo como actividad fundamental en el proceso de oferta de la institución.

Finalmente, y de acuerdo con la información suministrada por el Jefe de la Oficina de Comunicaciones y Mercadeo de la Universidad de Boyacá, existe un Plan de Mercadeo dirigido a los aspirantes de diferentes regiones del país y orientado a fidelizar estudiantes y funcionarios, teniendo en cuenta ésta apreciación y los resultados de la aplicación de la escala Markor, se puede concluir que el mercadeo en la Universidad de Boyacá está orientado a la generación de información, al análisis de las necesidades de los aspirantes y en la evaluación que se lleva a cabo a egresados y funcionarios.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda tener en cuenta las apreciaciones de los estudiantes y sus necesidades actuales y futuras, por lo cual programar semestralmente reuniones con estudiantes de básica secundaria y pregrado puede permitir que se generen estrategias que con lleven a una mayor satisfacción en los servicios educativos que reciban los estudiantes.

Se debe continuar con la planeación y análisis de las necesidades de la Institución de Educación Superior que conlleven a satisfacer las necesidades de los estudiantes, no se debe descuidar éste sujeto del mercado ya que es quien evaluará la calidad de los servicios educativos prestados y es quien hará mercadeo positivo o negativo de voz a voz.

Se debe trabajar en el análisis del entorno, si bien es cierto que se realiza un análisis de los contenidos de los programas, también es importante realizar una comparación de éstos a nivel nacional e internacional y adaptarlos a las condiciones actuales de cada área del conocimiento y de ésta manera ser más competitivos en el sector educativo a nivel regional y nacional.

Se debe prestar atención a los intereses de los estudiantes de educación media con respecto al programa de pregrado de su interés, es importante hacer la recolección de información y hacer un análisis de ésta, con el fin de ofertar programas que el mercado requiera de acuerdo con las capacidades físicas, profesionales y administrativas que tenga la institución.

Una fortaleza es conocer a los competidores, no se debe descuidar este aspecto ya que es insumo fundamental para determinar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas con que cuenta la institución.

El egresado es parte fundamental de la institución y es importante estar en constante contacto con él ya que la calidad de la educación se ve reflejada en su desempeño profesional, ubicación laboral y relación con sus competidores.

Las facultades son las instancias más cercanas a los estudiantes por lo cual es necesario tener en cuenta sus conceptos de las tendencias de mercadeo con respecto a las instituciones homólogas y el mercado cambiante de cada área.

Se puede establecer un comité de mercadeo que esté integrado por el área de mercadeo, representantes de las facultades, estudiantes y egresados, con el fin de integrar conceptos y determinar necesidades y tendencias enfocadas a un mismo grupo objetivo.

Los cambios en el sector educativo son muy importantes para el desempeño de la institución, por lo cual se hace indispensable no descuidar éste ítem y generar estrategias que permitan estar a la vanguardia y evitar que los cambios afecten las operaciones.

Se debe reportar la información de los estudios realizados con estudiantes, bien sean positivos o negativos ya que toda la institución debe estar enterada de lo que suceda tanto al interior como al exterior de la universidad y sea un insumo para la toma de decisiones. No hay que ser indiferentes a los cambios que presenten las otras instituciones, se debe informar sobre los comportamientos observados en otras instituciones, ésta información puede ser útil en la toma de decisiones.

Es importante vincular a las facultades en las decisiones de precio de los programas, ya que desde allí se tiene un acercamiento a la competencia, el concepto de las facultades puede ayudar a responder positivamente a los cambios del mercado.

El concepto de los estudiantes debe ser tenido en cuenta, pues las sugerencias del usuario determinan el funcionamiento de la institución.

Gran parte de las empresas del departamento vinculan a los egresados de la institución o generan espacios para la realización de prácticas, es por esto que es importante conocer sus sugerencias y apreciaciones para la toma de decisiones.

Responder a los cambios del entorno es una fortaleza institucional, sin embargo, no se debe descuidar éste ítem y estar alerta a cualquier cambio o movimiento que pueda afectar el desempeño de la institución.

Es importante responder a los cambios del mercado, sin embargo, se debe ser cautelosos con las respuestas a las campañas de la competencia, con el fin de ser más acertados y competitivos éticamente.

Se debe continuar con la buena coordinación de las actividades que realicen las facultades e involucrar a todas las instancias académicas y administrativas.

Las quejas y/o sugerencias no deben dejarse pasar, ya que son ellos quienes evalúan el servicio prestado, es importante generar una estrategia de PQR que esté en constante evaluación y que genere oportunidades de mejora a aquellos factores que presenten falencias.

El plan de mercadeo debe ejecutarse en los tiempos establecidos y de manera oportuna, de aquí que la planeación permita evitar riesgos, así mismo, difundir el plan de mercadeo al interior de la institución y a todos los niveles de tal manera que se esté en la capacidad de ejecutar acciones oportunamente.

Es importante determinar en qué aspectos pueden los estudiantes sugerir modificaciones con respecto a un programa y/o servicio, esto con el fin de establecer las medidas pertinentes.

Finalmente, se sugiere diseñar un Plan de Mercadeo dirigido a aspirantes, estudiantes y egresados en el que se vinculen todas las áreas de la universidad y concientizar la importancia que tiene el mercadeo dentro de la institución y dentro de las funciones de toda la comunidad administrativa, lo anterior con el fin de generar estrategias que fortalezcan los indicadores analizados en la escala Markor aplicada cuyos índices se encuentran bajos y aquellos que representan indiferencia por parte de docentes y administrativos.

ANEXO A: CUESTIONARIO ESCALA MARKOR

El presente cuestionario forma parte de un estudio que tiene como finalidad medir el grado de orientación al mercado de las universidades privadas del departamento de Boyacá. La información tendrá carácter **anónimo** y será de gran utilidad recabar estos datos para la investigación. Por ello necesitamos su colaboración y participación para que responda a todos y cada uno de los puntos.

¡Muchas gracias por participar!

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando esta escala numérica:

Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	1	2	3	4	5
Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros estudiantes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro					
Frecuentemente analizamos las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes					
En nuestra universidad se analiza con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.					
Recogemos de forma regular información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa					
Nuestra universidad trata de conocer en profundidad a los competidores (programas actuales, nuevos programas, calidad de los mismos, valor del semestre, etc.)					
Nosotros investigamos a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de nuestros programas y servicios.					
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	1	2	3	4	5
Tenemos juntas con las facultades por lo menos una vez al año para discutir tendencias y desarrollo de marketing.					
Poseemos personal en la universidad que dedique tiempo a discutir las necesidades de los futuros estudiantes con las facultades.					
Detectamos inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector					
Datos sobre la satisfacción de los estudiantes son distribuidos en todas las dependencias de la universidad de forma regular.					
Cuando una facultad detecta aspectos importantes sobre las otras universidades rápidamente alerta a las otras facultades					
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
Hay un intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios en los programas de la competencia.					

Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes.					
Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento.					
En general, nuestra respuesta a los cambios del entorno es rápida					
Si una universidad fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a estudiantes de básica y media implementaremos una respuesta inmediata.					
Las actividades de las distintas facultades en nuestra universidad están bien coordinadas					
Las quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en nuestra universidad.					
Aunque saliéramos con un gran plan de marketing, probablemente no seríamos capaces de ponerlo en práctica de manera oportuna.					
Cuando nos enteramos que a los estudiantes les gustaría modificar algún aspecto concerniente a un programa o servicio, las dependencias a quienes concierne toman medidas para realizarlos.					

DATOS PERSONALES:

Masculino
 Femenino
 Género:

Nombre de la universidad donde labora:

Cargo que desempeña:

Tiempo desempeñando dicha labor (en meses):

Correo electrónico:

¿Cuál es su profesión?

DATOS INSTITUCIONALES

¿En qué ciudades tiene sedes la universidad?

¿Por qué cree que los estudiantes seleccionan en particular esta universidad para cursar estudios?

Marque con una X según corresponda:

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
-----------------------------	-----------------------------

Se poseen recursos económicos destinados a la investigación de mercado de los programas que ofrece la universidad.		
Ha crecido el número de estudiantes que se inscribieron a los programas ofrecidos por la universidad en los dos últimos años.		

ANEXO B: PRUEBA PILOTO

Una vez adaptada la escala al contexto de la investigación y obtenidos los resultados del pretest, se describe el procedimiento seguido para depurarla. En concreto se detallan los diferentes contrastes realizados para analizar su fiabilidad, la dimensionalidad de cada una de las subescalas así como las propiedades que presenta la escala global y las pruebas realizadas para medir la validez del instrumento de medida.

Análisis de fiabilidad

El primer análisis realizado se centró en el estudio de fiabilidad de cada una de las subescalas: Generación de la información, Diseminación de la información y Capacidad de respuesta por medio de un análisis factorial exploratorio con el conjunto de variables iniciales que las definen, calculándose simultáneamente sus respectivos Alpha de CRONBACH y carga factorial. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resultados del análisis factorial exploratorio.

	Alpha de CRONBACH	% Varianza	Carga Factorial
GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN	0.63	79.51	
Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros estudiantes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro			0.81
Frecuentemente analizamos las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes			0.84
En nuestra universidad se analiza con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.			0.76
Recogemos de forma regular información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa			0.77
Nuestra universidad trata de conocer en profundidad a los competidores (programas actuales, nuevos programas, calidad de los mismos, valor del semestre, etc.)			0.84
Nosotros investigamos a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de nuestros programas y servicios.			0.75
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN	0.78	53.02	
Tenemos juntas con las facultades por lo menos una vez al año para discutir tendencias y desarrollo de marketing.			0.73
Poseemos personal en la universidad que dedique tiempo a discutir las necesidades de los futuros estudiantes con las facultades.			0.71
Detectamos inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector			0.64
Datos sobre la satisfacción de los estudiantes son distribuidos en todas las dependencias de la universidad de forma regular.			0.78
Cuando una facultad detecta aspectos importantes sobre las otras universidades rápidamente alerta a las otras facultades			0.77

CAPACIDAD DE RESPUESTA	0.72	82.45	
Hay un intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios en los programas de la competencia.			0.82
Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes.			0.73
Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento.			0.88
En general, nuestra respuesta a los cambios del entorno es rápida			0.75
Si una universidad fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a estudiantes de básica y media implementaremos una respuesta inmediata.			0.88
Las actividades de las distintas facultades en nuestra universidad están bien coordinadas			0.89
Las quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en nuestra universidad.			0.87
Aunque saliéramos con un gran plan de marketing, probablemente no seríamos capaces de ponerlo en práctica de manera oportuna.			0.90
Cuando nos enteramos que a los estudiantes les gustaría modificar algún aspecto concerniente a un programa o servicio, las dependencias a quienes concierne toman medidas para realizarlos.			0.70

Como puede verse, para dos subescalas, los coeficientes Alpha de CRONBACH presentan valores superiores a 0.7 y si además se tiene en cuenta el porcentaje de varianza explicado por cada factor y las cargas factoriales subescala, se puede llegar a catalogar como de aceptable la fiabilidad de la escala de orientación al mercado desarrollada.

Análisis de la dimensionalidad de las tres subescalas

Con la finalidad de comprobar si las tres subescalas que integran el cuestionario están bien definidas se analizó la dimensionalidad de cada una. Por lo que se calculó los test de Kaiser Meyer Olkin (que mide el grado de adecuación muestral) y la prueba de esfericidad de Bartlett (que indica la posible existencia de factores subyacentes en la escala), donde se observó que los resultados se encuentran en la zona óptima y se puede considerar la existencia de una sola variable subyacente para cada una de las tres subescalas (Ver tabla 2). Además, tal como se muestra en la tabla anterior el porcentaje de la varianza explicada es importante (79.5%, 53.02% y 82.4%), así como una elevada significatividad en el valor de las cargas factoriales de los ítems (todas ellas son mayores que 0,6).

Tabla 2. Test de K.M.O. y esfericidad del Bartlett

	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	Prueba de esfericidad de Bartlett	
		Chi-cuadrado aproximado	Sig.
Generación de la información	0.53	54.52	0.000

	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	Prueba de esfericidad de Bartlett	
		Chi-cuadrado aproximado	Sig.
Diseminación de la información	0.71	54.87	0.000
Capacidad de respuesta	0.65	146.735	0.000

Validez convergente

Los resultados recogidos en la tabla 3 llevan a proclamar la validez convergente de la escala desarrollada. Esta afirmación, no es más que el resultado de observar que todos los coeficientes de correlación son positivos y significativos y de considerar, además, la elevada puntuación que alcanza el coeficiente Alpha de CRONBACH (0.8989) para el conjunto de la escala, un indicador alternativo de medida de la validez convergente.

Tabla 3. Correlaciones entre los factores

	Generación de la información	Diseminación de la información	Capacidad de respuesta
Generación de la información	1	.560**	.371*
Diseminación de la información	.560**	1	.529**
Capacidad de respuesta	.371*	.529**	1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01.

* . La correlación es significativa al nivel 0,05.

El análisis de correlaciones se realiza a partir de la valoración media de cada uno de los componentes, estimada en cada caso por las valoraciones medias de las variables que los definen.

Concluyendo se puede afirmar que el análisis conjunto de la escala proporciona multidimensionalidad compuesta por 3 factores, representada con 20 ítems, que goza de fiabilidad y validez del contenido. Por tanto, la escala propuesta es adecuada para medir el grado de orientación al mercado.

ANEXO C: CUESTIONARIO FINAL

El presente cuestionario forma parte de un estudio que tiene como finalidad medir el grado de orientación al mercado de las universidades privadas del departamento de Boyacá. La información tendrá carácter **anónimo** y será de gran utilidad recabar estos datos para la investigación. Por ello necesitamos su colaboración y participación para que responda a todos y cada uno de los puntos.

¡Muchas gracias por participar!

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando esta escala numérica:

Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	1	2	3	4	5
Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros estudiantes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro					
Frecuentemente analizamos las necesidades futuras de las empresas a cubrir por nuestros estudiantes					
En nuestra universidad se analiza con frecuencia la información sobre el entorno para adaptar los contenidos de los programas.					
Recogemos de forma regular información de los estudiantes de educación media acerca de los programas de pregrado que les interesa					
Nuestra universidad trata de conocer en profundidad a los competidores (programas actuales, nuevos programas, calidad de los mismos, valor del semestre, etc.)					
Nosotros investigamos a los estudiantes graduados para evaluar la calidad de nuestros programas y servicios.					
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	1	2	3	4	5
Tenemos juntas con las facultades por lo menos una vez al año para discutir tendencias y desarrollo de marketing.					
Poseemos personal en la universidad que dedique tiempo a discutir las necesidades de los futuros estudiantes con las facultades.					
Detectamos inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector					
Datos sobre la satisfacción de los estudiantes son distribuidos en todas las dependencias de la universidad de forma regular.					
Cuando una facultad detecta aspectos importantes sobre las otras universidades rápidamente alerta a las otras facultades					
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
Hay un intercambio fluido de opiniones entre las facultades para decidir cómo responder a los cambios en precios en los programas de la competencia.					
Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por los estudiantes.					
Se analizan a fondo, para su posible incorporación, las sugerencias y demandas realizadas por las empresas del departamento.					
En general, nuestra respuesta a los cambios del entorno es rápida					

Si una universidad fuera a lanzar una campaña intensiva dirigida a estudiantes de básica y media implementaremos una respuesta inmediata.					
Las actividades de las distintas facultades en nuestra universidad están bien coordinadas					
Las quejas de los estudiantes caen en oídos sordos en nuestra universidad.					
Aunque saliéramos con un gran plan de marketing, probablemente no seríamos capaces de ponerlo en práctica de manera oportuna.					
Cuando nos enteramos que a los estudiantes les gustaría modificar algún aspecto concerniente a un programa o servicio, las dependencias a quienes concierne toman medidas para realizarlos.					

➤ De los siguientes medios, ¿cuál(es) utiliza la universidad para dar a conocer los programas?

(Marque con una x)

Radio ___ Televisión ___ Prensa ___ Vallas publicitarias ___

Correo electrónico ___ Ferias universitarias ___ Ninguna ___

Otra ___ ¿Cuál? _____

➤ ¿Cada cuánto realizan reuniones para discutir próximos cambios en los programas?

Semanal ___ Quincenal ___ Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___

➤ ¿Cuál es el principal medio por el que se comunican entre las diferentes dependencias de la universidad?

Correo electrónico ___ Correspondencia escrita ___ Mensajes de celular ___

Otra ___ ¿Cuál? _____

➤ ¿Qué le recomendaría a la universidad para obtener una mayor orientación al mercado?

DATOS PERSONALES:

Masculino Femenino Género:

Nombre de la universidad donde labora:

Cargo que desempeña:

Tiempo desempeñando dicha labor (en meses):

--

Referencias

- Altbach, P.G. (2002). Centers and Peripheries in the Academic Profession: The Special Challenges of Developing Countries. En P. G. Altbach (ed.), *The Decline of the Guru: The Academic Profession in Developing and Middle-Income Countries*. Chestnut Hill, Ma: Center for International Higher Education, Boston College.
- Altbach, P. G. (2004). Globalization and the university: Myths and realities in an unequal world. En National Education Association (Ed). *The NEA 2005 almanac of higher education*. (pp. 63-74). Washington, DC: National Education Association.
- Altbach, P. G. (2004, January-February). The Costs and Benefits of World-Class Universities. *Academe*, 90, 1. Recuperado de <http://www.aaup.org/publications/Academe/2004/04jf/04jftoc.htm>)
- AMA. (2004). *Definition of marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- Apollo Group, Inc. (s.f.). Recuperado de <http://www.apollogrp.edu>
- Asociación Internacional de Universidades –AIU-. (2004). Recuperado de <http://www.iesalc.unesco.org.ve/documentosinteres%5Cotros%5CCOMPARTIENDO%20LA%20CALIDAD%20DE%20LA%20EDUCACION.pdf>.
- A Survey of Higher Education. (September 10, 2005). *The Economist*.
- AUCC. (2001). Joint declaration on higher education and the general agreement on trade in services. Recuperado de http://www.aucc.ca/_pdf/english/statements/2001/gats_10_25_e.pdf),
- Barisch, H. & Kotler, P. (1991). A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, 32, 2, 94-104.
- Binsardi, A., & Ekwulugo, F. (2003). International marketing of British education: Research on the students' perception and the UK market penetration. *Marketing Intelligence and Planning*, 21, 5, 318-327.

- Birnbaum, R. (2003, July). The end of shared governance: looking ahead or looking back. Recuperado de <http://www.usc.edu/dept/chepa/gov/roundtable2003/birnbaum.pdf>
- Blanco, C. & Lozano, F. (2005). Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación. *Revista Asturiana de Economía –RAE–*, 32. Recuperado de <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/32/flavianRae32.pdf>
- Boaventura de Sousa, S. (2007). *Universidad siglo XXI*. Recuperado de http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/universidad_siglo_xxi-.pdf
- Bok, D. (2003). *Universities in the marketplace: the commercialization of higher education*. Princeton: Princeton University Press.
- Bravo, M. & Mejía, A. (2010, dic.). *Los retos de la educación superior en Colombia: una reflexión sobre el fenómeno de la deserción universitaria*. Recuperado de www.acofi.edu.co
- Brint, S. (2006, Nov.). Can Public Research Universities Compete? University of California, Berkeley; Research & Occasional Paper Series, *CSHE*, 17, 6. Recuperado de <http://cshe.berkeley.edu/publications/docs/ROP.Brint.17.06.pdf>
- Brunner, J. J. (1997). *Educación superior, integración económica y globalización*.
- Brunner, J. (coord.). (2007). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2007*. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda).
- Brunner, J.J. & Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. Chile: Universidad Diego Portales.
- Bryman, A., & Bell, A. (2011) *Business Research Methods*. (3 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- CAPA. (2005). *Credit Transfers. Uniformity in Recognition and Granting of Exemptions*. Recuperado de http://www.capa.edu.au/conferenceevents/2005_SCM/CreditTransfers.pdf
- Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewing, M. T. (1998). Do universities that are more market oriented perform better?. *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 55-70
- Cervera, A. (2004). Orientación al mercado y performance en las organizaciones públicas: un estudio en el ámbito de los gobiernos locales españoles. En *III Jornadas de Marketing Público y no Lucrativo*. Covilha, Portugal.

- Cervera, A., Sánchez, M. & Gil, I. (1999). Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 3, 2, 55-82.
- Christensen, L. et al. (2010). Market A Handbook. Tredje uppl. *Studentlitteratur, Lund*.
- Davies, J. (2000). Cultural change in universities in the context of strategic and quality initiatives. Recuperado de http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf
- De Boer, H. (2003). Who is Afraid of Red, Yellow and Blue? The Colorful World of Management Reforms. In Amaral, A., V. L. Meek & I. M. Larsen (eds.). *The Higher Education Managerial Revolution?* Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Díaz, M. R. O., & Rangel, P. E. S. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18, 2, 107-136.
- Dill, D. D. & Soo, M. (2005). Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-national Analysis of University Ranking Systems. *Higher Education*, 49. Recuperado de http://www.studiekeuzeenranking.leidenuniv.nl/content_docs/dill_and_soo_r120273348165057.pdf
- Drucker, P. (1997, June, 16). I Got my Degree Through E-mail. *Forbes*.
- Eckel, P. D., Green, M. F. & Affolter-Caine, B. (2004). Curricular Joint Ventures: A New Chapter in US Cross-border Education? *Policy Futures in Education*, 2, 2. Recuperado de http://www.worldwords.co.uk/pdf/viewpdf.asp?j=pfie&vol=2&issue=2&year=2004&article=6_Eckel_PFIE_2_2_web&id=201.241.127.129
- Enache, I-C. (2011). Marketing Higher Education Using the 7 p's framework. *Bulletin of the Transylvania University of Brasov*, 4, 1, 23-30.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29, 2, 313-330.
- European Commission Association. (s.f.). *Higher Education in Europe*. Recuperado de http://ec.europa.eu/education/policies/educ/higher/higher_en.html

- European University Association. (2002, 11/12 October). *Credit Transfer and Accumulation – the Challenge for Institutions and Students: Conclusions and Recommendations for Action*. In *EUA/Swiss Confederation Conference, ETH Zürich*. Recuperado de <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Tagung%20Zuerich.pdf>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores, 65.
- Gomes, L. & Murphy, J. (2003). An exploratory study of marketing international education online. *The International Journal of Educational Management*, 17, 3, 116-125.
- Gumport, P. & Sporn, B. (1999). *Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration*. Stanford University: National Center for Postsecondary Improvement. Recuperado de http://www.stanford.edu/group/ncpi/documents/pdfs/1-07_adaptation.pdf
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Helgesen, O. (2008). Marketing for Higher Education: A relationship marketing approach. *Journal of Marketing for Higher Education*, 18, 1, 50-78.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2010). Market orientation in universities: A comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, 24, 3, 204-220.
- Herbig, P. & Milewicz, J. (1993). The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success. *The Journal of Consumer Marketing*, 10, 3, 18-24.
- Hirayama, M., Sho, R., Matsuzuka, Y. & Kishida, M. (2004). Research on Corporate Universities. *Jilpt Research Report*, 8. Recuperado de <http://www.jil.go.jp/english/documents/JILPTNo8.pdf>
- Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22, 4, 17-21.
- James, C. & Phillips, P. (1995). The practice of educational marketing in schools. *Educational Management and Administration*, 23, 2, 75-88.
- Jaspers, K. (1965). *Die Idee der Universität*. Berlin: Springer Verlag.
- Kerr, C. (1963). *The Uses of the University*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kinser, K. & Levy, D. C. (2005, Feb.). The For-Profit Sector: U.S. Patterns and International Echoes in Higher Education. *Prophe Working Paper*, 5. Recuperado de

- http://www.albany.edu/dept/eaps/prophe/publication/paper/PROPHEWP05_files/PROPHEWP05.htm
- Kleen, A. & Shell, W. (2003). Nationwide survey of E-commerce application in higher education. *IACIS*, 205-211.
- Knight, J. (2003, Nov.). *Internationalization: Developing an Institutional Self-Portrait. Readings for EOTU Project. Comparative International and Development Education Centre*, Canada: Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Canada. Recuperado de <http://www.eotu.uiuc.edu/events/Illinoisnovfinal.pdf>.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8, 5, 5-31.
- Knight, J. (2006). *Higher Education Crossing Borders: A Guide to the Implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for Cross-border Education. A Report prepared for the Commonwealth of Learning and Unesco*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001473/147363E.pdf>
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990, April). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P. & Fox, K. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. New York: Prentice-Hall.
- Kumar, K., Subramanian, R. & Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 24, 2, 201-233.
- Küster, I., & Elena Avilés-Valenzuela, M. (2010). Market orientation in university: a case study. *International Journal of Educational Management*, 24, 7, 597-614.
- Küster, I. & Vila, N. (2011). La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español. *Ensayos de Economía*, 20, 36. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/29440/#sthash.NnIFlBn.dpuf>
- Kwiek, M. (2000, Dec.). The Nation-State, Globalization and the Modern Institution of the University. *Theoria*, 96. Recuperado de <http://www.policy.hu/kwiek/Theoria2000.pdf>
- La ciudad Universitaria. (2006, 26 mayo). *Semana.com*. Recuperado de <http://www.semana.com/especiales/articulo/la-ciudad-universitaria/80506-3>
- Laureate Education, Inc. (s.f.). Recuperado de <http://www.laureate-inc.com>
- Lombardi, J. (2005). *Managing Universities. An Eclectic Bibliography on Universities*. Recuperado de <http://thecenter.ufl.edu/edu05bib.html>

- López, J. O. (1977). *El pueblo boyacense y su folclor*. Tunja: Corporación de Promoción Cultural de Boyacá.
- Malhotra, N. Dávila, J. & Treviño, M. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Mateus, S. (2012). *Medición de la orientación al mercado de las empresas del sector artesanal en Boyacá y su incidencia en los resultados empresariales*. Trabajo de investigación Magíster en Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6986/1/940789.2012.pdf>
- Manes, J. M. (2005). *Marketing para instituciones educativas*. Ediciones Granica SA, 18.
- Mazaira, A., Dopico, A. & González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 181–207.
- Mazzarol, T. (1998). Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, 12, 4-5, 163-75.
- McKiernan, P. & Morris, C. (1994). Strategic Planning and Performance in SMEs: Does Formality Matter? *British Journal of Management*, 5, S31-S41.
- Meliá, M. R., & Pérez, A. B. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 3, 165-180.
- Middlehurst & Woodfield, S. (2004). The Role of Transnational, Private, and For-Profit Provision in Meeting Global Demand for Tertiary Education: Mapping, Regulation and Impact. *Report commissioned by the Commonwealth of Learning and Unesco*. Recuperado de http://portal.unesco.org/education/fr/file_download.php/d113589042bd922cbc37bc13fb73a64cINF6ETransnational+Summary+Report.pdf
- (MEN, 2010)
- Monferrer Tirado, D. (2012). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana. Universitat Jaume I.
- Narver, J. C., Slater, S. F. & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market*, 2, 3, 241–255.

- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990, Oct.). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nguyen, N., & LeBlanc, G., (2001). Image and reputation of higher educational institutions in students' retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, 15, 6, 303-311.
- Nicholls, J., Harris, J., Morgan, E., Clarke, K., & Sims, D. (1995) Marketing Higher Education; the MBA experience. *International Journal of Educational Management*, 9, 2, 31-38.
- OECD. (2001). *International Mobility of the Highly Skilled*. Paris: OECD. Recuperado de <http://www1.oecd.org/publications/e-book/9202011E.PDF>.
- Oplatka, I. (2002). The emergence of educational marketing: Lessons from the experience of Israeli principals. *Comparative Education Review*, 46, 2, 211-33.
- Oplatka, I. (2009). Marketing the university: The subjective perceptions of Israeli academics of their role in attracting new students to their institution. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31, 3, 207-217.
- Ortega y Gasset, J. (1930). *Misión de la Universidad*. Revista de Occidente Madrid: Alianza Editorial.
- Ospina, M. R. & Sanabria, P. E. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18, 2, 107-136.
- Ranking web de universidades*. (2013, jul). Recuperado de <http://www.webometrics.info/es/detalles/uniboyaca.edu.co>
- Rosa, M.J. & Amaral, A. (2005). A Self-Assessment of Higher Education Institutions from the Perspective of the EFQM Excellence Model. Retrieved from <http://www.fup.pt/admin/cipes/docs/eventos/Rosa&Amaral.pdf>
- Se mantiene la deserción universitaria. (2 de oct. 2009). *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/se-mantiene-desercion-universitaria/73933>
- Segura, I. (2013, 16 de oct.). *Enfoque mixto de investigación*. Recuperado de <http://prezi.com/xivvl2evktqz/enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Shapiro, B. P. (1988, Nov-Dec). What the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 119-125.

- Soedijati, E. & Pratminingsih, S. (2011). The impacts of marketing mix on students choice of university study case of private university in Bandung, Indonesia. *International Conference on Business and Economic Research Proceeding, Icbep*, 2124-2131.
- Sporn, B. (2003). *Convergence or Divergence in International Higher Education Policy: Lessons from Europe*. Recuperado de <http://www.educause.edu/ir/library/pdf/FFPFP0305.pdf>
- The Economist (2015). *The world is going to university*. Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/THE%20WORLD%20IS%20GOING%20TO%20UNIVERSITY0001.pdf>
- Tooley, J. (2000), *Reclaiming education*. Cassell, London: Collected Through. Recuperado de http://www.google.co.th/books?hl=sv&lr=&id=9VQXzdbKVc0C&oi=fnd&pg=PP4&dq=Tooley,+J.+%282000%29,+Reclaiming+education,+Cassell,+London&ots=AFsWOTY7EK&sig=MyK0o-ANq7y0Z5nj-eBzkC2ijVc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2004). *Educación superior en una sociedad mundializada. Documento de orientación*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001362/136247s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -OECD. (2005). *Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education*. Paris. Recuperado de http://www.unesco.org/education/guidelines_E.indd.pdf,
- Rojas-Berrío, S. P. (2016). Perfil motivacional y trayectoria de los científicos en instituciones de educación superior públicas y privadas en Colombia. Instituto Politécnico Nacional.
- Thompson, I. (2006). El proceso de la investigación de mercados. Colombia. Universidad de Boyacá. (s.f.). *Información general*. Recuperado de www.uniboyaca.edu.co/
- Vega-Rodríguez, R., & Rojas-Berrio, S. (2013). The impact of market orientation on the financial performance of MSMES (micro , small and medium enterprises) in Bogotá. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 130–140.

- Wilkins, S. & Huisman, J. (2011). International student destination choice: the influence of home campus experience on the decision to consider branch campuses. *Journal of Marketing for Higher Education*, 21, 1, 61-83.
- Williams, G. (1993). Total Quality Management: Panacea or Placebo?, *Higher Education*, 25, 229.
- Yin, R., K. (2009) Case Study Research: Design and Methods. (4 ed). *SAGE Publications Inc.*
- Zapata Guerrero, E. E. (2010). Mercadeo educativo¿ Cómo promover la oferta de instituciones y programas?. *Revista Colombiana de Marketing*, 1, 1.
- Zeithaml, V., A., Parasuraman, A., & Berry, L., L., (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.