

**FACTORES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO DE
LOS CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ECONOMÍA
EN LA UNIVERSIDAD EAFIT DE MEDELLÍN Y ALGUNOS ELEMENTOS
DE MERCADEO PARA CAMBIAR ESTA TENDENCIA**

MÓNICA PATRICIA ARBOLEDA MONTOYA

MÓNICA ALEJANDRA CORTES FRANCO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2017**

**FACTORES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO DE
LOS CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ECONOMÍA
EN LA UNIVERSIDAD EAFIT DE MEDELLÍN Y ALGUNOS ELEMENTOS
DE MERCADEO PARA CAMBIAR ESTA TENDENCIA**

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Mercadeo

MÓNICA PATRICIA ARBOLEDA MONTOYA¹

MÓNICA ALEJANDRA CORTES FRANCO²

Asesor temático: Juan Carlos Duque Cardona, Ph. D.

Asesora metodológica: María Claudia Mejía Gil, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2017**

¹ mparbomonto@hotmail.com

² monicacortesfranco@yahoo.es

Contenido

	Pág.
Introducción	10
1. Situación de estudio y pregunta.....	11
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos.....	14
3. Justificación	14
4. Marco conceptual.....	18
4.1 Educación continua	18
4.2 <i>Benchmarking</i>	19
4.3 Mercadeo educativo	20
4.4 <i>Endomarketing</i>	21
5. Metodología	22
5.1 Tipo de estudio.....	22
5.2 Investigación cuantitativa y cualitativa.....	23
6. Presentación y análisis de resultados.....	31
6.1 Factores relevantes que tienen los profesionales al elegir un programa de educación continua	32
6.2 Caracterización del desempeño histórico del CEC en el área de Economía	40

6.3 Análisis del mercado actual.....	46
6.4. Factores que están generando baja demanda	51
7. Conclusiones	55
8. Recomendaciones	57
Referencias.....	62

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Resumen de la evolución del CEC del área de Economía.....	16
Tabla 2. Consolidado de actividades de la investigación mixta	23
Tabla 3. Determinación del tamaño de la muestra.....	30
Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta.....	30
Tabla 5. Ingresos en pesos de programas del CEC de Economía desde el año 2010.....	41
Tabla 6. Resumen de ingresos de cursos del CEC en el área de Economía desde 2010 hasta 2015	42

Lista de imágenes

	Pág.
Imagen 1. Carta de presentación a los docentes del área de Economía, para actividad cualitativa.....	26
Imagen 2. Instrumento de captura de información para grupos focales con el personal administrativo y los docentes, 2 de noviembre de 2016.....	27
Imagen 3. Instrumento de captura de información para grupos focales con el personal administrativo y comercial, 29 de noviembre de 2016	28
Imagen 4. Modelo de encuesta.....	29

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Género de los participantes.....	32
Gráfica 2. ¿Conoce los cursos del CEC de Economía?	33
Gráfica 3. ¿Por cuál medio se entera de los cursos del CEC?	34
Gráfica 4. ¿Qué importancia tienen para usted las actualizaciones en los cursos de la universidad?.....	35
Gráfica 5. ¿De cuál intensidad horaria le gustaría que fueran los cursos del CEC?	36
Gráfica 6. ¿Cuál valor estaría dispuesto a pagar por una actualización en la universidad?.....	37
Gráfica 7. ¿Usted prefiere los cursos?.....	38
Gráfica 8. Preferencia en los horarios.....	39
Gráfica 9. Tendencias en Economía.....	40
Gráfica 10. Porcentajes de participación del CEC en el área de Economía en los últimos cinco años	43
Gráfica 11. Porcentajes de participación del CEC en las áreas de Economía y Finanzas	44
Gráfica 12. <i>Benchmarking</i> para la duración.....	47
Gráfica 13. <i>Benchmarking</i> para el precio.....	47
Gráfica 14. <i>Benchmarking</i> para la caracterización de cursos de educación continua	48

Resumen

Este trabajo presenta los hallazgos obtenidos a partir de una investigación mixta exploratoria llevada a cabo para identificar los factores que impiden el crecimiento del número de estudiantes inscritos en los cursos del área de Economía de la Universidad EAFIT que ofrece el Centro de Educación Continua de la institución (CEC) para al final recomendar algunos elementos de mercadeo para cambiar dicha tendencia. La investigación se les aplicó a 90 profesionales de distintas áreas del saber a partir de la base de datos de personas matriculadas en los cursos del CEC en el último trimestre del año 2016 y a su personal administrativo: decano, coordinador académico, director, docentes, y equipo de comerciales. Por otro lado, se hace referencia a la caracterización histórica del CEC del área de Economía, cuya información se obtuvo a través de fuentes secundarias y archivos suministrados por la dependencia en mención. Además, mediante una actividad de *benchmarking*, de orden local y nacional, se analizaron la oferta y la demanda actual de los cursos de educación continua del área estudiada, tanto en la Universidad EAFIT como en otras instituciones del mismo tipo.

Como parte de los hallazgos, se proponen actividades de *endomarketing* y la implementación de elementos de mercadeo que permitan superar la situación de baja demanda en los cursos, tales como mejorar los canales de comunicación entre el área de Economía y el CEC, la creación de un portafolio de cursos de educación continua de dicha área, la consecución de un equipo de docentes para tales cursos y el fortalecimiento de las competencias del cargo de coordinador académico. Además, se plantea la necesidad de crear estrategias promocionales que impulsen los cursos de la mencionada unidad académica y generar incentivos para la fuerza de ventas.

Palabras clave: educación continua, Universidad EAFIT, economía, mercadeo educativo, *benchmarking*, *endomarketing*.

Abstract

This paper presents the findings obtained from a mix exploratory research developed in order to identify the factors that impede the increase of the number of students signed on economy classes at Universidad EAFIT that are presented by the Continue Education Center (CEC), and recommend some marketing elements to change that trend. The research was made over 90 professionals from different knowledge areas, starting from the data base of people registered on the classes of the CEC at the last trimester of the 2016 year and its administrative staff: dean, academic coordinator, director, teachers and commercial's team. On the other hand, it makes reference to the CEC's historical characterization at the economy area, whose information was obtained through secondary sources and files that were provided by the dependence in mention. Besides, through a benchmarking activity, of local and national order, the current supply and demand of the continue education courses of the studied area were analyzed, both in Universidad EAFIT and in other institutions of the same kind.

As a part of the findings, endomarketing activities are proposed and the implementation of marketing elements that allows to overcome the situation of low demand at the courses, such us improve the communication channels between the economy area and the CEC, the creation of a continue education courses portfolio of that area, the achievement of a team of teachers for that courses and the enforcement of the skills for the position of academic coordinator. Also, the need to develop promotional strategies is presented in order to impulse the courses of the mentioned academic unity and generate incentives to the strength of sales.

Keywords: continue education, Universidad EAFIT, economy, educative marketing, benchmarking, endomarketing.

Introducción

La educación continua busca cubrir la necesidad de adquirir con rapidez conocimientos que estén acordes con los constantes cambios científicos, técnicos, sociales y económicos que se suceden a diario en todos los campos de la actividad humana. Es así como las universidades han asumido el reto de cubrir dicha necesidad mediante la creación de unidades académicas especializadas en el ofrecimiento de cursos, capacitaciones, diplomados, especializaciones, etc.

La Universidad EAFIT no es la excepción y cuenta, desde 1978, con el Centro de Educación Continua (CEC) como un modelo exitoso que logra, año tras año, el crecimiento de la oferta de cursos académicos complementarios a los programas de pregrado y posgrado en la región, como lo demuestra el ofrecimiento de un número aproximado de 500 programas durante el año anterior, lo que les brinda a los profesionales un valioso aporte en su proceso educativo. Sin embargo, no todas las áreas han presentado igual crecimiento; tal es el caso de los programas de Economía, que no han alcanzado las cifras esperadas en cuanto a número de asistentes y, por consiguiente, de ingresos; en los últimos cinco años solo se han certificado 66 personas en los programas de educación continua.

Al tomar como punto de partida la problemática mencionada surgió la iniciativa de analizar los factores que han influido en el bajo crecimiento de los cursos de educación continua del área de Economía de la Universidad EAFIT con el propósito de plantear elementos de mercadeo que los fortalezcan y que permitan incrementar la demanda de los mismos. Para ello se realizó una investigación de tipo exploratorio en la que se aplicaron métodos cuantitativos y cualitativos mediante las técnicas de encuestas, entrevistas en profundidad y grupos focales.

En el presente trabajo se dan a conocer los objetivos de la investigación, se da cuenta de las herramientas empleadas en la misma y se exponen y analizan sus

resultados para al final presentar las recomendaciones que permitan superar las dificultades y las causas de la poca demanda que se presenta en los programas de educación continua del área de Economía que ofrece el CEC de la institución.

1. Situación de estudio y pregunta

En la actualidad, los aspirantes a educación superior se ven enfrentados a un abanico de oportunidades, en cuanto a formación académica se refiere, por lo que, con la llegada de nuevas universidades y ofertas, las instituciones educativas han decidido implementar actividades de mercadeo educativo (Mejía Galeano, 2013) que les ayudan a conocer las necesidades de sus clientes para de acuerdo con ellas hacer propuestas innovadoras que los motiven a hacer uso de los programas académicos que las mismas ofrecen (Kotler y Fox, 1995).

Desde el punto de vista de la aplicación del mercadeo a las organizaciones educativas, se deberán fomentar la lealtad, la fidelización y el análisis de tendencias que conduzcan a un estudio profundo de aspirantes, estudiantes y egresados. En este punto la educación continua se convierte en un ingrediente indispensable para llevar al mercado ofertas de programas de gran valor.

Los programas de educación continua se convierten, entonces, en elementos de fuerza para motivar a los egresados a que continúen en la institución educativa en actividades de actualización y de mejoramiento de sus conocimientos, y a los estudiantes para que complementen los adquiridos en su carrera. Dada su importancia, su estructura y su implementación deben basarse en elementos de mercadeo que permitan hacer una investigación sociocultural de la región en la que actúa la institución educativa para conocer las necesidades económicas, empresariales, socia-

les y culturales. Los resultados de esta investigación permitirán ofrecer cursos acordes, en duración, costo y ubicación, al alcance de los estudiantes, las empresas y las organizaciones (Naranjo Hernández, 2011).

En este sentido las instituciones educativas deben implementar una planeación estratégica con orientación educativa, que defina con claridad metas y objetivos articulados con la misión y la visión de la institución y que les proporcionen elementos para el análisis de sus debilidades, fortalezas y amenazas (Manes, 2004). De esta manera contarán con argumentos para responder a la competencia permanente del entorno en que se desenvuelven.

Por otro lado, las interacciones entre universidades y personas han sido estudiadas, en los últimos años, con mayor enfoque hacia la consecución de estudiantes de pregrado y posgrado y programas de educación continua que les permiten a los egresados y a otras personas actualizarse para ponerse al día con las novedades y los acontecimientos de sus áreas de interés para así lograr mayor competitividad, en especial en la época actual, cuando el conocimiento se ha convertido en un factor determinante en la generación de riqueza y en la creación de futuro. Al ser generadoras de conocimiento, las instituciones educativas, en general, y las universidades, en particular, tienen una gran responsabilidad: contribuir con la sociedad en la construcción de políticas de desarrollo amigables con el medio ambiente, equitativas y sostenibles (International Association of Universities, 1991).

A partir del anterior planteamiento, la Universidad EAFIT ha puesto a disposición de los profesionales y de las organizaciones públicas y privadas el Centro de Educación Continua (CEC), que se encarga de ofertar programas de educación no formal dirigida a diferentes públicos con el propósito de contribuir a la formación del talento humano en sus seis escuelas: Administración, Ingeniería, Derecho, Humanidades, Ciencias y Economía y Finanzas, programas que han tenido muy buena acogida, pero que, en el caso área de Economía, han presentado baja apertura, escasas

matrículas y deserción por parte de los estudiantes. Así lo demuestran las cifras suministradas por la Dirección del CEC: en los últimos cinco años solamente se han certificado 66 personas en los programas de Economía, comparadas con 1.796 personas que se certificaron en Finanzas en la mencionada dependencia.

Ante dichos hechos se hace necesario conocer las causas que llevaron al área mencionada a presentar tal situación y para ello se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores que afectan el crecimiento de los cursos de educación continua del área de Economía de la Universidad EAFIT en la ciudad de Medellín?

Preguntas secundarias:

- Conocimiento de los cursos del CEC del área de Economía.
- ¿Cuáles son las necesidades de formación de las empresas?
- ¿Cuál es la metodología de ventas de los cursos del CEC del área de Economía?
- ¿Cuáles son los precios, los horarios y la virtualidad?
- ¿Se manejan comisiones?
- ¿Cuáles son los programas con mayor demanda?
- ¿Cuál es el rol que debe tener el coordinador académico y cuál su relación con el área y con el CEC?
- ¿Cuál es el caso de éxito más destacado en cuanto a coordinación?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para incrementar las ventas en el área de Economía?

Una vez entendida y analizada la problemática anterior se plantearán elementos de mercadeo para cambiar la tendencia y fortalecer los cursos del área estudiada.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Identificar los factores relevantes en el momento de elegir un curso de educación continua en Economía de la Universidad EAFIT, en la ciudad de Medellín, para presentar elementos de mercadeo que incrementen el volumen de facturación de dicha área.

2.2 Objetivos específicos

- Conocer los factores relevantes para los profesionales en el momento de elegir un programa de educación continua en los temas pertinentes.
- Caracterizar el desempeño histórico del área de Economía en los cursos del CEC durante los últimos cinco años con el fin de obtener un diagnóstico de la situación actual.
- Analizar la oferta y la demanda educativa del área de economía en la ciudad, la región y el país.
- Identificar los factores que están generando una baja demanda en los programas que ofrece el área de Economía en el CEC de la Universidad EAFT de Medellín para proponer elementos de mercadeo que incrementen el volumen de facturación por dicho concepto.

3. Justificación

El área de Economía de la Universidad EAFIT ha tenido participación en los cursos de educación continua desde 1996, pero solo hasta el año 2002 se formalizó como categoría en el Centro de Educación Continua (CEC); más tarde, dada la afinidad con la de Finanzas, ambas se unieron como escuela en el año 2012, que quedo

entonces conformada por los pregrados en Economía y Finanzas, la especialización en Finanzas, las Maestrías en Economía, Finanzas y Administración Financiera y el Doctorado en Economía.

De acuerdo con la información suministrada por la Dirección del CEC, en los programas de economía se ha certificado un total de 66 personas en los últimos cinco años y en los 500 programas, aproximadamente, que abrió el CEC el año anterior, se evidenció muy baja inscripción en los cursos del área de Economía, lo que se refleja en el ingreso que se generó por este concepto, que corresponde a una cifra de \$45.000.000 (cuarenta y cinco millones de pesos).

A continuación, en la tabla 1, se presenta el resumen de la evolución del CEC del área de Economía desde sus inicios en el año 1996 hasta el 2016.

Tabla 1. Resumen de la evolución del CEC del área de Economía

Año	Total de programas ofrecidos	Total de programas abiertos	Programas ofrecidos	Programas abiertos	% de apertura en economía	%de participación en economía	Número de matriculados	Número de aprobados	%Deserción en economía
1996	1	1	2	0	0	0,00	0	0	0,00
1997	7	1	1	0	0	0,00	0	0	0,00
1998	11	11	3	3	100	27,27	72	68	5,56
1999	14	12	2	2	100	16,67	27	10	62,96
2000	192	82	3	1	33	1,22	10	10	0,00
2001	168	82	3	3	100	3,66	31	29	6,45
2002	191	88	2	2	100	2,27	32	20	37,50
2003	176	92	3	1	33	1,09	8	8	0,00
2004	428	177	5	3	60	1,69	30	30	0,00
2005	671	377	11	6	55	1,59	79	67	15,19
2006	604	400	4	2	50	0,50	4	4	0,00
2007	495	245	10	6	60	2,45	41	63	-53,66
2008	468	282	11	5	45	1,77	58	53	8,62
2009	446	253	5	3	60	1,19	59	52	11,86
2010	521	266	4	4	100	1,50	37	37	0,00
2011	592	285	3	0	0	0,00	0	0	0,00
2012	619	258	4	1	25	0,39	13	13	0,00
2013	567	260	7	1	14	0,38	14	14	0,00
2014	591	248	0	0	0	0,00	0	0	0,00
2015	503	308	13	2	15	0,65	23	22	4,35
2016	271	123	6	1	17	0,81	18	17	5,56

Años	Promedio total de programas ofrecidos	Promedio total de programas abiertos	Promedio de programas ofrecidos	Promedio de programas abiertos	% promedio de apertura de economía	% promedio de participación de economía	Promedio de matriculados	Promedio de aprobados	Promedio de deserción en economía
Registros en el sistema 1996 - 2001	65,5	31,5	2,3	1,5	56	8,1	23,3	19,5	12,5%
Creación de la escuela de economía 2002 -2016	476,2	244,1	5,9	2,5	42	1,1	27,7	26,7	2,0%

Fuente: elaboración propia con base en archivo del CEC de la Universidad EAFIT (2016)

En la tabla 1 se pueden observar varios aspectos que dan cuenta del bajo rendimiento del CEC del área de Economía: el bajo porcentaje de programas abiertos (porcentaje de apertura) y su pequeña participación en el número total de programas abiertos por el CEC (porcentaje de Participación); el pequeño número de estudiantes matriculados en algunos cursos y el alto porcentaje de deserción, lo que refleja un bajo interés, o el no cumplimiento de las expectativas de los estudiantes con los cursos. Estos aspectos hacen esta investigación relevante para conocer las causas del bajo crecimiento de los cursos del CEC del área de Economía para examinar aspectos correspondientes a la caracterización de los cursos de la misma y analizar la oferta y la baja demanda; de este modo se podrán crear propuestas de valor que cautiven mayor número de clientes para incrementar el volumen de facturación de dicha unidad de negocio.

4. Marco conceptual

4.1 Educación continua

El mundo cambia de manera permanente y la ciencia y la tecnología ponen al alcance de las personas cada vez más aparatos, máquinas y artefactos que obligan al hombre a aprender más, a investigar más. En este sentido, la educación también cambia: en muchas aulas de clase los cuadernos se ven sustituidos por tabletas o computadoras portátiles. Así también las profesiones se van actualizando porque aparecen nuevos conceptos, maneras diferentes de hacer las cosas; el mismo ser humano va enfocando su conciencia a la espiritualidad hacia nuevas formas de ver el mundo y surgen nuevos deportes y otras aficiones. Por eso la educación no termina y todos los días se aprende.

Así las cosas, surgió el concepto de educación continua, con la misión de formar y capacitar de por vida a los profesionales, o no, que requieran profundizar y actualizarse en los cambios que se van dando en su disciplina, o que quieran aprender

sobre áreas complementarias, o sobre nuevos procedimientos o tecnologías, con el fin de mejorar su desempeño o su posición laboral o de crecer en su desarrollo personal o espiritual. Se orienta tanto a jóvenes como a profesionales y adultos mayores mediante el ofrecimiento de diferentes eventos educativos con reconocimiento curricular: cursos, seminarios, diplomados, maestrías, entre otros (RedUEC, 2016).

Las universidades no han sido ajenas a este concepto y han constituido unidades académicas y centros de formación para cumplir la tarea de la educación permanente, basadas en teorías pedagógicas para construir y reforzar el conocimiento y enfocadas a cambiar actitudes, hábitos y conductas con el fin de mejorar el desempeño profesional y contribuir, de esta manera, a la mejora de la sociedad (Puntunet Bates y Domínguez Bautista, 2008). Tal es el caso de la Universidad EAFIT, que cuenta con el CEC (Centro de Educación Continua) al servicio de todas sus escuelas.

El CEC ofrece programas de educación no formalizada para todo tipo de público y tiene la posibilidad de adaptar su oferta educativa a las necesidades de las empresas de la región mediante cursos, seminarios, diplomados, eventos y programas virtuales que les permitan actualizarse y mejorar sus competencias con el propósito de impactar así “el empleo y la calidad de vida” (Universidad EAFIT, 2016).

4.2 Benchmarking

El *benchmarking* es una técnica que permite buscar a los mejores o a los que se destacan en el manejo de sus procesos, la elaboración de sus productos o la prestación de sus servicios, ya sea en forma externa o al interior de la empresa, para apropiarse de lo que hacen bien y adecuarlo a su propia experiencia, en busca de la mejora continua (Casadesús Fa, Heras Saizarbitoria y Merino Díaz de Cerio, 2005). La implementación de esta técnica en el sistema educativo permite medir el

desempeño y promueve cambios y mejoras que redundan en una mejor percepción de la institución educativa, en la captación de nuevos alumnos, en la fidelización de los estudiantes y en una mejor imagen de la institución (Rodríguez, 2015).

Para el área de Economía de la Universidad EAFIT hacer uso de esta práctica de mercadeo le puede permitir identificar casos de éxito para los cursos de actualización correspondientes en las instituciones universitarias más reconocidas para que, de acuerdo con ellos, hacer ajustes y tomar decisiones en cuanto a tendencias, costos y duración de los que se deben ofertar en el futuro, que es, además, una buena forma de conocer la competencia, aprender sobre otras maneras de hacer las cosas y mantenerse actualizados sobre la educación continua.

4.3 Mercadeo educativo

El mercadeo educativo es un concepto apropiado por las entidades educativas en la medida en que hay cada vez más competencia en la oferta académica. La globalización y la virtualidad ponen al alcance de las personas una gran cantidad de posibilidades para estudiar y ampliar conocimientos. Las universidades, entonces, deben buscar estrategias para competir y hacer atractivas sus ofertas, de modo que capturen los públicos que requieren sus programas.

Aplicar el mercadeo reactivo y el proactivo les puede permitir a las instituciones educativas competir de manera más acertada. El primero hace referencia a entender y satisfacer necesidades y el segundo a investigar y detectar necesidades. Ambas herramientas aportan elementos para desarrollar ventajas competitivas que diferencien a la institución de sus competidores y permitan satisfacer las necesidades del público objetivo (Bur, 2014).

Es la tarea que compete al área de Economía para ganar mayor participación y notoriedad en el mercado y encontrar un componente diferenciador para sus cursos

del CEC. Por esta razón se sugiere una mayor inversión en términos de mercadeo educativo e implementar estrategias que permitan direccionar de mejor manera la comunicación con el mercado objetivo, conocer las características, los gustos, los comportamientos y las actitudes de los estudiantes para tener la capacidad de entregar un portafolio que cumpla sus necesidades y expectativas pues el objetivo del mercadeo educativo es ofrecer un servicio adecuado en contenidos, calidad, precio, momento y lugar y darlo a conocer de modo efectivo, ético y veraz (Bur, 2014).

4.4 Endomarketing

El término *endomarketing* se empezó a utilizar de manera formal en 1995, gracias a Johnson y Johnson, con la participación del brasileño Saúl Bekin, que publicó un documento que daba ciertas directrices sobre cómo hacer mercadeo hacia el interior de las empresas, en lugar de únicamente hacerlo hacia afuera (Pérezbolde, 2014). Se refiere al uso del mercadeo interno, es decir, al interior de la organización, y sirve a todas las áreas de la organización para dar a conocer campañas de cambio institucional, nuevas políticas financieras, estrategias de recursos humanos, en fin, todo aquello que deba ser conocido por todo el personal de la firma y que implique cambios y conocimiento para llevarla hacia sus objetivos. En este tipo de mercadeo los empleados se consideran y se tratan como clientes (Comunicación interna y endomarketing, 2015).

Se trata de un flujo de información continua en el que hay retroalimentación. Se exponen los conceptos que se quieren dar a conocer y se escuchan los comentarios y las opiniones que ellos generan para determinar qué tanto fueron comprendidos, qué tanto afectan al público objetivo y cuáles mejoras pueden ser implementadas. Así se garantiza que todos en la organización hablen un mismo lenguaje de modo que la misma pueda cumplir con mayor rapidez y de mejor manera sus objetivos (Rodríguez Guerra, 2005).

Es clara, entonces, la importancia de este tipo de mercadeo al interior de una organización, más aún cuando requiere optimizar sus procesos, mejorar sus canales de comunicación y obtener mejores resultados financieros. Para el área de Economía de la Universidad EAFIT es de gran importancia incorporar prácticas de *endomarketing* que le permitan mejorar los índices de calidad de los procesos que dan como resultado la elaboración y la venta de los cursos del CEC.

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

Con el fin de determinar los factores relevantes que afectan el crecimiento de los programas de educación continua de Economía en la Universidad EAFIT de Medellín y generar propuestas para cambiar dicha tendencia llevó a cabo un estudio exploratorio debido a que el mismo objeto de estudio no se había abordado con anterioridad. Para obtener una radiografía más completa en términos de caracterización, mercado, oferta y demanda educativa de los cursos del CEC de Economía se empleó una metodología mixta mediante la aplicación de los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, pues, como dicen Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2004), la meta de la investigación mixta es aprovechar las fortalezas de ambos tipos de investigación con el fin de ofrecer resultados más cercanos a la realidad.

En el ámbito cuantitativo se diligenciaron 90 encuestas aplicadas a una población de profesionales de diferentes áreas del conocimiento. El componente cualitativo se llevó a cabo con entrevistas de profundidad dirigidas a egresados de Economía, empresarios de la región, personal de telemercadeo del CEC, caso de éxito en el área de coordinación de la Escuela de Humanidades, decano de la Escuela de Economía y Finanzas, coordinadora académica y director del CEC. También se realizaron dos grupos focales con docentes del área y el equipo de comerciales del CEC.

5.2 Investigación cuantitativa y cualitativa

La investigación mixta permitió recolectar, analizar e integrar los datos para construir insumos valiosos, que se documentan a continuación, en la tabla 2.

Tabla 2. Consolidado de actividades de la investigación mixta

Tipo de investigación	Actividad	Objetivo de la actividad	Público objetivo	Cantidad	Duración	Lugar	Fecha
Cualitativa	Entrevista en profundidad	Percepción de un administrativo frente a los cursos CEC del área de Economía.	Personal Administrativo: A. Decano de la Escuela de Economía y Finanzas. B. Coordinadora Académica de la Escuela de Economía y Finanzas. C. Director del CEC D. Personal de Mercadeo del CEC	4	Una hora	Bloque 26 de la Universidad EAFIT en Medellín	12 de septiembre de 2016 14 de septiembre de 2016 21 de septiembre de 2016
Cualitativa	Entrevista en profundidad	Opinión de un empresario egresado con respecto a los temas de interés de Economía	Empresarios egresados de la escuela de Economía.	2	Una hora	Medellin	19 de septiembre de 2016 20 de septiembre de 2016
Cuantitativa	Encuestas	Percepción de profesionales de diferentes áreas del conocimiento, frente a los cursos CEC del área de Economía.	Profesionales de diferentes áreas del conocimiento	90	Diez minutos	Presencial y telefónica	4 de octubre de 2016 6 de octubre de 2016 18 de octubre de 2016 22 de octubre de 2016
Cualitativa	Grupo Focal	Percepción de los docente frente a los cursos CEC del área de Economía.	Docentes de la Escuela de Economía	7	Una hora	Sala 6 del Bloque 26 de la Universidad EAFIT en Medellín	21 de noviembre de 2016
Cualitativa	Grupo Focal	Percepción del equipo comercial frente a los cursos CEC del área de Economía.	Equipo de Comerciales	4	Una hora	Aula 513 del Bloque 19 de la Universidad EAFIT en Medellín	29 de noviembre de 2016
Cualitativa	Entrevista en profundidad	Percepción del personal de telemarketing frente a los cursos CEC del área de Economía.	Telemarketing del CEC	1	Una hora	Oficina del CEC en el Bloque 29 de la Universidad EAFIT en Medellín	2 de diciembre de 2016
Cualitativa	Entrevista en profundidad	Opinión del caso de éxito con respecto a las actividades de coordinación académica con el área de Economía y con el CEC	Caso de éxito	1	Una hora	Oficina de la asistente de la Decanatura de Economía en el Bloque 26 de la Universidad Eafit en Medellín	9 de diciembre de 2016

Fuente: elaboración propia

Del anterior consolidado se puede observar que se efectuaron en total dos grupos focales dirigidos a docentes vinculados área de Economía y al equipo de comerciales del CEC. La recolección de datos se llevó a cabo en un ambiente cotidiano en el que los participantes comunicaron sus puntos de vista y experiencias en torno a los siguientes temas: conocimiento de los cursos del CEC del área de Economía,

necesidades de información de las empresas, metodología de ventas de los cursos del CEC de Economía, precios, horarios, virtualidad, comisiones, programas con mayor demanda, rol del coordinador, casos de éxito y recomendaciones de cómo incrementar las ventas.

Para efectos de la muestra en la investigación cualitativa se contó con un total de 19 informantes, todos vinculados a los procesos de los cursos del CEC del área de Economía. De ellos, 11 participaron en los grupos focales y los restantes ocho fueron entrevistados.

Para llevar a cabo los grupos focales y entrevistas se dispuso del siguiente protocolo:

1. Identificar el número de participantes.
2. Determinar el tipo de perfiles al tener en cuenta su función en los cursos del CEC (docentes de Economía, equipo de comerciales, decano, coordinadora académica, director del CEC, personal de Mercadeo del CEC, telemercadeo, caso de éxito y egresados empresarios).
3. Invitación. Carta firmada por el decano de la Escuela.
4. Logística de los grupos focales (lugar, etc.)
5. Elaboración de formato de reglas de juego de los grupos focales.
6. Desarrollo de la agenda.
7. Día del grupo focal (grabación de audio, solicitud de opiniones).
8. Transcripción de la grabación de audio.
9. Construcción de la matriz cualitativa.

10. Sistematización de matriz (codificación de categorías y verbatim).

11. Conclusiones.

Estas actividades se realizaron con el fin de recopilar, analizar y comprender información que brindara respuestas a las preguntas del estudio.

A continuación, se presentan las principales herramientas utilizadas para las actividades cualitativas: la carta de presentación enviada por el decano, que facilitó el reclutamiento de los informantes, el instrumento de captura de información en los grupos focales y las entrevistas.

Imagen 1. Carta de presentación a los docentes del área de Economía, para actividad cualitativa

Para el año 2016, una de las actividades más importantes de la Escuela de Economía y Finanzas de la Universidad EAFIT, es la propuesta de nuevos programas de actualización que ofrecemos a través del CEC (Centro de Educación Continua). En este proceso queremos tener en cuenta la opinión de un grupo de destacados profesores con respecto a los temas de interés en economía que dicho programa debe ofrecer; de tal manera que sea pertinente para las personas que deseen actualizarse en temas económicos y puedan mejorar el campo en el que se desempeñan en nuestra Región.

Para la Universidad EAFIT es un gran honor contar con su participación en este proyecto mediante una entrevista a profundidad que está enmarcada en el trabajo de grado para la Maestría en Mercadeo (MBA): Actores que afectan el crecimiento de los cursos de educación continua de Economía en la universidad EAFIT de Medellín y algunos elementos de mercadeo para cambiar esta tendencia. La duración aproximada de la entrevista es de una hora.

Es de gran importancia aclarar que el contenido de dicha entrevista será estrictamente confidencial y su divulgación se hará con absoluta reserva respecto a su identidad.

Agradecemos su colaboración.

Atentamente;

Juan Felipe Mejía
Decano de la Escuela de Economía y Finanzas
Universidad EAFIT
Medellín

Fuente: elaboración propia

Imagen 2. Instrumento de captura de información para grupos focales con el personal administrativo y los docentes, 2 de noviembre de 2016

CEC Docentes	
Percepción de un docente de la Facultad de Economía frente a los cursos CEC de EAFIT.	Nombre: Edad: Profesión: ¿Conoce los cursos CEC de la Facultad de Economía? ¿Como los percibe ? ¿Que les falta? ¿Cuáles pueden ser estos cambios?
	Describe los cursos CEC de economía en cuanto a ubicación, servicio, perfil del estudiante, costo, temas. ¿Cuáles considera que deben ser las temáticas que sean tendencia en economía para los cursos CEC? ¿Qué le gustaría encontrar en los cursos ofrecidos y que le agregaría?
	¿Cuáles son las insatisfacciones de los estudiantes frente a los cursos CEC de Economía?
	¿Cuál metodología recomendaría para elegir los programas CEC de la Facultad de Economía de EAFIT?

Fuente: elaboración propia

Imagen 3. Instrumento de captura de información para grupos focales con el personal administrativo y comercial, 29 de noviembre de 2016

	¿Qué queremos saber?	Preguntas	
Primera Parte	<p>Reglas de juego</p> <ul style="list-style-type: none"> * Todas las opiniones son válidas y deben ser respetadas * El objetivo es hablar de todos los temas. Todos deben dar sus opiniones y llegar a acuerdos o no * El moderador guiará el grupo a través de los temas pero no opinará * Por favor: apagar sus celulares * Decir el nombre y comentar algo de cada uno *Percepción de los cursos del CEC 	<p>Nombre</p> <p>¿Cuántos programas realiza el CEC cada año?</p> <p>¿Cuál ha sido, a lo largo de la historia, el programa más exitoso?</p> <p>¿Por qué?</p> <hr/> <p>¿En cuál época del año se ofrecen en mayor medida los programas del CEC?</p> <p>¿Cómo seleccionan los clientes a los que ofrecen los cursos del CEC de Economía?</p> <p>¿Cómo seleccionan los programas del CEC de Economía que van a vender?</p>	
Segunda parte	Percepción frente a los cursos del CEC del área de Economía de la Universidad EAFIT	Conocimiento de cursos del CEC	
		¿Cómo caracteriza el desempeño histórico del Departamento de Economía en cursos del CEC?	
		¿Cuál metodología se utiliza en la actualidad para vender los programas del CEC del área de Economía?	
		¿Cuál es el promedio de duración de los cursos del CEC de Economía de la Universidad EAFIT? ¿Es el mejor?	
		¿Cuál es el promedio de precio de los cursos del CEC de Economía de la Universidad EAFIT? ¿Es el ideal?	
		¿Cuáles son las principales quejas que los clientes tienen hacia los programas académicos que se ofrecen en la actualidad en el CEC en el área de Economía de la Universidad EAFIT?	
		¿Por qué no aumenta el número de estudiantes en los cursos del CEC de Economía?	
		¿Es más difícil vender los programas del CEC de Economía que otros programas? ¿Por qué?	
		¿Qué le gustaría encontrar en los cursos ofrecidos y que les agregaría?	
¿Recomendaría alguna metodología para vender los programas del CEC del área de Economía de la Universidad EAFIT?			

Fuente: elaboración propia

Imagen 4. Modelo de encuesta



Encuesta sobre percepción de los programas de actualización de Economía del Centro de Educación Continua.

Edad: _____ Género: _____ Profesión: _____

Dirección de correo electrónico: _____

Preguntas dirigidas a los estudiantes y egresados de la Universidad EAFIT

1. **¿Conoce los cursos de actualización de la universidad?**
 - a. Si
 - b. No
2. **¿Por cuál medio se entera de los cursos de actualización de la universidad?**
 - a. Virtual
 - b. Escrito
 - c. Otro: ¿cuál?
3. **¿Qué importancia tienen para usted las actualizaciones en los cursos de la universidad?**
 - a. Alta
 - b. Media
 - c. Baja
4. **¿Cuál intensidad horaria le gustaría para los cursos de actualización?**
 - a. Menos de 20 horas
 - b. Entre 20 y 30 horas
 - c. Más de 40 horas
5. **¿Cuál valor en pesos estaría dispuesto a pagar por una actualización en la universidad?**
 - a. Menos de un millón
 - b. Entre un millón y dos millones
 - c. Más de dos millones
6. **Usted prefiere los cursos:**
 - a. Virtuales
 - b. Presenciales
 - c. Semipresenciales
7. **¿Cuál horario prefiere para tomar los cursos CEC?**
 - a. Diurno.
 - b. Nocturno,
 - c. Fin de semana
8. **¿Cuáles temas de Economía le parece que son tendencia?**

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan las tablas que explican la determinación del tamaño de la muestra y la ficha técnica de la encuesta realizada.

Tabla 3. Determinación del tamaño de la muestra

Determinación del tamaño de muestra para población finita con varianza conocida o supuesta para estimación de proporción con muestreo aleatorio simple y con distribución normal	
Valor de z para nivel de confianza del 95% = 1,96	
Error máximo permisible = 10%	
Tamaño de la población = 1.367	
Tamaño de la muestra = 90	

Fuente: Elaboración propia con base en notas de clase y textos de estadística.

El universo de 1.367 personas se obtuvo de los registros de matrículas del último trimestre de 2016 suministrados por la dependencia de Mercadeo del CEC.

Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta

Trabajo de campo	4 a 22 de octubre de 2016
Ámbito	Municipio de Medellín
Diseño muestral	Muestra de población finita con varianza conocida o supuesta para estimación de proporción mediante muestreo aleatorio simple y con distribución normal
Universo	Número de estudiantes matriculados en el CEC en el último trimestre
Nivel de confianza	95%, que conduce a un valor de z de 1,96
Error máximo permisible	10%
Tamaño de la población	1.367
Tamaño de la muestra	90
Instrumento de recolección	Cuestionario de preguntas cerradas con opción de respuesta única y una sola respuesta abierta
Sistema de consulta	Presencial y telefónica

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas y los grupos focales se grabaron, se transcribieron y se analizaron por medio de matrices de análisis en *Excel*. Se rescataron los códigos en vivo que explican, desde el punto de vista de los informantes, su percepción frente a las fallencias que se presentan en los cursos del CEC de Economía, las oportunidades de mejora y las posibles estrategias que harán que dicha tendencia negativa se revierta.

6. Presentación y análisis de resultados

En este apartado se presentan los resultados del análisis de la información recolectada para dar respuesta a cada objetivo específico de la investigación. Al final se plantean algunas recomendaciones que se construyeron a partir de los resultados obtenidos.

En primer lugar se consigna el informe correspondiente a la investigación cuantitativa, en la que se abordan los factores relevantes que tienen en cuenta los profesionales para elegir un curso de educación continua, primer objetivo específico de la investigación. En segundo lugar se hace referencia a la caracterización del desempeño histórico del CEC del área de Economía, segundo objetivo específico de la investigación, por medio de información recolectada a partir de fuentes secundarias y datos suministrados por el CEC.

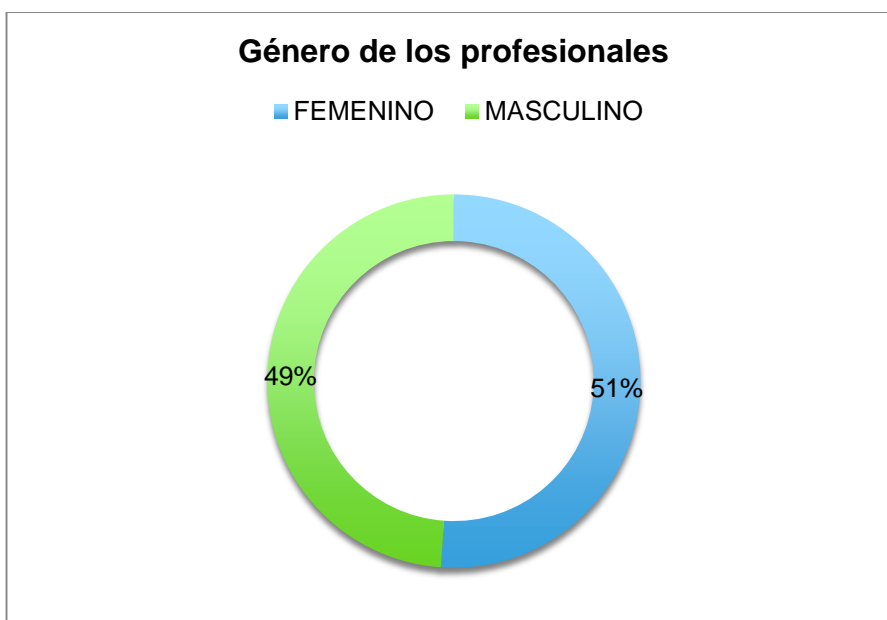
En tercer lugar se dan a conocer datos acerca del análisis del mercado actual de la oferta y demanda educativa en el área de Economía, tercer objetivo específico de la investigación. Dicha recopilación se elaboró con base en la revisión de sitios web de las diferentes universidades, entre ellas la del Rosario, con el fin de establecer un *benchmarking* en términos de las siguientes variables: precios, oferta académica e intensidad horaria, entre otras. Las universidades propuestas para la consulta fueron de órdenes local y nacional.

Por último se presentan los factores que generan una baja demanda en los programas del CEC del área de Economía y se proponen elementos de mercadeo para incrementar los volúmenes de facturación, cuarto objetivo específico de la investigación. En este apartado se ilustra al lector con contenido relevante recopilado de la investigación cualitativa, tal como entrevistas en profundidad y grupos focales.

6.1 Factores relevantes que tienen los profesionales al elegir un programa de educación continua

La información que se presenta es producto del análisis de los resultados de la encuesta aplicada a 90 profesionales entre el 4 y el 22 de octubre de 2016. En ella también se tuvo en cuenta la variable de género, representada en un 51% por la población masculina y en un 49% de femenina. La gráfica 1 muestra el porcentaje de participación de hombres y mujeres.

Gráfica 1. Género de los participantes



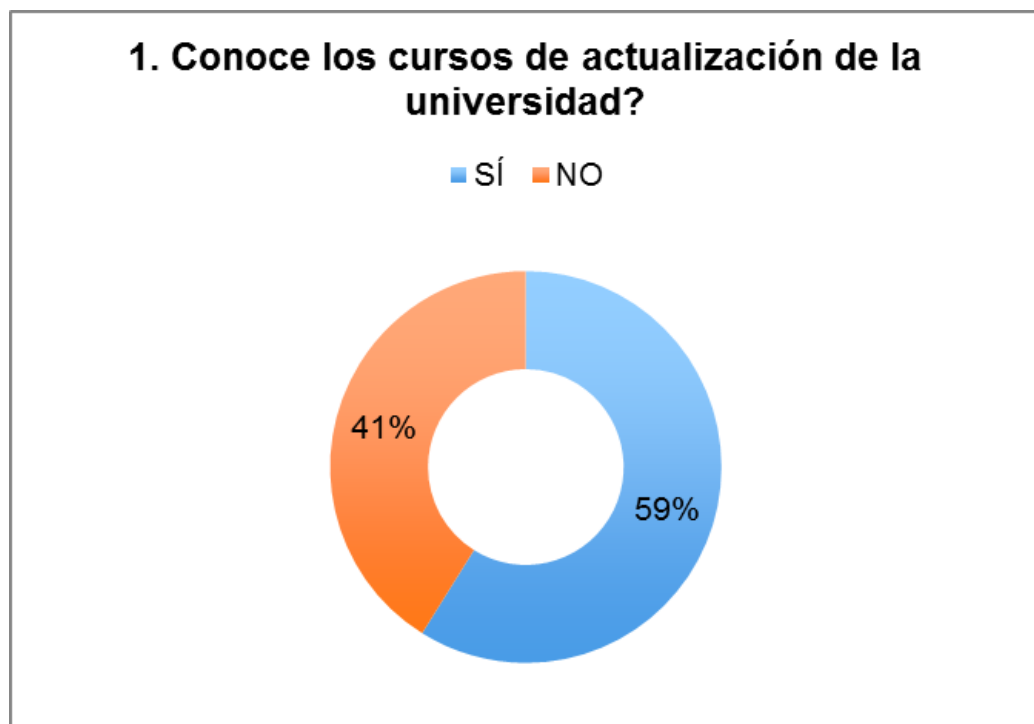
Fuente: elaboración propia

Resultados de las encuestas:

La presentación de los datos se realizó con base en el análisis de las siguientes variables: conocimiento de los cursos del CEC, medio por el cual se entera, importancia de los cursos para un profesional, elección de una intensidad horaria, valor que está dispuesto a pagar un profesional por un curso de educación continua, preferencia en los horarios y tendencias en Economía.

- **Conocimiento de los cursos del CEC.** Los datos de la gráfica 2 muestran que el 59% de los encuestados conocía los cursos del CEC mientras que un 41% no los conocía.

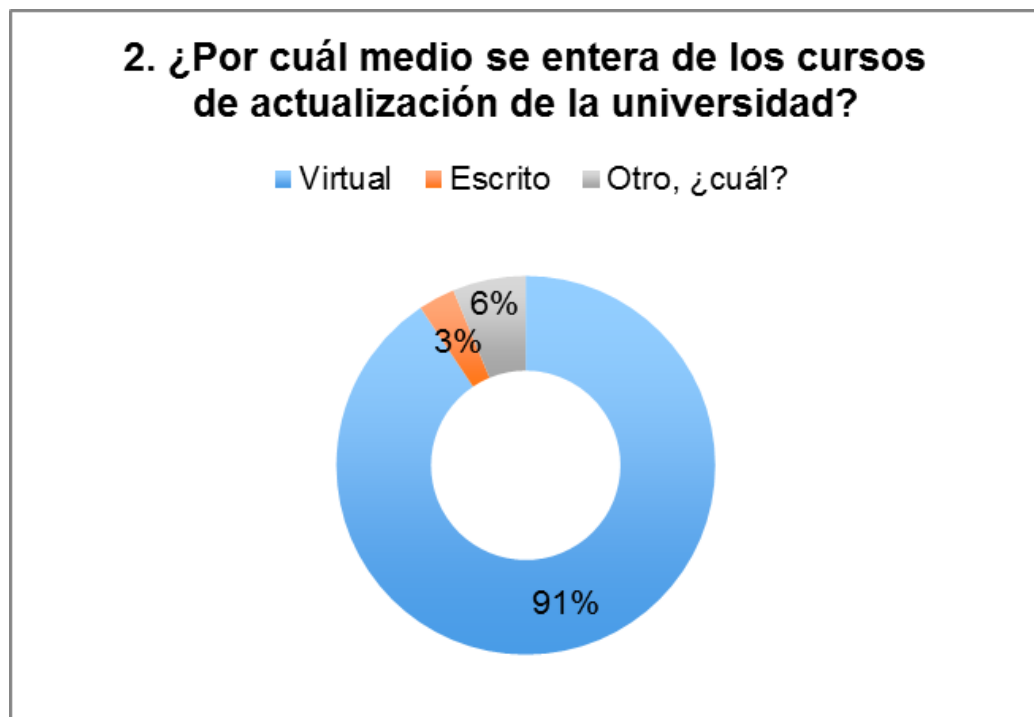
Gráfica 2. ¿Conoce los cursos del CEC de Economía?



Fuente elaboración propia

- **Medio por el cual se entera.** El 91% de la población indicó que se enteró de los cursos de actualización en forma virtual, el 6% por otro medio y el 3% por medio escrito. La gráfica 3 así lo muestra.

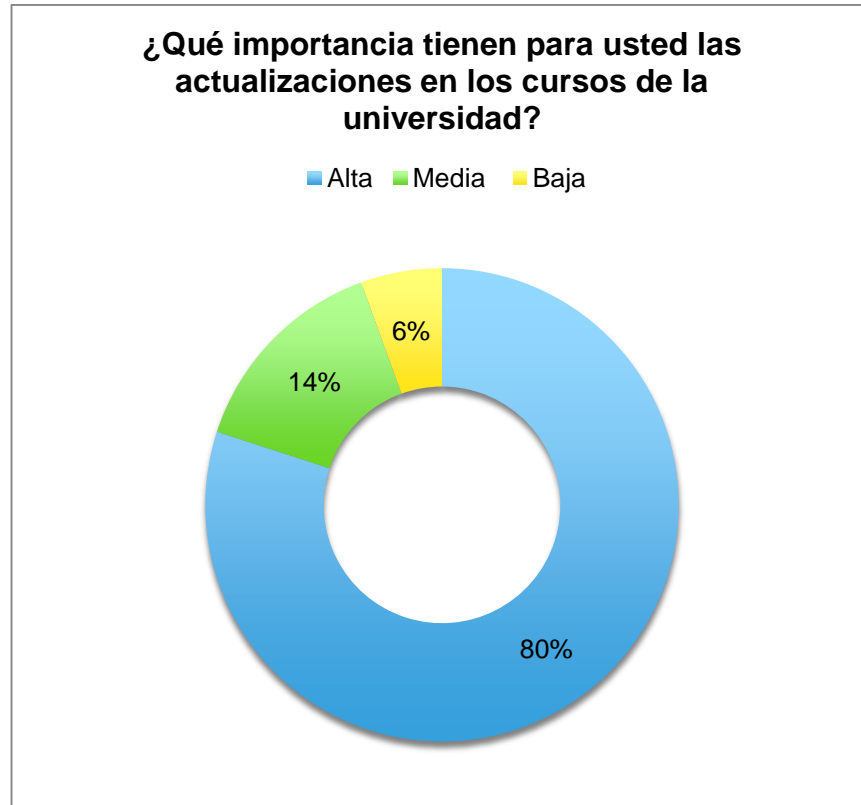
Gráfica 3. ¿Por cuál medio se entera de los cursos del CEC?



Fuente elaboración propia

- **Importancia de los cursos para un profesional.** El 80% de los profesionales encuestados opinó que las actualizaciones en los cursos del CEC son de gran importancia, en tanto que para el 14% son de media importancia y para el 6% son de baja importancia, datos representados en la gráfica 4.

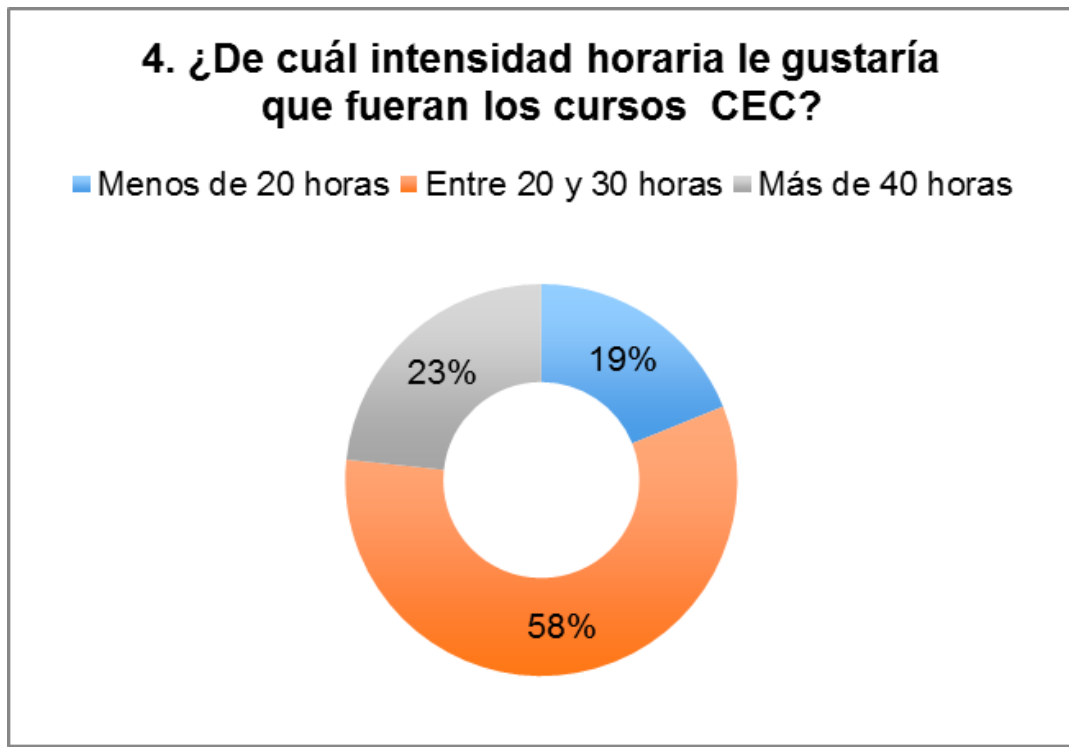
Gráfica 4. ¿Qué importancia tienen para usted las actualizaciones en los cursos de la universidad?



Fuente elaboración propia

- **Elección de intensidad horaria.** La gráfica 5 muestra que el 58% de los profesionales eligió cursos con una intensidad horaria de 20 a 30 horas, el 23% los de 40 horas y el 19% los de menos de 20 horas.

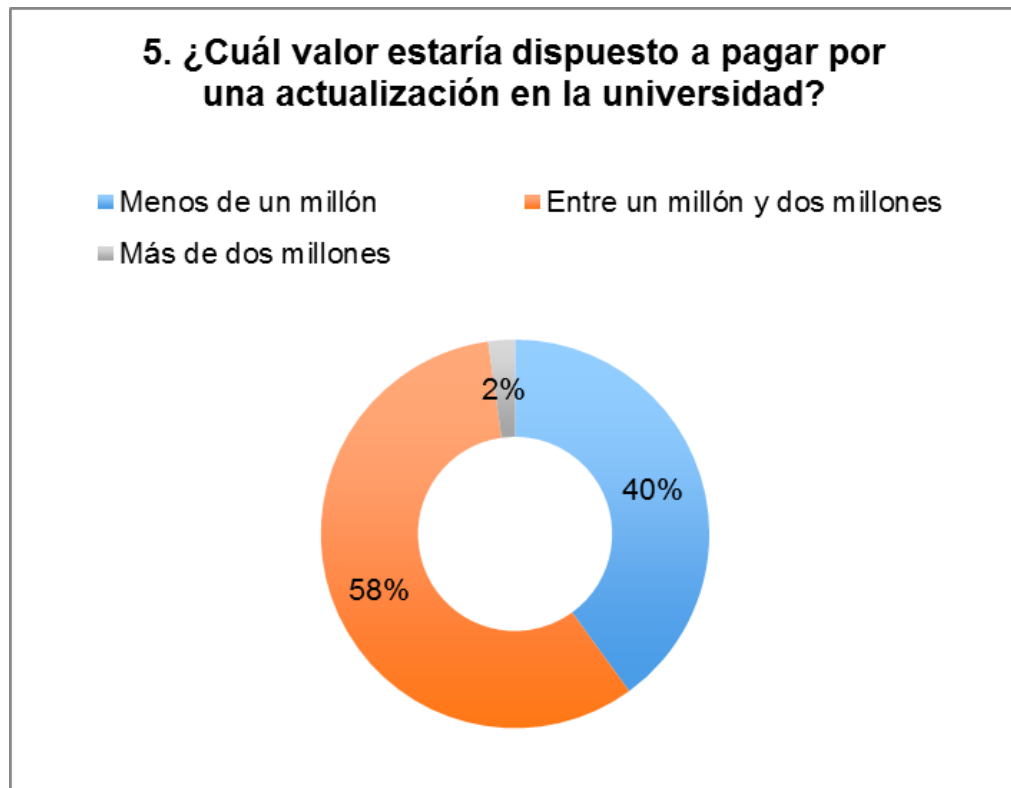
Gráfica 5. ¿De cuál intensidad horaria le gustaría que fueran los cursos del CEC?



Fuente elaboración propia

- **Valor que está dispuesto a pagar un profesional.** El 58% de los encuestados, estaría dispuesto a pagar entre un millón y dos millones de pesos por temas de actualización, el 40% de la población a invertir menos de un millón y solo el 2% expresó que podría pagar más de dos millones por programas de actualización. La gráfica 6 muestra dichos porcentajes.

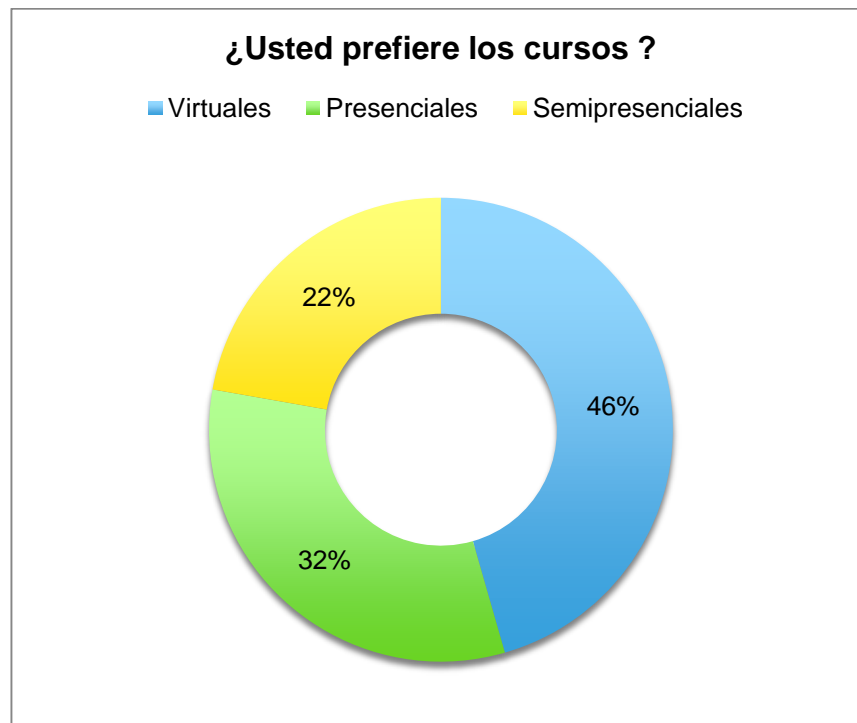
Gráfica 6. ¿Cuál valor estaría dispuesto a pagar por una actualización en la universidad?



Fuente elaboración propia

- **Preferencia de los cursos.** Como se puede observar en la gráfica 7, la población encuestada manifestó preferencia en un 46% por cursos virtuales, en un 32% por los presenciales y en el 22% se inclinó por los semipresenciales.

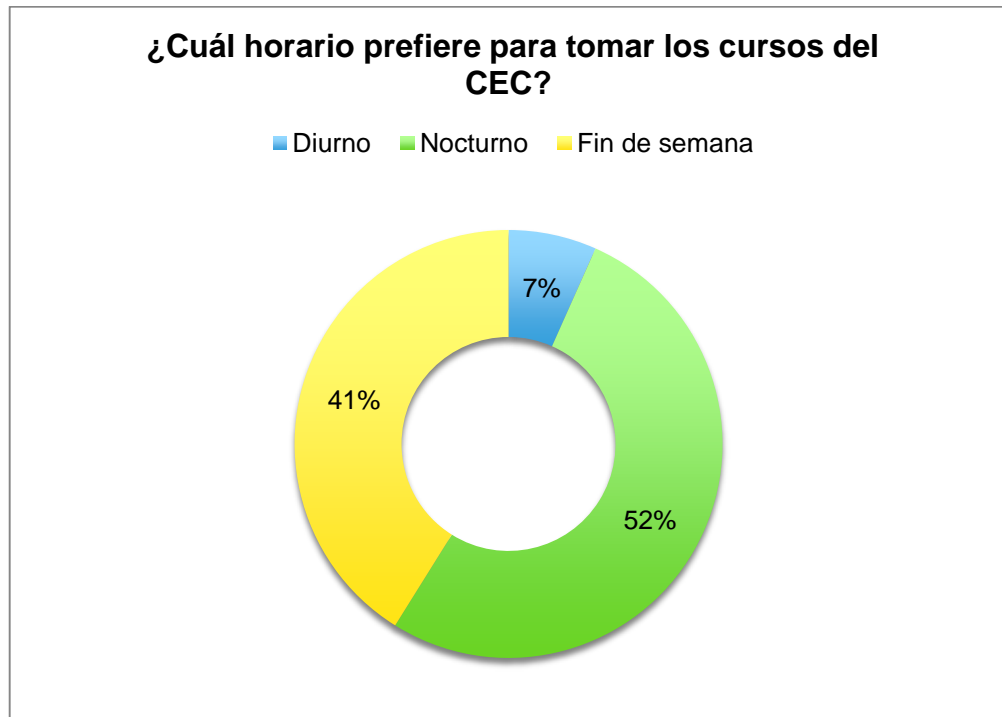
Gráfica 7. ¿Usted prefiere los cursos?



Fuente elaboración propia

- **Preferencia en los horarios.** El horario preferido por los profesionales para realizar actualización en los cursos del CEC fue el nocturno, representado por un 52% de los encuestados; el resto mostró interés por los fines de semana, con un 41%, y solo un 7%, por el horario diurno, como puede observarse en la gráfica 8.

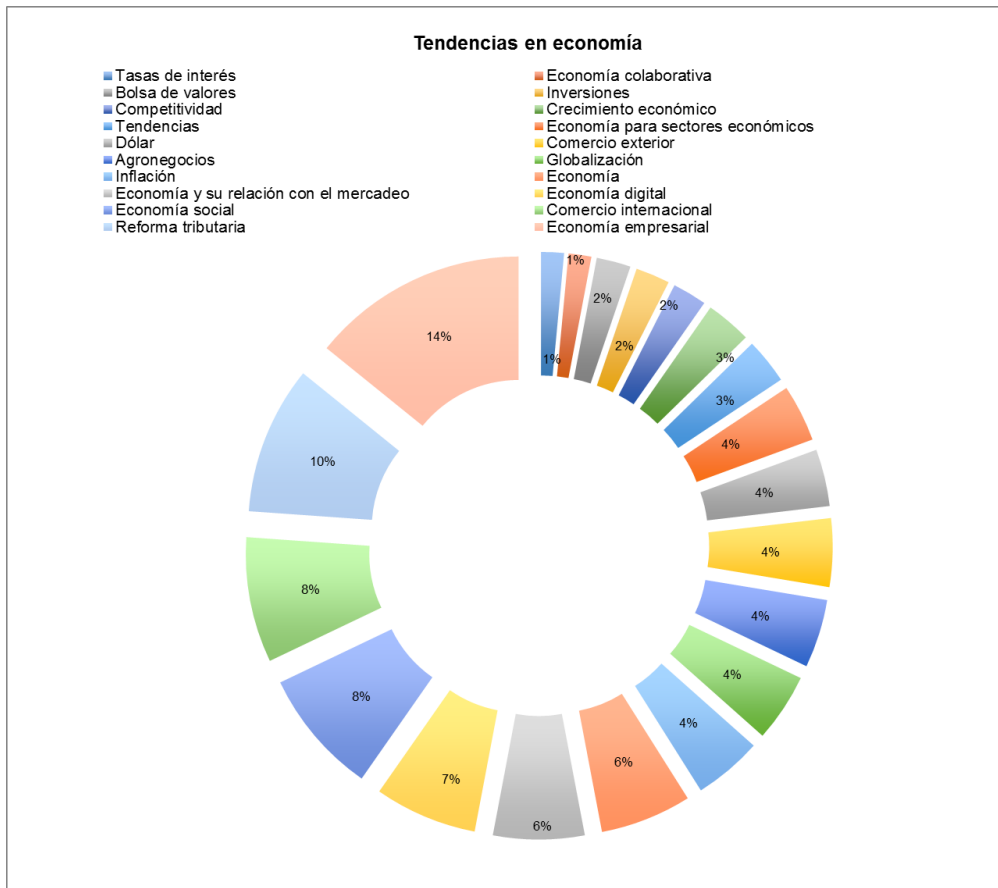
Gráfica 8. Preferencia en los horarios



Fuente elaboración propia

- **Tendencias en Economía.** Esta fue una pregunta abierta que se tabuló mediante la agrupación de las respuestas en veinte temas comunes: tasas de interés, economía colaborativa, bolsa de valores, inversiones, competitividad, crecimiento económico, tendencias, economía para sectores económicos, dólar, comercio exterior, agronegocios, globalización, inflación, economía, economía y su relación con el mercadeo, economía digital y economía social, entre otros.

Gráfica 9. Tendencias en Economía



Fuente elaboración propia

6.2 Caracterización del desempeño histórico del CEC en el área de Economía

El Departamento de Economía de la Universidad EAFIT fue creado en 1995 como parte de la Escuela de Administración, para soportar el desarrollo y operación del pregrado en Economía y apoyar las necesidades de otros programas y escuelas que cuentan entre sus programas con cursos relacionados con las áreas económicas. Más tarde, como respuesta a las necesidades del medio y al crecimiento de la universidad, en 2012 el Departamento de Economía se unió con el de Finanzas para

conformar la Escuela de Economía y Finanzas, que quedó constituida por los pregrados en Economía y Finanzas, la especialización en Finanzas, las Maestrías en Economía, Finanzas y Administración Financiera y el Doctorado en Economía.

Al realizar las visitas por dependencias y hacer las entrevistas correspondientes a los funcionarios de la universidad se encontraron archivos con registros en el sistema desde el año 1996 para el área de Economía y desde 1997 para la de Finanzas. Para profundizar en el tema se hizo la investigación cualitativa en la que se aplicaron entrevistas en profundidad y grupos focales dirigidos a los actores de los procesos. Como resultado de esta investigación se obtuvieron los hallazgos consignados en la tabla 5.

Tabla 5. Ingresos en pesos de programas del CEC de Economía desde el año 2010

TIPO DE PROGRAMA DEL CEC	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CURSOS DE ECONOMÍA EN MEDELLIN	45.617.000	450.000	43.506.927	28.197.744	0	21.709.974
CURSOS DE ECONOMÍA EN BOGOTA	0	0	0	69.000.000	0	
CURSOS DE ECONOMÍA EN PEREIRA	0	0	0	0	3.500.000	
SEGUNDO SIMPOSIO INTERNACIONAL DE ECONOMÍA Y FINANZAS	23.028.000	0	0	0	0	
POLÍTICA DE TIERRAS 2010-2	0	25.756.918	0	0	0	
CONFERENCIA MOVE 2013	0	0	0	85.421.786	0	
TOTALES	68.645.000	26.206.918	43.506.927	182.619.530	3.500.000	21.709.974

Fuente: elaboración propia a partir de datos entregados por el CEC de la Universidad EAFIT

En la tabla 5 se puede observar cómo, a través de los años, van decreciendo los ingresos de los programas de economía en el CEC. Esta tendencia se interrumpió en el año 2013 cuando se realizó la Tercera Conferencia Internacional sobre Medición y Análisis Económico del Turismo Regional, Move 2013, que aportó el y Finanzas 47% de los ingresos de todo el año. De igual manera, en los años 2010 y 2011 el Segundo Simposio Internacional de Economía y el curso de Políticas de Tierras

participaron con porcentajes del 51% y el 99%, en su orden, en el total de ingresos de cada año.

Tabla 6. Resumen de ingresos de cursos del CEC en el área de Economía desde 2010 hasta 2015

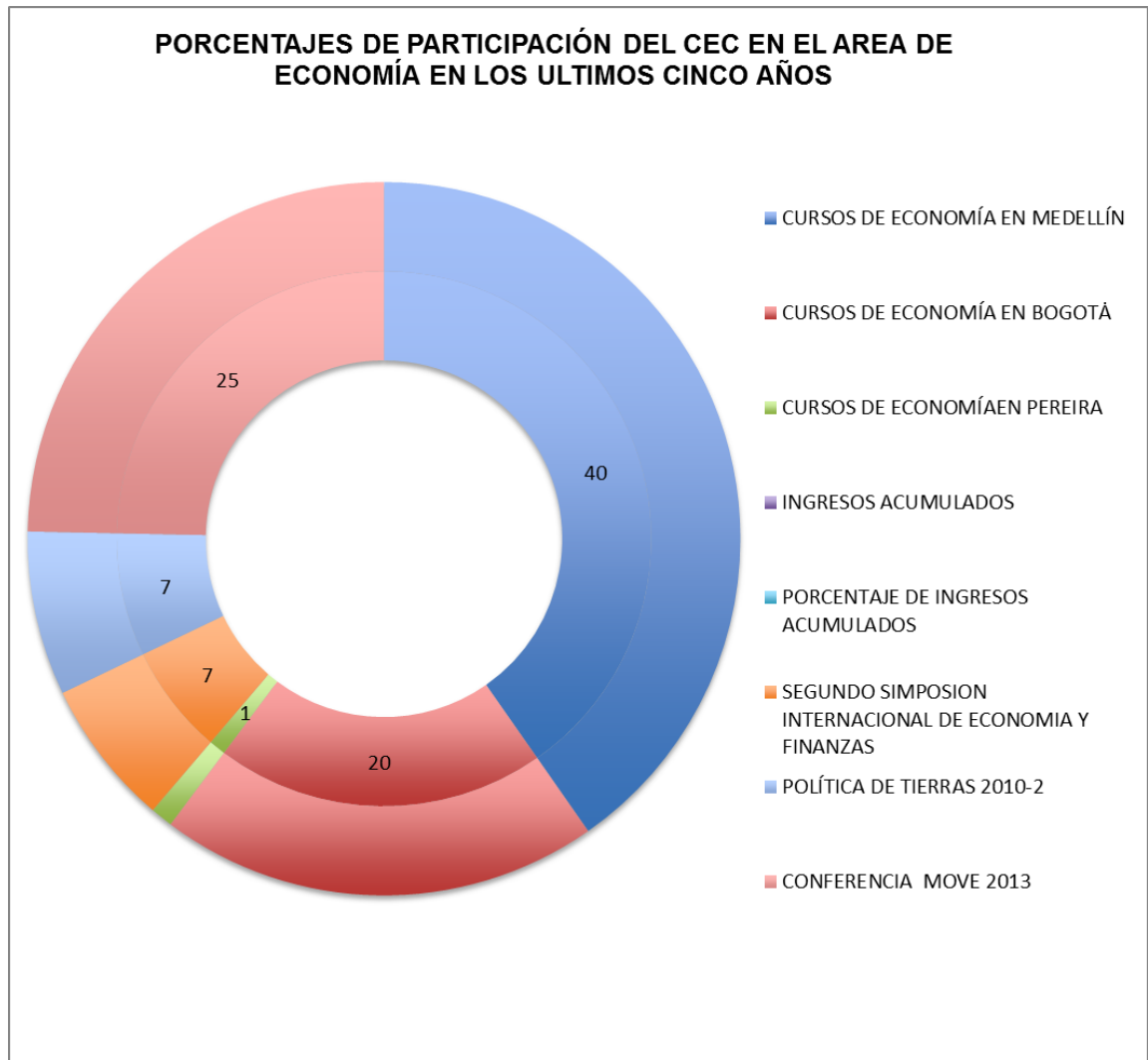
TIPO DE PROGRAMA DEL CEC	INGRESOS	DURACIÓN EN HORAS
CURSOS DE ECONOMÍA EN MEDELLÍN	139.481.645	40
CURSOS DE ECONOMÍA EN BOGOTÁ	69.000.000	20
CURSOS DE ECONOMÍA EN PEREIRA	3.500.000	1
INGRESOS ACUMULADOS	211.981.645	
PORCENTAJE DE INGRESOS ACUMULADOS	61%	
SEGUNDO SIMPOSION INTERNACIONAL DE ECONOMIA Y FINANZAS	23.028.000	7
POLÍTICA DE TIERRAS 2010-2	25.756.918	7
CONFERENCIA MOVE 2013	85.421.786	25
INGRESOS ACUMULADOS	134.206.704	
PORCENTAJE DE INGRESOS ACUMULADOS	39%	
TOTAL DE INGRESOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS	346.188.349	

Fuente: elaboración propia a partir de datos entregados por el CEC de la Universidad EAFIT

En la tabla 6 se puede identificar que las tres últimas actualizaciones cortas, realizadas durante los años 2010, 2011 y 2013, lograron ingresos equivalentes al 39% del total de los últimos cinco años; dichos tipos de ingresos no se percibieron en los años 2012, 2014 y 2015, en los que solo se ofrecieron los cursos tradicionales de Economía del CEC.

A continuación, se presenta la información de la tabla 6, representada en porcentajes por medio de una gráfica circular.

Gráfica 10. Porcentajes de participación del CEC en el área de Economía en los últimos cinco años



Fuente: Universidad EAFIT (2015)

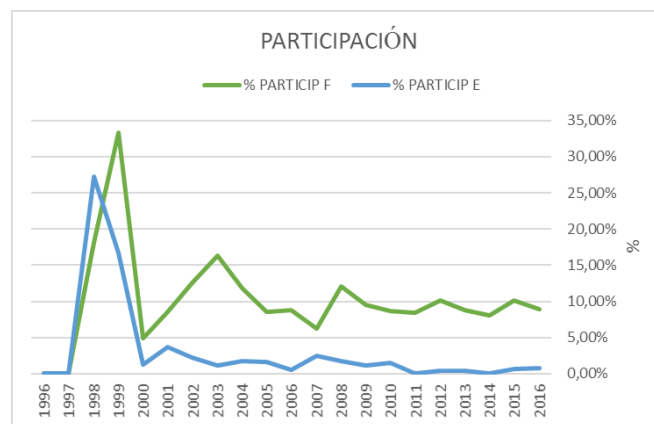
La información recopilada y las tablas y gráficas presentadas permiten plantear los siguientes hallazgos:

- Si el CEC de Economía hubiera considerado la realización de eventos como el MOVE 2013 o el Simposio Internacional de Economía, durante los años en los que no se realizó este tipo de eventos, los ingresos representarían un

77%, (\$268.413.408) de los ingresos totales de los últimos cinco años, lo que implicaría un crecimiento por este solo concepto un 39,5%. Este hecho demuestra que con la realización anual de un evento de este tipo se podrían sobrepasar los ingresos por los programas tradicionales de Economía del CEC ofrecidos durante cinco años.

- En general, se han certificado 66 personas en el área de Economía y 1.796 en Finanzas entre 2010 y 2015; lo curioso es que estas dos áreas siempre han sido dirigidas por un mismo coordinador. Así lo reiteró la opinión de uno de los participantes en el grupo focal N° 2, que manifestó que los temas de Economía nunca han tenido coordinador y que por lo general la mayoría de las capacitaciones se enfocan hacia las finanzas.
- Existe alta rotación en el cargo de coordinador académico de la Escuela de Economía y Finanzas; así lo expresó uno de los participantes en el grupo focal N° 1, que expresó que no hay continuidad y que un día se habla con un coordinador y al otro día ya no está.
- El porcentaje de participación del área de Economía no es el más alentador y se puede observar en el siguiente gráfico, proporcionado por el CEC.

Gráfica 11. Porcentajes de participación del CEC en las áreas de Economía y Finanzas



Nota: F: área de Finanzas; E: área de Economía

Fuente: Mercadeo del CEC de la Universidad EAFIT, 21 de septiembre de 2016

- El dinero generado por el CEC de Economía en los últimos cinco años ascendió a \$139.481.645 y el correspondiente a Finanzas a \$2.543.000.000, lo que puede deberse a que hubo una época en la que se dejaron de ofrecer los programas de Economía, por la baja participación; así lo manifestó uno de los participantes en las entrevistas en profundidad.
- El área comercial del CEC no siente motivación para ofertar los productos de Economía debido a la falta de capacitación en ella y a la reducida oferta académica. Así lo manifestó en el grupo focal N° 2 una de sus participantes, al decir que ha faltado apoyo del área de Economía y que se han sentido huérfanos al querer dar a conocer los temas respectivos.
- Se pudo evidenciar la falta de un portafolio de productos robusto, que motive la venta y que sea atractivo. En el grupo focal N° 2 hubo manifestaciones de inconformidad debido a que no se presentaba una propuesta más interesante y con más posibilidades de escogencia por parte de los clientes.
- Los docentes del área de Economía expresaron desinterés por dictar los cursos del CEC debido hay que hay pocos incentivos y son más desgastantes por lo heterogéneo de los participantes. Hay quienes prefieren dictar horas en investigación, que no son remuneradas, a dictar un curso del CEC, según participantes del grupo focal N° 1.
- Cuando se indagó a los docentes acerca de las pocas ventas de los cursos del CEC de Economía enunciaron las dificultades que se presentan al implementar la parte operativa de los cursos, dado que la Economía es una ciencia.
- Otro aspecto interesante que resultó del análisis de los grupos focales fue el tipo de formación que están solicitando las empresas de la región. En este caso las opiniones de los comerciales hicieron alusión a metodologías prácticas y aplicativas, enfocadas hacia la producción, el mercadeo y las finanzas, lo que deja la Economía en un segundo plano.

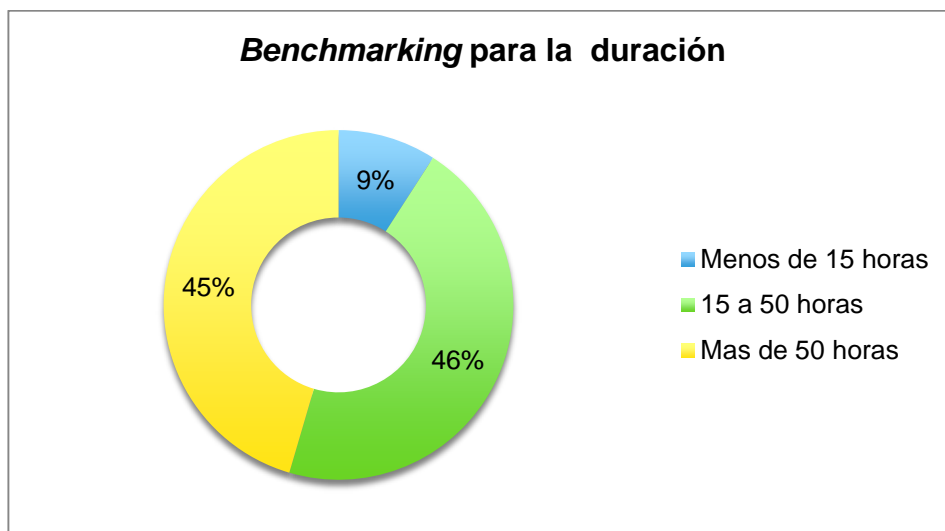
- Durante los grupos focales se identificó que las empresas están migrando sus temas de capacitaciones y formación hacia escenarios propios de cada organización. Así lo indicaron los entrevistados al expresar que muchas empresas cuentan con centros de formación propios.
- Cuando se indagó acerca del conocimiento de los cursos del CEC del área de Economía en el ámbito empresarial, los participantes expresaron que muchas empresas no saben que la Universidad EAFIT cuenta con una Escuela de Economía y Finanzas.
- Otra variable que se destacó fue el desconocimiento que tienen los administrativos, los docentes y el personal del CEC del público objetivo, la satisfacción de los clientes y la claridad en la oferta de valor de los cursos de Economía. También se detectó que no se conoce muy bien la hoja de vida de los docentes para determinar su idoneidad y su grado de conocimiento del curso que se va a dictar.

6.3 Análisis del mercado actual

Para el efecto se hizo una actividad de *benchmarking* en la que se recolectó información en los sitios web de los principales competidores de la Universidad EAFIT en el área de Economía, de manera específica en los programas de educación continua. El compendio de esta investigación permitió identificar los siguientes aspectos:

Duración: la duración de los cursos y diplomados, en horas, que ofrecen las entidades analizadas es de más de 50 horas en un 45%. Solo un 9% oferta cursos con intensidad menor a 15 horas.

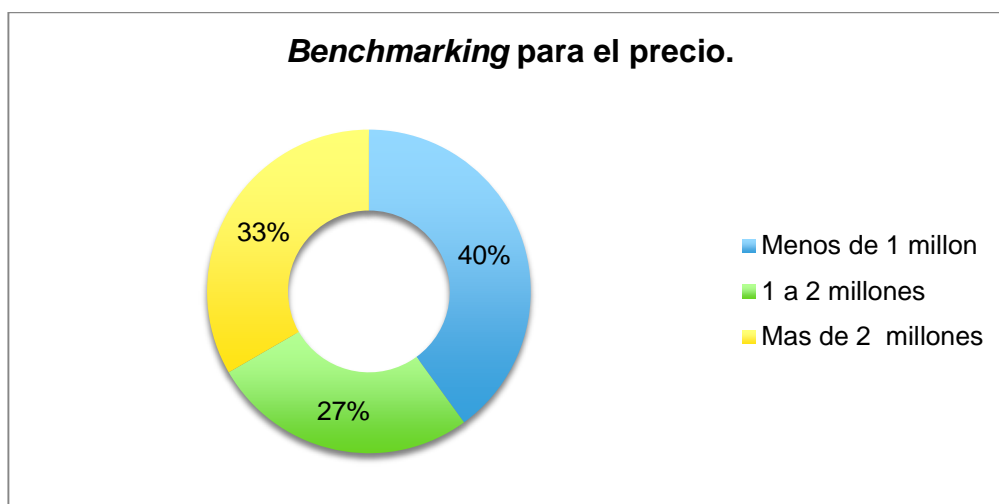
Gráfica 12. Benchmarking para la duración



Fuente: elaboración propia

Precios: el 40% de los cursos o diplomados de actualización en Economía tiene un costo menor al millón de pesos, en tanto que el 33% cuesta más de dos millones y el 27% entre 1 y 2 millones de pesos. La gráfica 13 permite ilustrar esta situación.

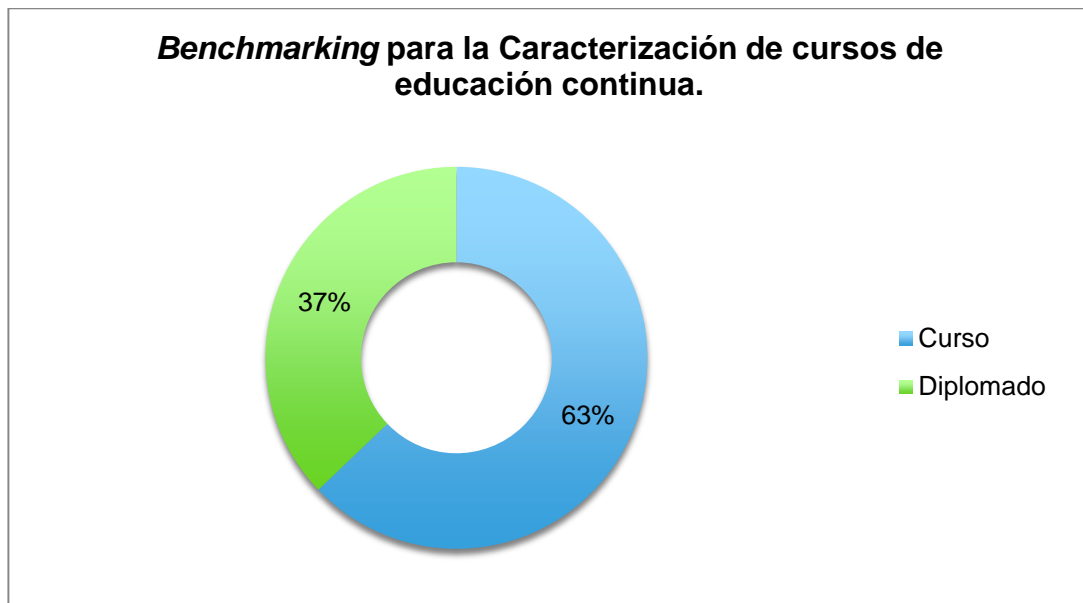
Gráfica 13. Benchmarking para el precio



Fuente: elaboración propia

Caracterización de la educación continua. En este aspecto se pudo observar que predomina la oferta de cursos, en un 63%, sobre diplomados, cuya oferta fue de 37%. La gráfica 14 muestra dicha tendencia.

Gráfica 14. Benchmarking para la caracterización de cursos de educación continua



Fuente: elaboración propia

En el análisis del mercado actual también se tuvo en cuenta la investigación realizada por parte del CEC de la Universidad EAFIT, que contiene los análisis local, nacional e internacional y que se cita a continuación:

Local:

- En la parte local, la modalidad de diplomado tuvo mayor participación, con un 84%, en comparación con la de curso, con un 71% y la de seminario, con un 13%.

- La universidad que tuvo mayor número de horas fue la de los Andes, con 208 horas en la modalidad de curso.
- La universidad que menor cantidad de horas ofreció fue la de Medellín en la modalidad de seminario, con seis horas.

Nacional:

- El área de conocimiento que más se destacó en las universidades Javeriana, de los Andes, del Rosario, de la Sabana, Cesa, ICESI, del Norte e Industrial de Santander fue la de mercadeo, con un 37% de participación, la segunda más importante fue la de infraestructura, tecnología, productividad y ambiente, con un 24%, y la tercera fue la de economía y jurídica, con un 20%.
- Las dos universidades con menor número de horas fueron la Javeriana y la del Rosario, en las modalidades de curso y seminario, en su orden, en cada caso con duración de ocho horas.
- En el país, la modalidad con mayor participación fue el curso, con un porcentaje de 105%, mayor que la del diplomado, con un 101%, y el seminario, con un 11%. En la ciudad de Bogotá se ofreció la mayor cantidad de cursos, con una participación del 161%, en tanto que en Bucaramanga fue del 6%, en Cali del 25% y en Barranquilla del 24%.
- La Universidad de los Andes fue la que tuvo el curso de mayor valor, con precio de \$15.825.000 y duración de 208 horas.

Internacional:

- La modalidad que predominó en las universidades de Harvard, Columbia, New York, Stanford, California-Los Angeles, MIT, Oxford, Cambridge, Leeds y Westminster fue la de curso, con un 153% de participación, superior a la de programas, con un 29%, y a la de seminario, con un 6%.

- La universidad que ofreció cursos con mayor intensidad fue la de Cambridge, con una duración de 392 horas. La que ofreció cursos con menor intensidad fue la de Harvard, con una duración de ocho horas.

Conclusión sobre facilidad para encontrar la información en sitios web de las universidades:

- Al analizar las diferentes páginas de las universidades, se pudo evidenciar que todavía hay entidades que no ofrecen al usuario la información de educación continua de manera fácil, lo que implica que se tarde más tiempo en encontrarla. Las universidades que no ofrecen la información de manera fácil para el usuario fueron: Stanford, Cambridge, Leeds, California-Los Angeles, del Rosario y del Norte
- La mejor forma para que el usuario tenga mayor accesibilidad y encuentre la información rápidamente es que las universidades ubiquen un enlace, en su página principal, con el nombre de educación continua. Después de acceder al mismo se debe facilitar el acceso a toda la información de los cursos en cuanto a temas, precio, duración, fecha de inicio y terminación, días en los que se dictará, profesor asignado y su experiencia docente.

Conclusiones sobre la página de la Universidad EAFIT comparada con las de las otras universidades estudiadas:

- Si se observa la página web de la Universidad EAFIT y se la compara con las que aparecen sobre los cursos de educación continua en las páginas de otras universidades, se puede concluir que falta adicionar información sobre la hoja de vida del profesor y videos que ayuden a conocer la metodología del curso e identificar las características del docente.

- También es importante que contenga información que permita mirar las tendencias y comparar los cursos, para que el usuario pueda identificar cuál es el mejor. Además, debe ofrecer la posibilidad de un chat en línea para ayudar a captar mayor público, y por otro lado, que permita ver programas con el mismo instructor y consultar las estadísticas para saber el agrado acerca del curso y su participación.

6.4. Factores que están generando baja demanda

Como complemento a la encuesta se realizó una investigación cualitativa por medio de grupos focales de distintas disciplinas en la Universidad EAFIT con el fin de tener un contexto completo sobre las posibles causas de la baja demanda de los cursos del CEC del área de Economía. Uno a uno se enumeraron los problemas que se presentan en la actualidad para los principales actores que intervienen en el proceso: docentes y coordinador académico de la Escuela de Economía y Finanzas y equipo de comerciales y telemarketing del CEC.

A continuación se presentan los problemas que son susceptibles de mejora en los procesos internos de los cursos del CEC del área de Economía:

- Trabajo en equipo, asignación de roles, tareas y responsables. En los grupos focales se manifestó la falta de trabajo en equipo entre comerciales, profesores, coordinador y jefe del Departamento de Economía. Así lo expresó una de las personas que participó en la segunda sesión de grupo: “Yo siento que nos ha faltado demasiado apoyo de la escuela, yo me he sentido huérfana completamente en el tema de Economía”.
- En todos los grupos focales realizados se evidenció la insatisfacción con el proceso de comunicación entre las personas que intervienen en el de desa-

rrrollo de los cursos del CEC del área de Economía. Esta afirmación la confirmó uno de los participantes de la primera sesión de grupo: “muchas veces los estudiantes esperan una cosa y el docente da otra”. Además, se conoció de primera mano la falta de asertividad en el momento de presentar los cursos, que no cumplen las expectativas del público objetivo puesto que se desconoce el perfil del estudiante.

- En el área de Economía no se tiene un esquema de comisión establecido para la comercialización de sus cursos en el CEC, lo que se refleja en el siguiente comentario de uno de los interlocutores presentes en la primera sesión de grupo: “razón por la cual los asesores comerciales les hacen más fuerza a cursos empresariales cerrados, con los cuales puedan tener una mayor rentabilidad, pues un curso de 20 estudiantes les puede representar un valor de \$500.000 la hora”.
- Es necesario implementar actividades de *endomarketing* con docentes, coordinador académico de la Escuela de Economía y Finanzas y el personal del CEC para que haya conocimiento, planeación en torno a las capacitaciones y definición de actividades y responsabilidades. Se identificó que el área de Economía no ha llevado a cabo actividades de mercadeo al interior de los procesos y de esta manera es muy difícil obtener el logro de un objetivo común. Así lo manifestó uno de los participantes en la primera sesión: “Mi diagnóstico es que en el afán de masificar el CEC hay un desconocimiento total por parte de sus funcionarios tanto de la oferta como de la demanda, en el sentido de que no conocen muy bien su público objetivo y tampoco conocen muy bien a las personas encargadas de dictar las capacitaciones”.
- Es indispensable ligar el curso con el perfil adecuado de un profesor de Economía para garantizar la asertividad de la capacitación. Además, generar incentivos para los docentes, puesto que en los grupos focales se detectó que

la mayoría de los docentes actuales, el área en referencia no tienen interés en participar como conferencistas de los cursos del CEC y prefieren dictar las capacitaciones en horas de consultoría porque son mejor remuneradas. Así se evidenció en la primera sesión: “No me interesa dictar cursos en el CEC porque el público objetivo es mucho más heterogéneo y hay que llevar más caprichos; yo creo que hay como menos respeto, es ese tipo de cosas. Yo prefiero dictar horas en investigación, que no me las remuneran, que dictar un curso CEC, realmente no me interesa. Entonces hay problema como de incompatibilidad de incentivos”.

- Seleccionar público objetivo, segmentar y personalizar contenidos y crear una base de datos gerenciada que le permita a telemercadeo del CEC hacer la divulgación y la convocatoria para los cursos. Así lo manifestó uno de los participantes en la segunda sesión de grupo: “Yo diría que ahí hay un trabajo conjunto porque más allá de diseñar los programas está el trabajo conjunto con mercadeo y dolientes de los procesos”.
- El portafolio de productos del área de Economía no es lo bastante robusto para atraer clientes, lo que se reflejó en la opinión del interlocutor de la primera entrevista en profundidad: “Empezando porque la oferta es reducida, son pocos los programas que ofrecemos de Economía y creo que no se han abierto muchos. Realmente me parece que la oferta es poca”.
- En los grupos focales se identificó que las empresas están migrando sus temas de capacitaciones y formación hacia escenarios propios de cada organización; la opinión la expresó así en la segunda sesión de grupo un integrante: “La competencia de nosotros no son tanto las universidades, es tener en cuenta que las mismas empresas tienen ahora sus centros de formación”.
- Otro aspecto interesante que surgió del análisis de las sesiones de grupo se refiere al tipo de formación que están solicitando las empresas de la región.

En este caso los comerciales hicieron alusión a metodologías prácticas y aplicativas, tal como se evidenció en el comentario planteado por un participante en la sesión N° 2: “Las empresas piden formación que impacte directamente en el quehacer de las mismas empresas, es decir, en la parte productora, en la parte financiera y de mercadeo y quizás las competencias gerenciales. Yo diría que el tema de Economía corresponde a un segundo plano”.

- Cuando se indagó acerca del conocimiento de los cursos del CEC del área de Economía en el ámbito empresarial, los participantes expresaron en la segunda sesión de grupo lo siguiente: “No saben que tenemos una Escuela de Economía”
- Existe alta rotación en el cargo de coordinador académico de la Escuela de Economía y Finanzas; así lo expresaron los participantes durante las sesiones de grupo: “La rotación del CEC es impresionante, entonces uno habla con alguien y al otro día ya no está”, opinión generada en la primera sesión de grupo. Por otro lado, en la segunda de ellas se obtuvo el siguiente comentario por parte de un interlocutor: “Nunca hemos tenido un coordinador académico para esos temas en especial y en mi caso, cuando yo asistí a las reuniones o capacitaciones de los programas de Economía y Finanzas, siempre terminábamos hablando de Finanzas, no recuerdo Economía”.

7. Conclusiones

- Cómo conclusión principal, la investigación permitió identificar la necesidad de implementar *endomarketing* en el área de Economía de la Universidad EAFIT, que de entenderse como hacer mercadeo al interior del área mencionada y del CEC, lo que significa que cualquier iniciativa de cursos debe estar sujeta a promoverse entre los empleados y colaboradores de manera que todos los esfuerzos estén alineados para sacar adelante un nuevo portafolio, lo mismo que la base de datos y la comercialización de los nuevos cursos.
- Se identificaron los siguientes factores relevantes al momento de elegir un curso de educación continua en la ciudad de Medellín:

Precio: se prefieren los cursos con precios entre un millón y dos millones de pesos.

Duración: las personas prefieren cursos con una duración entre 20 y 30 horas.

Canal de comunicación más efectivo: virtual.

Modalidad del curso que se prefiere: virtual.

- Según el análisis de ventas de los últimos cinco años, se identificó que el público objetivo del área de Economía de la Universidad EAFIT responde mejor a un portafolio de eventos cortos, del tipo de seminarios, actualizaciones y congresos que interpreten la realidad económica del momento y, en menor proporción, responden a cursos académicos formales.
- En cuanto a la oferta y la demanda de cursos de economía en la ciudad y el país, el *benchmarking* realizado permitió observar la baja participación que tienen los cursos del CEC de Economía de la Universidad EAFIT en comparación con sus principales competidores en cuanto a portafolio y calidad de comunicación en los diferentes canales digitales y tradicionales. Además, se identificaron los siguientes aspectos importantes para resaltar:

Duración: la mayor oferta de cursos tiene una duración entre las 15 y las 50 horas de contenido.

Precios: el 40% de cursos o diplomados tienen costo menor al millón de pesos, le siguen los que cuestan más de dos millones y por último están los que tienen un costo entre 1 y 2 millones de pesos.

Predomina la oferta de cursos en un 63% respecto a un 37% de diplomados.

- Como factores internos que se deben mejorar para aumentar la demanda en los cursos del CEC que ofrece el área de Economía de la Universidad EAFIT en Medellín, los participantes en los grupos focales y en las entrevistas enunciaron los siguientes:
 - Que no haya tanta rotación de directores.
 - Comunicar a los funcionarios el mercado al que van dirigidos los cursos y dar a conocer el currículo de los profesores.
 - Generar incentivos para la fuerza de ventas y para los profesores.
 - Conseguir profesores con los conocimientos y las capacidades para dictar los cursos, de acuerdo con sus objetivos y planeación.
- Se determinó la gran importancia y protagonismo que tiene el cargo de coordinador académico de la Escuela de Economía y Finanzas en el éxito del proceso de creación y venta del portafolio en las siguientes funciones:
 - Diseño de cursos y seminarios cerrados y abiertos, con temas que son tendencia y con temáticas transversales a todas las áreas de las empresas y que se puedan aplicar a cualquier sector.
 - Consecución de los profesores para los cursos.
 - Acompañamiento a los comerciales en el momento de hacer la presentación del área de Economía y de los cursos disponibles en la universidad y en las empresas.

- Competencias en comunicación para liderar cursos con comerciales, telemarketing y docentes.
- Según la recomendación del caso de éxito, la clave está en tener claro que en el CEC se trabaja en dos grandes líneas: una de programas organizacionales o corporativos y otra de programas de portafolio; además, cada una es diferente. En lo que respecta a los programas de portafolio, se identificó como caso de éxito el aprovechamiento de las experiencias de las respectivas unidades académicas del departamento en materia de investigación y de consultoría para convertirlos en programas de educación continua. Tal es el caso del Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas y su Centro de Análisis Político, que desde hace diez años presta servicios de consultoría e investigación en temas de políticas públicas.

8. Recomendaciones

Como recomendación principal, se propone aplicar los diez mandamientos del marketing educativo, según Muñoz Serna (2010), por considerar que abarcan todas las acciones que se deben adelantar para incrementar el volumen de facturación de los cursos del CEC de Economía. En cada mandamiento se hace referencia a las acciones que se recomiendan para que esta unidad de capacitación alcance sus objetivos y logre una mejora continua en su propuesta educativa.

1. **Analizar el entorno y la situación del mercado para detectar oportunidades.** Hacer *benchmarking* con periodicidad. Estar atento a las tendencias, evaluarlas y aplicarlas en los programas.
2. **Ser creativo e innovar en el sentido pedagógico. Hacer cosas nuevas, sorprender a los clientes.** Integrar clases académicas con prácticas, hacer

actividades extrauniversitarias, desarrollar las potencialidades de los alumnos, formar a los docentes en nuevas metodologías educativas como la virtual, incorporar las nuevas tecnologías en los cursos del CEC y hacer talleres prácticos. Incursionar en la modalidad de cursos virtuales, pues la tendencia en los programas de educación continua es la oferta de cursos de dicho tipo; además, en las encuestas se manifestó preferencia por los mismos. Sería interesante que el área de Economía tuviera en cuenta el significativo porcentaje de preferencia de la población encuestada para desarrollar cursos con estas características para de esta manera explorar nuevos mercados.

3. Monitorear a la competencia y, sobre todo, no subestimarla. Definir quién es el mayor competidor y porqué. Cuáles están tomando fuerza y podrían llegar a serlo. Conocer los tipos de cursos que se ofertan y cuáles están teniendo mayor demanda. Investigar metodologías, procesos de mercadeo y todo aquello que le esté dando resultado a la competencia.

4. Investigar a los clientes: ellos dirán lo que quieren. Es necesario buscar espacios para escuchar a los clientes internos y externos. Saber quiénes son los clientes, de dónde son, por qué eligieron a la Universidad EAFIT, qué esperan de los cursos del CEC de Economía, etc. Se recomienda monitorear de manera permanente lo que piensan los alumnos, los egresados y los profesores para tener en todo momento conocimiento de sus expectativas.

5. Buscar la diferenciación. Se debe tener una propuesta sólida, clara y real de cursos del CEC de Economía que se diferencie de las demás. Si se continúa haciendo y ofreciendo lo mismo por más tiempo no podrá presentarse una mejora en la facturación de los cursos.

Por la razón mencionada hay que tener en cuenta los resultados que arrojaron las encuestas de esta investigación y que pueden contribuir a que se dé la diferenciación. En este sentido, se propone analizar el portafolio actual para adecuarlo en precios, duración y contenidos a las necesidades y expectativas del público objetivo y ampliarlo para darles a los clientes mayor cantidad de alternativas para escoger.

Cursos con más aplicabilidad, con temáticas actuales, con menor duración y en horarios nocturnos pueden ser factores diferenciadores en los programas de educación continua que ofrezca el CEC de Economía. Esta propuesta se hace al considerar las preferencias que manifestaron los encuestados.

6. Trabajar el apoyo, la implicación y la satisfacción del cliente interno. Todas las nuevas ideas y programas propuestos para mejorar los cursos del CEC de Economía funcionarán si hay detrás un grupo de personas comprometidas que trabajen en equipo para el logro de los objetivos.

En este sentido, se recomienda mejorar el programa de comisiones e incentivos para los comerciales del CEC por la venta de los cursos que oferte el área de Economía, con el fin de que lleven a cabo mayor y mejor promoción de los mismos. Así mismo, revisar el valor por hora que se les paga a los docentes para motivarlos a que prefieran dictar cátedra en los cursos de educación continua que ofrece el CEC de Economía, al igual que intervenir el proceso de selección de los docentes que se encargarán de dictar los cursos, verificar que cuenten con el perfil para la tarea, que se sientan a gusto y que sean capaces de transmitir con calidad y aplicabilidad los cursos en el aula de clase.

7. Realizar el plan de mercadeo. El área de Economía debe dirigir, de manera estratégica, su plan de mercadeo educativo y mejorar la comunicación de sus cursos del CEC por diferentes canales. Al mismo tiempo debe asignar un responsable para esta tarea que se encargue de asegurar la trazabilidad del trabajo en equipo,

desde que se genera la idea del contenido de un curso hasta que los estudiantes lo evalúen en la etapa de finalización.

8. Gestionar en forma correcta las herramientas de comunicación internas y externas. Es determinante dar una mirada al trabajo hacia adentro y promover una buena comunicación con todos los actores que participan en la elaboración, la presentación, el mercadeo y la venta de los cursos del CEC del área de Economía de la Universidad EAFIT. Dar a conocer a todo su personal los cursos de educación continua que se quieren ofertar, con indicaciones claras de objetivos, público de interés, métodos, docentes y demás aspectos que les ayuden a apropiarse de todos los mencionados elementos y a generar sentido de pertenencia hacia los cursos. Además, es muy importante brindar acompañamiento en la divulgación y la promoción de la oferta académica para facilitar toma de decisiones acertadas en el momento de vender y comprar un servicio educativo, tanto a los comerciales y personal administrativo como al cliente final.

En cuanto el trabajo hacia fuera, es conveniente mejorar la comunicación en los diferentes canales que tiene el CEC y solicitar al área de Economía una base de datos actualizada que permita hacer efectiva una comunicación por segmentación.

9. Desarrollar una marca sólida y posicionarla en la mente de los clientes.

Generar factores diferenciadores en productos, precio, calidad y metodología, que logren posicionar los cursos del CEC de Economía en los ámbitos nacional e internacional. Para ello se debe contar con un plan estratégico de mercadeo educativo, acorde con la misión y la visión de la entidad, de modo que haya consistencia entre lo que se hace y lo que se proyecta.

10. Tratar a cada cliente como si fuera el único. Un trato amable, un servicio oportuno, el suministro de información clara y veraz, son aspectos que reflejan el

respeto que se tiene por el cliente. En este sentido todos los integrantes del personal, desde el coordinador hasta la empleada que atiende los tintos, deben hablar un mismo lenguaje en cuanto a los clientes se refiere. Al fin y al cabo son la razón de ser de toda entidad educativa. Por esta razón se recomienda un trabajo en equipo, sobre todo en la comunicación de los procesos, y, además, fomentar la trazabilidad de la información, desde que se concibe una idea hasta la implementación de los cursos, de acuerdo con el perfil del estudiante matriculado.

El equipo de trabajo debe conocer todos los planes y las estrategias que se van a llevar a cabo para sacar adelante los cursos y conocer de antemano que cuenta con el apoyo y la participación de cada pieza del engranaje de la organización. Se deben mejorar los procesos hacia adentro, con prácticas de *endomarketing*, de manera que todos los esfuerzos estén alineados hacia un objetivo común.

Por último, la principal tarea que tiene hoy el área de Economía con los cursos del CEC es el gerenciamiento de la base de datos, que le permita identificar su público objetivo y sus temas de interés para desarrollar un portafolio educativo comercial y comunicarlo en forma efectiva a través de diferentes estrategias de mercadeo.

Referencias

- Bur, A. (2014). Marketing educativo. Cómo captar, retener y fidelizar alumnos. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, XV (22), 47-50. Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/483_libro.pdf#page=45
- Casadesús Fa, M., Heras Saizarbitoria, I., y Merino Díaz de Cerio, J. (2005). *Calidad práctica: una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid: Prentice-Hall.
- Comunicación interna y endomarketing (2015, 6 de julio). *Vivaintra*. Recuperado el 15 de marzo de 2017 de: <http://es.vivaintra.com/novedades/post/5/comunicacion-interna-e-endomarketing>
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación*, 3ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- International Association of Universities (1991). La Declaración de Halifax. Creando un futuro común: un plan de acción para las universidades. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de: <http://halifaxinitiativeorg/node/3222>
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*, 2ª ed. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Mejía Galeano, D. Y. (2013). Recompras de programas académicos en educación superior: los factores decisivos desde el marketing. *Punto de Vista*, 5(8), 149-174. Recuperado el 17 de noviembre de 2015, de: <http://journal.poli-gran.edu.co/index.php/puntodevista/article/viewFile/483/435>

Muñoz Serna, J. (2010). El rincón del marketing educativo y experiencias del marketing: los 10 mandamientos del marketing educativo. *Marketing Educativo*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015 de: <http://www.marketingeducativo.info/2010/06/los-10-mandamientos-del-marketing.html>

Naranjo Hernández, C. (2011). Marketing educativo; desarrollo de una estrategia C.E.M. aplicado a la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de C.R.M. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Maestría en Administración, trabajo de grado. Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3837/1/catalinanaranjohernandez.2011.pdf>

Pérezbolde, G. (2012, 4 de septiembre) ¿Tu empresa está lista para el endo marketing? *Merca 2.0*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de: <http://www.merca20.com/tu-empresa-esta-lista-para-el-endomarketing/>

Puntunet Bates, M., y Domínguez Bautista, A. (2008). La educación continua y la capacitación del profesional de enfermería. *Revista Mexicana de Enfermería y Cardiología*, 16(3), 115-117. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfe/en-2008/en083g.pdf>

RedU-EC (2016). *Definición de educación continua*. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de: <http://www.rededucacioncontinua.cl/definicion-de-educacion-continua/>

Rodríguez Guerra, I. (2005). *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de: <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Rodríguez, M. (2015, 3 de octubre). El modelo de benchmarking en el ámbito educacional. *El benchmarking en el ámbito educacional*. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de: <http://elbenchmarkingenlaeducacion.blogspot.com/2015/10/el-benchmarking-en-el-ambito-educacional.html>

Universidad EAFIT, Centro de Educación Continua, CEC (2016). *Quiénes somos*. Medellín: Universidad EAFIT, Centro de Educación Continua. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de: <http://www.eafit.edu.co/cec/generales/Paginas/quienes-somos.aspx>