

LA AUDITORÍA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LOS PLANES DE MARKETING. CASO ESCUELA DE COMUNICACIONES DE FACATATIVÁ

THE AUDIT AS A CONTROL TOOL IN MARKETING PLANS. CASE OF FACATATIVÁ COMMUNICATIONS SCHOOL

*Magíster en Dirección de Marketing, Docente del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca.

**Administradora de empresas, Universidad de Cundinamarca.

*Wilson Ricardo Pinillos Castillo**

*Lina Paola Arias Molina***

Recibido: 28/05/2019

Revisado: 30/08/2019

Aceptado: 20/09/2019

RESUMEN

El presente artículo registra los resultados del proceso de auditoría del Plan de Marketing de la Escuela de Comunicaciones ubicada en Facatativá, en donde como resultado de este se procedió a la construcción de indicadores y políticas que permitieron llevar a cabo una medición del cumplimiento de los aspectos formulados en dicho documento. Esta intervención fue motivada por la necesidad de analizar las variables relacionadas con la naturaleza de la institución y la forma en la que difieren la puesta en términos estratégicos del plan.

El enfoque del proceso investigativo se centra en el análisis y la detección de fallas en la estructura del plan identificadas como parte del proceso de auditoría

Palabras claves:
Auditoría, plan de marketing, indicadores, políticas, planificación, estrategias

realizado a través del método de matrices de evaluación, en el cual se tienen en cuenta las principales teorías sobre marketing y auditoría de marketing, en las cuales se recopiló información a través de fuentes secundarias internas, principalmente del Plan de Marketing y de información proporcionada por el equipo de coordinación y admisiones de la Escuela, lo que permitió la formulación de indicadores y políticas de cumplimiento con las cuales la institución podrá medir el rendimiento efectivo de las distintas tácticas empleadas y el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos promoviendo su posicionamiento en el mercado.

ABSTRACT

Keywords:
Audit, Marketing Plan,
Indicators, Policies,
Planning, Strategies

This article records the results of the audit process of the marketing plan of the school of communications located in Facatativá, where the result was the construction of indicators and policies that made it possible to measure compliance with the aspects formulated in that document. This intervention was motivated by the need to analyze the variables related to the nature of the institution and the way in which the strategic terms of the plan differ.

The focus of the investigative process is on the analysis and detection of flaws in the structure of the plan identified as part of the audit process carried out through the evaluation matrix method, where the main theories on marketing and marketing auditing are taken into account, where information was gathered through internal secondary sources, mainly from the Marketing Plan and information provided by the School's coordination and admissions team, which allowed the formulation of indicators and compliance policies by which the institution could measure the effective performance of the various tactics employed and the level of achievement of the proposed objectives by promoting its market positioning.

INTRODUCCIÓN

La Escuela de Comunicaciones (ESCOM) es una IES registrada ante el Ministerio de Educación Nacional, ubicada en el municipio de Facatativá, Cundinamarca, en donde ofrece programas académicos de índole público militar como civil. La institución cuenta con 16 años de trayectoria en programas de pregrado y posgrado. En su oferta incluye un programa en Tecnología en Supervisión y

Mantenimiento de Sistemas de Comunicación e Informática; dos programas de formación profesional: Ingeniería Electrónica en Telecomunicaciones y Administración de Empresas en Telecomunicaciones; y dos programas de especialización en Gerencia Integral y Seguridad Física y de la Informática; programas en modalidad presencial que cuentan en la actualidad con registro calificado ante el Ministerio de Educación Nacional.

Como parte de su misión, la Escuela de Comunicaciones busca fomentar espacios de investigación, por lo cual cuenta con programas de exploración en laboratorios de sistemas de desarrollo, telemática y electrónica industrial, los cuales se realizan además con el fin de incentivar y promover actividades de innovación, desarrollo e investigación (IDI) en sus programas, como también de ofrecer un valor agregado en cada uno de ellos. Cuenta con 167 estudiantes de pregrado y 38 estudiantes en los programas de posgrado (militares y civiles), representando una cuota de mercado relativamente baja en relación con la esperada, teniendo en cuenta la capacidad de la Escuela para aproximadamente 250 estudiantes por jornada. Dada esta situación, se identifica que una de las falencias que genera mayor impacto en el bajo número de estudiantes inscritos podría darse en términos del reconocimiento que actualmente tiene en el mercado, esto debido a que la ESCOM es percibida comúnmente como una institución de educación exclusivamente militar al estar ubicada dentro del cantón de Facatativá y muy pocos habitantes del departamento de Cundinamarca tienen conocimiento de sus programas educativos.

El Plan de *Marketing* con el que cuenta actualmente la Escuela de Comunicaciones fue elaborado en el primer semestre del año 2018, con el fin de ser implementado en la oferta académica del segundo periodo del mismo año. Su formulación inicia a partir de la necesidad evidenciada en la Escuela de mejorar sus procesos de planificación comercial en cuanto a las estrategias de mercadeo al identificar que la cuota de mercado venía disminuyendo en los últimos periodos en que se realizó oferta académica, y que al hacerlo, se permitiera la supervivencia y consolidación de la escuela atendiendo a que esta no cumple con el punto

de equilibrio estipulado correspondiente a 60 estudiantes por programa, lo que se consideró uno de los factores que inciden en la pérdida de reconocimiento y credibilidad que llevan al cierre de programas académicos en el semestre debido al bajo número de estudiantes inscritos.

El actual Plan de *Marketing* de la Escuela fue diseñado a partir de un análisis situacional. En este proceso se aplicaron los lineamientos expuestos por Kotler (2011), quien establece que para asignar el valor de la información en términos de fortalezas y debilidades se parte del uso de las matrices: MEFI, MEFE y MPC, como parte la estructura del FODA sugerida por el mismo autor. De tal forma que los resultados de esta labor puedan servir como base para la planificación de objetivos, atendiendo a las posibilidades de crecimiento, consolidación y supervivencia encontradas en el análisis realizado, que para efecto de la propuesta corresponden a la fijación de un objetivo estratégico que buscaba incrementar en un 30 % la cuota de mercado de la ESCOM para el año 2021 con respecto a las cifras del 2017.

En cuanto a la estructura que presenta el Plan de *Marketing* elaborado para la ESCOM, se puede identificar que los elementos que los conforman hacen referencia a teorías sobre *marketing* estratégico sugeridas por autores como Philip Kotler, quien afirma que las estrategias dentro de este tipo de documento “se centran en responder a las necesidades de los clientes ofreciendo una entrega de valor” (2012, p. 36); en este sentido se identifica que los elementos que conforman la estructura de este planteamiento están enfocados principalmente en el cliente. Adicional a esto, en el planteamiento de las estrategias presentadas en dicho plan, se tienen en cuenta fundamentos que obedecen a una teoría de estrategia de *marketing*

propuesta por Ferrel (2012), en la cual se analizan diferentes aspectos o fuerzas del mercado para entender las necesidades y motivaciones básicas de las personas.

A pesar de la existencia del Plan de *Marketing* para la ESCOM, se evidencia que las acciones sugeridas difieren de la realidad y necesidades prácticas de la organización; proceso evidenciado a través de una auditoría de la estrategia de *marketing*, basada en los lineamientos presentados por Kotler (1995), en la cual se examinaron independientemente los aspectos abordados en los objetivos, estrategias, actividades concretas y su ejecución con el fin de determinar la eficacia y posteriormente generar una serie de recomendaciones de lo que debe hacerse más adelante.

Atendiendo a lo anterior, para efectos del proceso de auditoría propuesto, se consideraron los siguientes propósitos en la investigación: primero, la realización de una auditoría al Plan de Marketing existente en la Escuela de Comunicaciones, actividad con la cual se busca analizar y evaluar los objetivos de *marketing* y las estrategias por implementar; como también la adaptación que estas tengan en relación con el entorno y a la situación actual de la institución para de esta manera identificar posibles fallas dentro de su estructura y prevenir problemas futuros en su implementación; segundo, la definición de indicadores de gestión a través de los cuales se pueda medir y analizar el desempeño de las tácticas presentadas en el plan de acción; en este punto, se pretende crear un mecanismo de medición teniendo en cuenta un periodo determinado para cada táctica y así evaluar qué actividades están o no contribuyendo al desarrollo de las estrategias y los objetivos; y finalmente, como alternativa de mejora para la organización, generar políticas de cumplimiento integradas

a los indicadores construidos en las que se visualicen los lineamientos de la ejecución del Plan de *Marketing* y permitan determinar el porcentaje de cumplimiento de objetivos formulados una vez ejecutadas las tácticas y por ende las estrategias.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Marketing

El *marketing* en la actualidad debe entenderse desde una percepción moderna como “satisfacer las necesidades de un cliente” más que hablar y vender. Al conocer cuáles son las necesidades del consumidor y ofrecer un producto que proporcione al cliente un valor agregado, estos se venderán fácilmente; según el escritor y empresario Peter Drucker (1994): “El objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias” (p. 271), es por esto que todas sus herramientas deben funcionar para satisfacer las necesidades del cliente y generar una relación positiva con este.

De allí que el *marketing* se pueda definir como las actividades a través de las cuales las compañías generan un valor para el mercado y trabajan en la fidelización de sus clientes para obtener a cambio valor de estos.

Así mismo, el *marketing* ha evolucionado pasando de una orientación al producto, en la cual las empresas suponen que los clientes desean teniendo en cuenta no solo el precio sino la calidad; otra hacia las ventas, cuando la atención ya no radica solo en ofrecer un producto de calidad, sino también en actividades promocionales para vender los productos que las compañías ofrecían, hasta llegar a partir de los avances tecnológicos y la transformación en la cultura del mercado, a

la orientación hacia el mercado, estado en el que se busca llegar a las necesidades directas de las personas, y sus actividades están enfocadas en satisfacerlas de la manera más eficiente (Kotler, 2003).

1.2. Estrategias de mercadeo

Este término puede definirse como el método con el que los distintos actores del mercado planean ejecutar exitosamente sus actividades de *marketing* a través de ciertos aspectos que generan una respuesta más efectiva por parte del consumidor; allí se considera: la selección de un mercado meta al cual la organización desea llegar, la manera como desea posicionarse teniendo como referencia el segmento de mercado meta que se establece para cumplir con los objetivos propuestos y todos los gastos que espera cubrir para lograrlo satisfactoriamente (Ferrell, 2006).

Las estrategias de marketing deben considerar varios aspectos para lograr la adaptación al Plan de *Marketing* que se desea ejecutar y así obtener resultados más eficaces; en primer lugar, se debe definir la manera como la organización piensa satisfacer las necesidades de sus clientes, incluir actividades que tengan en cuenta relaciones con actores que intervengan en su ámbito empresarial como los empleados o socios. De igual forma debe diferenciarse entre las acciones estratégicas generales y las tácticas propuestas por el área de ventas, debido que a pesar de que ambos conforman aspectos de un plan de *marketing*, sus objetivos y actividades difieren del uno al otro; las estrategias de marketing establecen un plan general, en el que, como se menciona anteriormente, se establece el punto de referencia de mercado al cual se quiere llegar; mientras que para las proyecciones en cuanto a ventas se plantea

un plan operativo que incluye el número de clientes que se deben contactar para llegar a dicho mercado meta.

1.3. Planeación estratégica

La Planeación estratégica puede definirse como una herramienta de gestión que nos ayuda a establecer el camino por seguir durante un determinado periodo de tiempo en que se realicen las actividades de *marketing*. Según Kotler (2003), la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro” (p. 10), por lo cual se puede determinar que la planeación representa aquello que la empresa quiere tener en un futuro y los medios para llegar a ese futuro deseado. Esta planeación estratégica toma en cuenta como punto de referencia clave aspectos que involucran la estrategia de una compañía tales como la misión, visión, valores, etc. Este proceso comprende distintas fases como el análisis del entorno, en el que se definen los problemas y oportunidades existentes; el análisis y la implantación de los recursos que se requieren para enfrentar posibles amenazas y aprovechar las oportunidades que de allí surjan; y por último, un control estratégico de las decisiones que fueron tomadas en dicho proceso de planificación. Por lo tanto, el objetivo principal de este proceso de decisión radica en alcanzar los objetivos de *marketing* que se establezcan como parte del documento elaborado.

1.4. Plan de marketing

Esta estructura representa una importante guía para la gestión orientada al mercado, con el fin de obtener rentabilidad de un producto o servicio. Esta herramienta sirve para proyectarnos como empresa, el objetivo final y determinar las metas en este proceso para llegar al cumplimiento de este objetivo,

como también nos permite hacer un análisis de la situación y el posicionamiento en que se encuentra la organización. Según McCarthy y Perrault (2003), el plan de *marketing*, es “la formulación escrita de una estrategia de *marketing* y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica” (p. 205), por lo cual este documento debe contener aspectos referentes al ambiente de la organización tales como: la situación del mercado actual, los objetivos proyectados en un alcance definido, estrategias y programas de mercado a través de los cuales se espera lograr los objetivos propuestos, recursos involucrados en todo el proceso de actividades de mercadeo y las medidas de control o monitoreo que se establecen para realizar un seguimiento a este Plan de *Marketing*. A través del Plan de *Marketing* se establece una propuesta de posicionamiento así como una de “*Marketing Mix*”, en la cual se define el valor de la marca y de los servicios que se ofrecen a través de los diferentes canales.

Este documento generalmente tiene un alcance anual, sin embargo, este puede ser modificado en casos en que existan productos de temporada o cuando el mercado se enfrente a cambios fuertes del micro o macro entorno como el ingreso de nuevos competidores, o la caída en ventas por factores externos que la organización no pueda controlar, y por lo cual se requiera la reestructuración parcial o total de este documento.

Para tener seguridad en que la estructura cuenta con la información suficiente para estructurar objetivos y estrategias adecuados, dentro de su estructura se debe tener en cuenta una descripción que sea: completa, para que no haya información sesgada y el planteamiento de los objetivos sea concreto; flexible, con el fin de que se

pueda modificar y adaptar a las necesidades de cada situación; consistente en la descripción del plan y otros

que se hayan hecho en la misma área de *marketing* y una descripción que se desarrolle de manera lógica que pueda ser aceptada por los altos directivos. Esta estructura puede variar dependiendo de lo que se quiera enfatizar en el Plan de *Marketing*. En la siguiente figura se muestran los elementos del plan de *marketing* propuestos por Ferrell (2006) que pueden responder al cumplimiento de una descripción adecuada caracterizada por ser completa, flexible, consistente y lógica.



Figura 1. Componentes presentes en un plan de marketing.

Fuente: Ferrell y Hartline, 2006. *Estrategia de marketing*.

1.5. Auditoría de marketing

La auditoría de *marketing* es un instrumento que permite realizar un análisis del trabajo y la gestión de la empresa para medir el cumplimiento de las acciones que se desarrollaron y de esta manera identificar oportunidades, áreas de mejora y problemas potenciales que la organización pueda enfrentar en un futuro.

Según Kotler (2012), una auditoría de *marketing* adecuada “debe tener ciertas características que permitan identificar oportunidades y áreas problemáticas” (p. 643). Estas características incluyen una auditoría:



Figura 2. Fases auditoría de marketing.

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Keller (2012). Dirección de marketing.

Las fases presentes en el desarrollo de este tipo de auditoría en que se informan a los responsables e interesados son:

Planeación: se establecen cuál será el plan de acción y se precisan todas las fuentes posibles de recopilación de información además de prever problemas que se puedan tener en la obtención de información para llevar a cabo la auditoría.

Kotler (2004) en su obra denominada *Diez pecados capitales del marketing* presenta diez aspectos por los cuales una organización puede mostrar vulnerabilidad en la función de *marketing*.

1.6. Proceso de auditoría de marketing

Para la elaboración de la auditoría de *marketing* se tiene en cuenta la estructura presentada en la teoría de Kotler (2012), en la que se destaca: el análisis del entorno de *marketing* a nivel macro como las fuerzas del entorno competitivo (aspectos demográficos, político-legales, económicos, ambientales, tecnológicos y culturales), los aspectos internos de la organización (condición de mercado, clientes, procesos de distribución, comercialización, proveedores y facilitadores del *marketing* y sus públicos de interés), el análisis de la estrategia de *marketing* (misión del negocio, objetivos y metas) y finalmente la organización, sistemas de información, productividad y herramientas operativas del *marketing*.

1.7. Indicadores

Reflejan la expresión cuantitativa del desempeño que ha obtenido determinado proceso y que al compararlo con aspectos que guardan relación con él, se establece si el camino que se debe seguir corresponde a un proceso preventivo o de corrección. En otras palabras, esta concepción refleja a través de datos veraces y confiables si una organización está cumpliendo exitosamente con sus objetivos.

Estos instrumentos se caracterizan por:

- Medir el desempeño que ha tenido la organización en términos de los objetivos y metas planteados.
- Generar información que le permite a cualquier departamento tener la capacidad de analizarla y utilizarla para procesos de decisión.
- A través de ellos se puede evitar que el cumplimiento de los objetivos se desvíen.

La tabla 1 presenta los tipos de indicadores que varían dependiendo de su finalidad.

Tabla 1. Tipos de indicadores y su finalidad.

Tipo De Indicador	Finalidad
De Cumplimiento	Indican el grado de cumplimiento de tareas y/o trabajos.
De Evaluación	Establecen el rendimiento obtenido de una tarea, trabajo o proceso.
De Eficiencia	Se relacionan con las razones que indican los recursos invertidos para el alcance de las tareas y/o trabajos establecidos.
De Eficacia	Reflejan la capacidad y efectividad para el logro el cumplimiento de las tareas y/o trabajos planteados.
De Gestión	Evalúa las acciones concretas que se plantearon y realizaron para el cumplimiento de las tareas y/o trabajos programados previamente.

Fuente: indicadores, Asociación Española Para la Calidad, 2018.

1.7.1 Tipos de indicadores para estrategias y planes de marketing

A partir de la finalidad de cada uno de los tipos de indicador y del propósito de la auditoría que desee hacer del plan de *marketing*, generalmente se construyen indicadores específicos que permiten evaluar los resultados del plan de marketing implementado a través de métricas que involucran relaciones entre distintos aspectos del *marketing*.

Tabla 2. Indicadores aplicados al marketing

Tipo	Indicador
De Mercado	Cuota de Mercado Mercado relativa Mercado relativa en función de ingresos
De Clientes	Tasa de adquisición cuatrimestral Ingresos de adquisición
Ingresos de Adquisición	Satisfacción de clientes Grado de satisfacción / insatisfacción (%) Atención al cliente Retención de clientes
De Valor de Marca	Reconocimiento de marca (%)
Indicadores de Precios	Precio relativo a mercado (%) Precio relativo a competidor (%)
De Cumplimiento	Desarrollo efectivo de los programas de marketing Desarrollo de programas de marketing
Métricas Financieras	Fórmula General de ROI Marketing
Marketing	Rentabilidad de área Eficiencia del área (%) Eficacia del área de marketing (%) Rentabilidad de los programas Eficacia de las actividades de marketing Rentabilidad por segmentos de clientes

Fuente: Domínguez y Gutiérrez, 2008. *Métricas del marketing*.

1.8. Políticas de cumplimiento

Las políticas de cumplimiento son lineamientos que señalan el compromiso que tiene una organización para llevar a cabo determinadas acciones en pro del cumplimiento de objetivos y le permiten a la organización tener una idea general de cómo se están llevando a cabo los procesos dentro de ella y si con base en ese funcionamiento se está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos que se tengan propuestos. Generalmente deben cumplir con una serie de características independientemente del campo en que se apliquen: identificación de factores de riesgo en el cumplimiento de los objetivos, desarrollarse conjuntamente en coherencia con objetivos, estrategias y tácticas, retroalimentación sistemática con otros sistemas de control, contar con indicadores adecuados que permitan el uso efectivo de las políticas y finalmente incidencia del impacto normativo en su aplicación (Paiva, 2000).

2. MÉTODO

Investigación cualitativa de corte descriptivo que a partir del análisis de información de fuentes secundarias como: informes, planes y documentos institucionales, por medio de matrices de valoración, permitió determinar las áreas y aspectos por intervenir con el fin de mejorar la apuesta de Plan de *Marketing* actual de la Escuela.

En primer lugar, para llevar la auditoría de *marketing* se utiliza como referencia el autor Philip Kotler, quien presenta unos componentes clave para ejecutar este proceso: se inicia con un estudio del entorno en el cual se desenvuelve la Escuela de Comunicaciones, en el que se abarcan

aspectos demográficos, económicos, tecnológicos y políticos que permiten evaluar la incidencia de estos en la formulación de su estructura.

Seguido a esto, a través del mismo método se emplean las matrices correspondientes para evaluar variables pertenecientes al microentorno como la estructura de la organización, oferta de servicios, intermediarios, mercado, competencia y proveedores, con las cuales se logra ejecutar un análisis de la misión, y posterior a ello de los objetivos, estrategias y tácticas.

De igual forma, se procede con las áreas que realizan las actividades de *marketing* de la organización, y se presenta el análisis de la organización, eficiencia, sistemas, productividad y funciones de mercadeo que se implementan actualmente en la institución.

Finalmente, con base en el proceso de auditoría realizado, se reformulan los aspectos que no presentaron congruencia entre los objetivos y sus estrategias y, de esta manera, se construyen indicadores y políticas de cumplimiento como propuesta a un mejoramiento en el sistema de *marketing* de la Escuela de Comunicaciones.

3. RESULTADOS O DISCUSIÓN

3.1. Auditoría al Plan de Marketing de la Escuela de Comunicaciones

Esta auditoría se realizó teniendo en cuenta los lineamientos presentados en el marco teórico propuesto por Philip Kotler y Kevin Keller (2012), en el que se describen detalladamente las fases que comprende dicha auditoría de *marketing*.

3.1.1. Brief

Escuela de Comunicaciones Facatativá Brief de auditoría de marketing 2019

3.1.2. Auditoría del entorno de marketing

En el Plan de *Marketing* elaborado para la Escuela de Comunicaciones, se presenta previo al diagnóstico y la formulación de objetivos, un análisis del entorno interno y externo de la institución; por lo cual, en este segmento se identifican las variables que más se destacan en el diagnóstico realizado en relación con las diferentes variables y su impacto en la actividad de *marketing* de la organización.

Tabla 3. Análisis PESTEL y su impacto en las actividades de marketing de la ESCOM

Factores	Medidas o variables a Considerar	Incidencia en la formulación de estrategias			
		ALTA	MEDIA	BAJA	NINGUNA
Demográficos	Amplio segmento de mercado el cual abarca a aproximadamente 51.000 potenciales estudiantes.				
	Gran cantidad de estudiantes de la región innovados en carreras tecnológicas y profesionales.				
	Segmento de mercado mayormente rural.				
	Generalidad de estratos 1 y 2 en la región a abarcar.				
Económicos	Utilización de alrededor del 61% de la población joven y económicamente activa en los municipios de Facatativá, Mosquera, Piana y Madrid.				
	Comportamiento activo en la economía regional en los últimos tres años.				
Tecnológicos	Consolidación de la Región Sabana de Occidente como el tercer mercado del Departamento con un 18,9% de producción en Cundinamarca.				
	Fácil acceso a tecnología dentro de la "sociedad del conocimiento".				
	Nuevas tendencias de aprendizaje que involucran nuevas tecnologías.				
	Mejoramiento en la inversión nacional para proyectos relacionados con Tecnología.				
Políticos	Desarrollo de proyectos tecnológicos dentro del Plan de Desarrollo Departamental.				
	Ley 1148 de 2008 que establece los lineamientos en registro calificado para instituciones educativas.				
	Regulación de los requisitos de calidad estipulados por el Estado.				
Culturales	Políticas destinadas a financiar estudios universitarios a jóvenes de la región a atender.				
	Cambios en la sociedad en cuanto al concepto de educación.				
	Cambios asociados a la misión educativa en la sociedad.				
	Altas tasas de deserción estudiantil.				

Fuente: Diagnóstico Plan de Marketing ESCOM. Elaboración propia.

En la tabla 4 se destacan las variables que se tuvieron en cuenta para el diagnóstico del macroentorno de la ESCOM y su impacto en las actividades de *marketing* desarrolladas como parte del plan.

El estudio de estas variables que describen el macroentorno en que se desenvuelve la Escuela de Comunicaciones permite ver que el 29,4 % de estos aspectos no han tenido una influencia real en la formulación de estrategias propuestas dentro del Plan de *Marketing*; hecho que posiblemente contribuya a que se dificulte el cumplimiento de los objetivos y genere la necesidad de una reestructuración de estas. Del 70,6 % restante, solo el 23,5 % tuvo una incidencia significativa y contribuyó a que las actividades de *marketing* se encaminaran y desarrollaran adecuadamente.

Para dar continuidad, se analizaron las variables referentes al microentorno o ambiente de las actividades de la organización expuestas en el diagnóstico estructurado, como parte del Plan de *Marketing* a través de una matriz en la que se muestra su nivel de fortaleza, debilidad o impacto por medio de las convenciones: A: Alto, M: Medio o B: Bajo.

Tabla 4. Análisis del microentorno y su impacto en las actividades de marketing de la ESCOM

Variable	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estructura Organizacional									
Formas organizacional flexible									
Organograma simple									
Sistemas de Coordinación									
Funciones de los puestos de trabajo									
Clases y horarios									
Sistema de toma de decisiones									
Oferta de Servicios									
Articulación de nuevos tecnologías en programas académicos									
Registro calificado									
Librerías y programas de investigación									
Congresos académicos									
Opciones de financiación									
Intercambios									

Entidades gubernamentales que convocan la oferta		X						X	
Entidades educativas que promueven la oferta académica		X						X	
Ertadantes o docentes que refieren estudiantes potenciales		X							X
Mercado	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Mercado de consumo		X						X	
Mercado corporativo		X							X
Competencia	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Instituciones Tecnológicas Sabana de Occidente					X			X	
Universidades Sabana de Occidente					X			X	
Estrategias comerciales de impacto					X			X	
Nivel de desarrollo productos				X					X
Niveles precios en matrículas				X				X	
Costos de mercado reportadas al SNIES				X				X	
Proveedores	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Unidad del Medio universitario		X							X
Servicios financieros	X								X
Mercados				X			X		
Entidades en convenio con ESCOM	X						X		

Fuente: diagnóstico Plan de Marketing ESCOM, 2018.

De acuerdo con el análisis de estas variables, se puede evidenciar que la Escuela de Comunicaciones cuenta con muchas fortalezas, en especial en las características de su oferta educativa que deben ser consideradas en su propuesta de valor. Sin embargo, al no existir un reconocimiento y consolidación en el mercado, las debilidades en cuanto a competencia y estructura organizacional generan un fuerte impacto en la cuota de mercado que posee la ESCOM.

A pesar de la existencia de convenios con entidades educativas y financieras, dentro de las actividades de *marketing* implementadas durante el segundo periodo del año 2018 se evidencia aún el desconocimiento por parte de los habitantes de la región, lo que implica por lo tanto un análisis de las estrategias y tácticas y la coherencia que estas presentaron con las variables micro y macro anteriormente relacionadas en las tablas 4 y 5, y de esta manera su nivel de adaptación al entorno actual.

3.1.3. Auditoría de la estrategia de marketing

En esta etapa se examina la misión de la Escuela de Comunicaciones así como los objetivos y estrategias propuestos en el documento elaborado con el fin de identificar si están orientados correctamente hacia el mercado y si estos aspectos realmente contribuyeron a la planificación de *marketing* de la institución y al cumplimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

3.1.3.1. Misión

“La Escuela de Comunicaciones del Ejército Nacional es una institución de educación superior de carácter público y militar que busca desarrollar funciones de docencia, investigación y extensión, en las áreas técnica, tecnológica, profesional y posgradual con énfasis en electrónica, administración y tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), para potencializar el talento humano de la fuerza pública y el personal civil, fomentando la responsabilidad social y empresarial, en el marco del derecho internacional humanitario (DIH) y el derecho internacional de los conflictos armados (DICA)”. (Manual Educativo ESCOM, p. 6)

3.1.3.2. Análisis misional

Para el análisis de la misión se utiliza un instrumento de estudio en el cual se busca conocer la factibilidad y claridad en la formulación de la misión de la ESCOM; en él, se usa una escala de 1 a 7 en la que 1 quiere decir que la institución no tiene en cuenta el elemento mencionado en la formulación de la misión, y 7 refleja que lo tiene muy en cuenta.

Lo anterior, refleja que la misión de la ESCOM se formuló correctamente en términos generales; sin embargo, se evidencia que esta no es lo suficientemente

clara en expresar su segmento de mercado, el cual abarca no solo el personal militar del Ejército Nacional sino también el público en general. Esta misión resalta la especialidad en electrónica y tecnologías de la información con la que cuenta la institución, lo cual influye positivamente en la percepción que se puede tener de los programas que ofrece.

Tabla 5. Análisis de elementos de la misión de la ESCOM

Concepto	Puntaje						
	1	2	3	4	5	6	7
Se formula con claridad?						X	
Se establece claramente qué es la ESCOM?					X		
Describe qué busca la ESCOM?							X
Es clara en aquello que la ESCOM oferta?						X	
Especifica a quienes están dirigidos sus programas?					X		

Fuente: elaboración propia con base en Auditoría y evaluación del marketing, Cano, A. M., 2014.

3.1.3.3. Resultados estudio objetivos, estrategias y tácticas

Una vez realizado el análisis de la relación y coherencia entre los objetivos, estrategias y tácticas propuestos en el Plan de *Marketing* de la Escuela de Comunicaciones, se determina que en su formulación se tienen en cuenta aspectos del diagnóstico con los cuales se guarda coherencia entre lo que se quiere obtener y de qué manera se espera obtener.

En las variables en que por el contrario se encontró una desviación del objetivo planteado, se encontró como actividad propuesta un estudio de mercado, con el cual se pretende ampliar la oferta académica, hecho que aún la ESCOM no puede plantearse como una estrategia ya que no cuenta con las instalaciones, los recursos ni el personal suficiente para ofertar nuevos programas académicos, además de los procesos de certificación de registro calificado que no se obtienen si no se cuenta con los requisitos suficientes para desarrollar actividades académicas.

Por otro lado, una de las tácticas que se presentan para ampliar la oferta académica es realizar homologaciones a titulaciones técnicas y tecnológicas en los colegios de la región; lo que puede resultar un atractivo para quienes deseen obtener un beneficio al ingresar a un programa de la ESCOM, no obstante, se desvía el objetivo y este aspecto se podría contemplar como una estrategia y no como una actividad, lo que hace necesario un replanteamiento de esta parte de la formulación.

Lo mismo sucede con las estrategias de implementación de programas de educación continua para el año 2019 y modalidades virtuales y semipresenciales, ya que para desarrollar y ofertar lo propuesto, se necesitan los recursos y la capacidad necesarios. Una de las razones principales que se evidencia con facilidad en la deserción de alumnos, es que no cuentan con la capacidad económica para financiar sus estudios; al ofrecer programas de educación continua se debe obligatoriamente incurrir en costos para el estudiante ya que la ESCOM no cuenta con los recursos para hacerlo de forma gratuita; por lo tanto, pese a que representa un opción para que se refuercen o profundicen conocimientos en determinada área mientras el alumno retoma sus estudios, esta estrategia no presenta una solución a la problemática que actualmente vive la Escuela de Comunicación en cuanto a la deserción académica.

Las modalidades presenciales y semi presenciales pueden ser implementadas una vez se cuente con los recursos para adquirir sistemas de información como plataformas académicas y el personal lo suficientemente capacitado; este hecho obstaculiza el alcance del objetivo en términos de tiempo de ejecución y, por ende, retrasa el incremento en la cuota de mercado que se tiene proyectada.

3.1.4. Auditoría de la organización de marketing

En esta parte de la auditoría se tiene por objetivo medir la capacidad y eficiencia que tiene la organización de *marketing* de la ESCOM para poder desarrollar los objetivos y estrategias que se encuentran formulados. Para esto se elaboró una matriz (tabla 8) que presenta distintos factores concernientes al equipo de marketing conformado por un comité de comunicaciones y mercadeo y la oficina de admisiones; una vez señalados estos aspectos, se procede a asignar una calificación que va desde “deficiente” hasta “excelente”, para posteriormente calcular el grado de eficiencia con el que cuenta esta dependencia de la institución.

Tabla 6. Factores organización de marketing ESCOM

Factores	Calificación			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Liderazgo del director del comité de marketing		x		
Relación entre los distintos departamentos de la ESCOM			x	
Capacitación del equipo de marketing			x	
Motivación del equipo de marketing			x	
Estructura de las actividades de marketing		x		
Eficacia del sistema de gestión del departamento		x		
Implementación de protocolo para proceso de marketing				x
Planificación de presupuesto requerido para actividades de marketing			x	
Sumatoria	0E	3B	4R	1D

Fuente: elaboración propia.

3.1.4.1. Grado de eficiencia organización de marketing ESCOM

Sistema de puntuación:

Excelente: 1.0

Buena: 0.8

Regular: 0.6

Deficiente: 0.4

$$E = \frac{3(0,8) + 4(0,6)}{8} = 4,8 = 0,6 \text{ o } 60\%$$

El grado de eficiencia de la organización de *marketing* de la ESCOM es del 60 %.

3.1.4.2. Análisis eficiencia organización de marketing ESCOM

Se puede evidenciar a partir del análisis anterior, que el Departamento de *Marketing* de la ESCOM aunque no está formalmente definido, cuenta con un comité y unos responsables del cumplimiento de las actividades que se tengan establecidas. A pesar de que este equipo de trabajo cuenta con un buen liderazgo y unas actividades en su mayoría coherentes, existen factores que debilitan mucho la eficiencia como equipo de trabajo: al no existir un departamento exclusivo para *marketing*, los integrantes que ejercen estas actividades deben cumplir adicionalmente con otras funciones que no se relacionan con el departamento, lo cual genera que quienes desarrollan las actividades incluidas en el plan no cuenten con la suficiente capacitación para realizarlas de la mejor manera posible; a raíz de que no existen funciones concretas, se dificulta la comunicación entre los departamentos y se evaden responsabilidades; por otra parte, no existe un protocolo para los procesos de *marketing* y generalmente no se define un presupuesto para actividades de mercadeo, ya que esta área no tiene aún la suficiente importancia dentro de la institución, lo cual produce una desmotivación en el departamento y entorpece el desarrollo de estrategias y actividades. Todo esto en conjunto contribuye a que este departamento tenga con mucho esfuerzo una eficiencia del 60 % que podría disminuir si no se atienden las falencias mencionadas.

3.1.5. Evaluación sistemas de marketing

La auditoría a los sistemas de información de *marketing* de la ESCOM se realizó a través de una matriz (tabla 9), en la que se presentan los componentes de esta estructura como también los aspectos que tienen incidencia en cada uno de ellos. Se implementa una escala de 1 a 5, en la cual 1 significa que la institución no tiene en cuenta en absoluto el aspecto y 5 quiere decir que lo cumple en lo absoluto.

Tabla 7. Auditoría sistemas de información de marketing ESCOM

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Sistemas de Información de Marketing					
La ESCOM cuenta con un sistema de marketing	x				
Se cuenta con la información suficiente para la toma de decisiones de marketing				x	
La ESCOM valora el mercado a través de un método adecuado				x	
Sistemas de Planificación de Marketing					
La planificación de marketing está diseñada adecuadamente			x		
La planificación contiene metas adecuadas y coherentes		x			
Sistemas de Inspección					
La inspección de las actividades de marketing es adecuada para el cumplimiento de los objetivos			x		
Se analiza periódicamente la rentabilidad de los programas ofrecidos por la ESCOM				x	
El nivel de eficacia de marketing se evalúa constantemente		x			
Sistemas de Implementación de nuevos servicios					
La ESCOM se encuentra preparada para proponer nuevos programas a ofertar		x			

Fuente: elaboración propia con base en Dirección de marketing, Kotler, P. y Keller, K., 2012, p. 644.

3.1.5.1. Análisis auditoría sistemas de marketing

Al desarrollar esta parte de la auditoría se han podido identificar aspectos clave en el cumplimiento satisfactorio de las actividades de *marketing*, en los cuales la ESCOM puede estar fallando. Como refleja la tabla anterior, la institución no cuenta con un sistema de información de marketing debido al presupuesto que maneja; no obstante, la información es recopilada a través de otros medios y bases de datos generados por los responsables del comité establecido.

A pesar de que el Comité de *Marketing* trata de aprovechar al máximo la información de mercado con la que cuenta, la planificación no tiene una influencia positiva en el cumplimiento de las actividades ya que siempre existe incertidumbre en cuanto al presupuesto que se logre aprobar para ejecutar las tareas planteadas. Los sistemas de control generalmente no son implementados ya que no existe un responsable directo de esta función, por ende los costos de *marketing* tampoco son analizados periódicamente y la ESCOM se ve limitada en ofrecer nuevas ideas de mercadeo y programas educativos para ofertar.

3.1.6. Auditoría de la productividad de marketing

En esta fase se tuvo por objetivo determinar si han sido útiles las actividades que se desarrollan en la ESCOM con base en documentos financieros que permitieran desarrollar las métricas pertinentes; sin embargo, este punto no se pudo realizar debido a que la información por utilizar en el análisis hace parte de la información confidencial que maneja la institución. Por lo tanto, la presente auditoría omite este segmento del proceso de auditoría.

3.1.7. Auditoría de la función de marketing

3.1.7.1. Análisis de la oferta académica

La oferta académica de la Escuela de Comunicaciones está conformada por tres programas de pregrado y dos programas de posgrado dirigidos tanto a personal militar como a civiles en general:

Programas de pregrado

Tecnología en Supervisión y Mantenimiento de Sistemas de Comunicación e Informática:

la cual cuenta con una duración de seis semestres en modalidad presencial y tiene como enfoque principal el mantenimiento en tres campos: tecnológico, de sistemas y electrónico.

Administración de Empresas en Telecomunicaciones: con una duración de diez semestres en los cuales se encuentran el desarrollo de competencias gerenciales direccionadas al sector de las telecomunicaciones.

Ingeniería Electrónica en

Telecomunicaciones: en la cual se busca la solución de necesidades tecnológicas a través de una capacitación con teorías científicas y técnicas propias del campo electrónico.

Programas de posgrado

Especialización en Seguridad Física y de la

Informática: se profundiza en la seguridad en sistemas tecnológicos a través de una capacitación que cuenta con una duración de dos semestres.

Especialización en Gerencia Integral en las

Telecomunicaciones: programa a través del cual los estudiantes mediante un enfoque investigativo desarrollan capacidades de gestión en diferentes áreas y gerencias con énfasis en TIC.

3.1.7.2. Convenios institucionales

Actualmente la Escuela de Comunicaciones posee convenios con entidades del Estado a través de las cuales se busca brindar beneficios económicos a los estudiantes que cursen un programa dentro de la institución.

Entre los convenios más importantes con los que cuenta la ESCOM se encuentran:

- Convenio “Cundinamarca más profesional” brindado por la Gobernación de Cundinamarca.
- Convenio con el Ictex dirigido a estudiantes de segundo semestre en adelante.
- Convenio de beneficios Alcaldía de Bojacá.

3.1.7.3. Cartera de servicios ESCOM

En la tabla 10 se presenta el análisis de la oferta de servicios de la Escuela de Comunicaciones, en la cual se identifican conjuntamente los programas incluidos dentro de su portafolio de servicios.

Tabla 8. Análisis cartera de servicios ESCOM

AMPLITUD		
PROFUNDIDAD	PROGRAMAS DE PREGRADO	PROGRAMAS DE POSGRADO
	Administración de Empresas en Telecomunicaciones	Especialización en Seguridad Física y de la Informática
	Tecnología en Supervisión y Mantenimiento de Sistemas de Comunicación e Informática	Especialización en Gerencia integral en las Telecomunicaciones
	Ingeniería Electrónica en Telecomunicaciones	
LONGITUD		
Total Servicios	3	2
AMD	2	
LGD	5	
Consistencia	Enfoque en Telecomunicaciones líneas 1 y 2 Modalidad presencial líneas 1 y 2	

Fuente: elaboración propia.

Con la identificación específica de la oferta proporcionada por la ESCOM se hace necesario realizar una matriz BCG que permita identificar la posición de estos programas en el mercado educativo; sin embargo, de acuerdo con la políticas de la institución, los datos referentes a los ingresos obtenidos por cada programa hacen parte de información confidencial, por lo tanto, esta parte de la auditoría se continuará realizando de forma cualitativa.

3.1.7.4. Plan publicitario ESCOM

Actualmente, la institución implementa en su plan publicitario tácticas como el uso de la página oficial de la Escuela de Comunicaciones, perfil institucional a través de la red social Facebook, volantes y folletos con información de la oferta y publicidad por medio de correos electrónicos dirigidos a estudiantes potenciales.

El primer hallazgo (imagen 1) que se pudo apreciar se encuentra en su página web, la cual tiene una imagen mayormente militar lo cual representa un punto negativo de la ESCOM, ya que quienes ingresan a este sitio pueden percibir la institución como netamente de carácter militar.



Imagen 1. Página oficial Escuela de Comunicaciones

Fuente: sitio web ESCOM: www.escom.mil.co

Por otra parte, el perfil en Facebook de la Escuela ha retomado la publicación de contenido desde febrero del presente año; sin embargo, este no es muy constante ni llamativo para sus seguidores (imagen 2), por lo cual se identifica la necesidad de aprovechar el uso de esta página para promocionar su oferta a la comunidad y dar a conocer la institución como una entidad abierta también para el público civil.



Imagen 2. Perfil oficial Facebook ESCOM
Fuente: Facebook Escuela de Comunicaciones.

A su vez, se utiliza en la publicidad un volante o flyer (imagen 3) en el cual se dan a conocer los programas ofertados por la ESCOM y las características básicas de cada programa. Allí se muestran con claridad los colores representativos de la Escuela, pero no resulta ser lo suficientemente gráfico y llamativo para quienes lo reciben.



Imagen 3. Volante informativo
Fuente: Admisiones ESCOM

Por último, se analiza la publicidad realizada en los correos electrónicos que implementa como táctica la institución (imagen 4). En ellos, se evidencia que la información se presenta de manera textual, teniendo como adjunto a este una imagen del plan de estudios del programa ofertado en el correo, lo que hace que este no sea llamativo al carecer de un aspecto gráfico, sin los colores representativos de la Escuela y sin resaltar la promesa de valor de la ESCOM.



Imagen 4. Correo publicitario

Fuente: Admisiones ESCOM.

3.1.7.5. Análisis plan publicitario ESCOM

Una vez presentados los distintos medios publicitarios utilizados y sus respectivos hallazgos, se concluye que estos deben ser rediseñados teniendo en cuenta aspectos relevantes para lograr la reestructuración de su imagen como los colores, gráficos y promesa de valor incorporados en su publicidad. De esta manera, se puede presentar a la Escuela de una manera más práctica y llamativa, que refleje que esta es una institución de calidad, y no solo de carácter militar sino público.

3.1.7.6. Precios oferta académica

Los precios para los programas educativos que ofrece la ESCOM se estipulan teniendo en cuenta unas fechas para matrícula ordinaria y unas para la extraordinaria, en la cual se aplica

un recargo del 10 %. Existen distintos tipos de descuento en las matrículas académicas: el 10 % de descuento para estudiantes que presenten certificado correspondiente a las más recientes votaciones realizadas por el Estado; el personal institucional y sus familiares de primer grado de consanguinidad acceden a un descuento del 30 %, así como los beneficiarios de convenios educativos y estudiantes que participen en semilleros de investigación y representen a la ESCOM en eventos académicos, obtienen un descuento del 20 %. Los descuentos realizados en el valor por pagar generalmente no son acumulables.

En las siguientes tablas, se muestran los costos establecidos en la última oferta por cada programa académico:

Tabla 9. Costos matrícula de programas de pregrado y posgrado

		Matrícula Ordinaria		Matrícula Extraordinaria	
Administración de Empresas	Ciudad	\$ 2.216.000	\$ 2.437.600		
	Institucionales	\$ 1.551.200	\$ 1.706.320		
Tecnología en Supervisión y Mantenimiento	Ciudad	\$ 2.071.900	\$ 2.278.100		
	Institucionales	\$ 1.449.700	\$ 1.594.670		
Ingeniería Electrónica	Ciudad	\$ 3.264.000	\$ 3.590.400		
	Institucionales	\$ 2.284.800	\$ 2.513.280		
Especialización en Seguridad Física y de la Informática	Ciudad	\$ 6.489.000	\$ 7.137.900		
	Institucionales	\$ 4.542.300	\$ 4.996.530		
Especialización en Gestión Integral	Ciudad	\$ 6.489.000	\$ 7.137.900		
	Institucionales	\$ 4.542.300	\$ 4.996.530		

Fuente: elaboración propia con base en publicidad ESCOM.

3.1.7.7. Análisis precios oferta

Al analizar la información presentada para los distintos programas académicos, se puede apreciar que estos representan una gran fortaleza, ya que sus costos permiten no solo la capacitación militar sino el acceso a población civil de estrato medio (concentrada en gran parte en los municipios por atender), y los convenios con los que cuenta la Escuela permiten una solución financiera viable para personas que no cuentan con los recursos

suficientes para acceder a un programa de educación superior.

Por otra parte, a través de los descuentos que se realizan a estudiantes que participen en semilleros, actividades y eventos que representen a la ESCOM promueven la actividad investigativa y estimulan al estudiante para que se integre a esta manera de adquirir conocimiento, lo que fortalece la promesa de valor de la institución.

3.1.7.8. Análisis plaza

En cuanto a la distribución que emplea la Escuela de Comunicaciones, se encuentra un canal directo, ya que a pesar de que existen

entidades en convenio que promocionan los programas, los aspirantes que deseen ingresar a la universidad deben acercarse personalmente al área de admisiones para llevar a cabo todo el proceso de inscripción y formalización de matrícula sin ningún intermediario.



Figura 3. Red de distribución ESCOM

Fuente: elaboración propia.

3.2. Análisis y diseño de indicadores

Para realizar la evaluación y reconstrucción de indicadores, se utilizó el estudio del plan de acción plasmado como parte de la auditoría, en el que se recopilaban los objetivos, estrategias y tácticas propuestas y, posteriormente, se realizó un análisis de la coherencia que existía entre ellas para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Con la ejecución de este análisis, se procede a reestructurar los aspectos que

así lo ameriten y a partir de estos ajustes se realiza la construcción de los indicadores adecuados para cada táctica. A continuación se presentan los indicadores establecidos para cada una de las tácticas de mercadeo relacionados con su objetivo y nombre.

Tabla 10. Indicadores relacionados en Plan de Acción

Objetivo	Indicador	Nombres
1	Nº total estudiantes nuevos por programa / Nº total de estudiantes nuevos	Participación de Programas en Oferta ESCOM
	Nº Total propuestas presentadas en instituciones del sector geográfico / Nº Total de instituciones del sector geográfico.	Alianzas Estratégicas con Instituciones del Departamento
	Nº Total de estudiantes que hacen uso de determinada plataforma / Nº Total de estudiantes.	Incidencia de Recursos Tecnológicos en los Programas
	Nº Total de docentes que reciben capacitación en educación virtual / Nº Total de docentes.	Nivel de Capacitación en Educación Virtual
2	Nº Total de aulas con infraestructura tecnológica / Nº Total de aulas de la institución.	Espacios con Infraestructura Tecnológica
	Nº Total de estudiantes en caracterización y seguimiento / Nº Total estudiantes Nuevos	Eficiencia en caracterización de estudiantes nuevos
3	Nº Total alertas atendidas / Nº Total alertas reportadas	Nivel de alertas de deserción
	Valor presupuesto destinado a rediseño de portafolio / Valor total presupuesto	Inversión en diseño portafolio según presupuesto
	Nº Total encuentros con entidades territoriales de la región / Nº Total entidades territoriales de la región	Capacidad de Negociación con Entidades Territoriales
	Nº Total de posibilidades financieras que apliquen a la ESCOM / Nº Total posibilidades financieras educativas	Posibilidades de Financiación Educativa
	Nº Total planes financieros para estudiantes antiguos / Nº Total planes financieros ESCOM	Planes para Estudiantes Antiguos
	Nº Total de programas evaluados / Nº Total de programas	Nivel de Mejoramiento en Programas
	Nº programas con proceso de seguimiento de mejor / Nº programas en proceso de mejor	Eficiencia en Mejoramiento de Programas
3	Nº convenios con empresas de la región obtenidos / Nº total portafolios entregados	Índice de Uso de Portafolios
	Nº Visitas a empresas de la región / Nº convenios estratégicos obtenidos	Eficacia en Visitas Empresariales
	Numero de funcionarios capacitados dentro del sistema / Numero total de funcionarios	Eficiencia Formación Institucional en Funcionarios
	Numero de participaciones en eventos regionales Numero de eventos regionales realizados	Nivel de participación en eventos regionales

Fuente: elaboración propia.

3.3 Diseño de políticas de cumplimiento

Para el diseño de las políticas propuestas, se han tenido en cuenta los objetivos analizados en el Plan de Acción, y a partir de ellos se presentan los indicadores por utilizar y la

frecuencia con la que esta medición se va a realizar. Posteriormente, se establece una meta que nos permite construir finalmente la política de cumplimiento.

Tabla 11. Política objetivo n.º 1 Plan de Acción

Objetivo	Estrategias	Área Responsable
Incrementar en un 10% la cuota de mercado de la institución para el año 2023 con respecto a las cifras del año 2017	Ampliar la oferta académica Implementar modalidades virtuales y Semi-presenciales	Dependencia de Mercadeo y Permanencia
	Ofertar programas de educación técnica y tecnológica	
INDICADORES	FORMULA	FRECUENCIA
Participación de Programas en Oferta ESCOM	$\frac{N^{\circ} \text{ total estudiantes nuevos por programa}}{N^{\circ} \text{ total de estudiantes nuevos}}$	Semestral
Alianzas Estratégicas con Instituciones del Departamento	$\frac{N^{\circ} \text{ Total propuestas presentadas en instituciones del sector geográfico}}{N^{\circ} \text{ Total de instituciones del sector geográfico}}$	Trimestral
Incidencia de Recursos Tecnológicos en los Programas	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de estudiantes que hacen uso de determinada plataforma}}{N^{\circ} \text{ Total de estudiantes}}$	Mensual
Nivel de Capacitación en Educación Virtual	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de docentes que reciben capacitación en educación virtual}}{N^{\circ} \text{ Total de docentes}}$	Semestral
Espacios con Infraestructura Tecnológica	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de aulas con infraestructura tecnológica}}{N^{\circ} \text{ Total de aulas de la institución}}$	Semestral
META: 100% del incremento esperado		
PUNTUACION		
Nivel	Política de Cumplimiento	
1	< 50%	
2	50% a 70%	
3	70% a 90%	
4	= 100%	

Fuente: elaboración propia con base en Plan de Marketing ESCOM 2018.

Tabla 12. Política objetivo n.º 2 Plan de Acción

Objetivo	Estrategias	Área Responsable
Disminuir en un 20% la deserción de estudiantes en la institución para el año 2023 con respecto a las cifras del año 2017.	Desarrollar un plan de permanencia	Dependencia de Mercadeo y Permanencia, Unidad del Medio Universitario, Vicectoraría Financiera
	Articulación con entidades territoriales para financiación de educación superior	
Creación de programas financieros flexibles directamente con ESCOM		
INDICADORES	FORMULA	FRECUENCIA
Eficiencia en caracterización de estudiantes nuevos	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de estudiantes en caracterización y seguimiento}}{N^{\circ} \text{ Total estudiantes Nuevos}}$	Semestral
Nivel de alertas de deserción.	$\frac{N^{\circ} \text{ Total alertas atendidas}}{N^{\circ} \text{ Total alertas reportadas}}$	Trimestral
Inversión en diseño portafolio según presupuesto	Valor presupuesto destinado a rediseño de portafolio / Valor total presupuesto	Anual
Capacidad de Negociación con Entidades Territoriales	$\frac{N^{\circ} \text{ Total encuentros con entidades territoriales de la región}}{N^{\circ} \text{ Total entidades territoriales de la región}}$	Trimestral
Posibilidades de Financiación Educativa	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de posibilidades financieras que apliquen a la ESCOM}}{N^{\circ} \text{ Total posibilidades financieras educativas}}$	Semestral
Planes para Estudiantes Antiguos	$\frac{N^{\circ} \text{ Total planes financieros para estudiantes antiguos}}{N^{\circ} \text{ Total planes financieros ESCOM}}$	Semestral
META: 100% de la disminución esperada		
PUNTUACION		
Nivel	Política de Cumplimiento	
1	< 50%	
2	50% a 70%	
3	70% a 90%	

Fuente: elaboración propia con base en Plan de Marketing ESCOM 2018.

Tabla 13. Política objetivo n.º 3 Plan de Acción

Objetivo	Estrategia	Área Responsable
Obtener la renovación de registros calificados del 100% de la oferta académica para el año 2022.	Aplicar un plan de mejora por programa para asegurar la calidad académica con fines de renovación y acreditación de programas	Dependencia de Mercadeo y Promoción, Vicerrectoría de Extensión
	Articulación con empresas e instituciones de la región	
	Posicionamiento de la promesa de valor	
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA
Nivel de Mejoramiento en Programas	10° Total de programas evaluados / 10° Total de programas	Semestral
Eficiencia en Mejoramiento de Programas	10° programas con proceso de seguimiento de mejora / 10° programas en proceso de mejora	Trimestral
Índice de Uo de Perfiles	10° conexiones con empresas de la región obtenidas / 10° total perfiles entregados	Trimestral
Eficiencia en Visitas Empresariales	10° Visitas a empresas de la región / 10° conversión estratégica obtenidas	Trimestral
Eficiencia Funcional Institucional en Fundamentos	Número de funcionarios capacitados dentro del sistema / Número total de funcionarios	Semestral
Nivel de participación en eventos regionales	Número de participaciones en eventos regionales / Número de eventos regionales realizados	Trimestral
MEYA: 100% de los programas ofertados		
PUNTAJACION		
Nivel	Política de Cumplimiento	
1	< 90%	
2	90% a 95%	
3	96% a 100%	

Fuente: elaboración propia con base en Plan de Marketing ESCOM 2018.

CONCLUSIONES

A través de la auditoría realizada, se estudió la estructura del Plan de Marketing y cada una de sus tácticas. A través de este proceso, se pudo evidenciar que la mayoría de estas variables presentaban coherencia entre sí, atendiendo a las necesidades propias de la institución. Sin embargo, en el transcurso de la pasantía, era evidente que la falta de presupuesto limitaba el desarrollo de las actividades propuestas, por lo cual se hizo necesario un análisis del presupuesto e informes financieros para determinar encontrar la raíz de este problema; no obstante, este punto no se pudo comprobar puesto que la información financiera hace parte de la confidencialidad que maneja la ESCOM.

Es así como se determina la limitación en el alcance de algunas estrategias y se presenta como posible hipótesis el manejo

presupuestal para actividades de marketing y falta de un departamento dedicado exclusivamente a esta área.

Uno de los puntos más débiles reflejados en la auditoría, es la falta de reconocimiento de la ESCOM como una institución educativa de carácter no solo militar sino público, al presentar en su publicidad imágenes en su mayoría de personal institucional, hecho que puede darse posiblemente por la falta de inversión en diseño de publicidad y promoción.

Al no existir una estructura para los procedimientos en el área de marketing, la institución tendrá que ir adaptando sus objetivos y estrategias conforme se van identificando falencias en su estructura, los cambios en el entorno y la incertidumbre que se tiene en cuanto al presupuesto. Por este motivo, no se puede estimar un aumento muy alto en la cuota de mercado en un corto periodo. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas para conocer la situación de la organización y prepararse para futuros cambios en el entorno.

Es necesario que la Escuela realice cada cierto tiempo una evaluación del alcance que poseen los objetivos, ya que si llegan a ocurrir cambios que generen un impacto directo en el cumplimiento de estos, se deben replantear nuevamente los indicadores para que se tenga información precisa del cumplimiento de cada una de las tácticas; de lo contrario, esta medición no tendrá valor alguno ya que no se podrán ejecutar las actividades y por ende no resulta provechoso medir algo que no se realizó en realidad.

Los indicadores que se presentan para medir el cumplimiento de las tácticas descritas en el Plan de Marketing deben cumplir una periodicidad que permita conocer la persistencia de estas actividades y si se están

cumpliendo satisfactoriamente de acuerdo con el cronograma que se tiene para estas.

Estos indicadores, en conjunto con una buena formulación de objetivos, estrategias y tácticas, representan un punto clave para evaluar los resultados de la implementación del plan, ya que a través de ellos la ESCOM tendrá mayor solidez en el informe de sus resultados y podrá generar constantemente un mejoramiento que se verá reflejado en la imagen y posicionamiento de la institución.

Las políticas generadas representan el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos; su coherencia depende de los indicadores que allí se formulen y con los cuales la ESCOM medirá la eficiencia de sus actividades de *marketing*, por lo cual es importante que se integren de manera adecuada teniendo en cuenta también el diagnóstico que permite conocer el entorno de la organización para así fijar una meta razonable.

Se puede concluir que a través de la implementación de estas matrices, la Escuela puede llegar con más claridad a la raíz del bajo porcentaje de cumplimiento (si llegara a existir), ya que allí se evidencian las estrategias utilizadas que conllevaron formular los indicadores y posteriormente generar el análisis de cumplimiento por medio de las políticas expuestas.

REFERENCIAS

- Beltrán, J. M. (2004). *Indicadores de gestión* (2^{da} edición). Colombia: 3R.
- Cano, A. M. (2014). *Auditoría y evaluación del marketing*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Domínguez, D. A. y Gutiérrez, S. (2008). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC.
- Drucker, P. (1994). *Gerencia para el futuro*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Ferrell, O. y Hartline, M.c(2006). *Estrategia de marketing* (5^{ta} ed.). México: Cengage Learning.
- Kotler, P. (2004). *Los diez pecados capitales del marketing*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6^{ta} ed.). (Capítulo 1). México. Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K.cL (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). México, D.F. Capítulo 2, "Planificación de productos: la naturaleza y el contenido de un plan de marketing".
- McCarthy, E. J. y Perreault, W. D., Jr. (2001). *Marketing, un enfoque global* (13^a ed.). (Capítulo 3). México: Irwin McGraw Hill.
- Oquendo, S. (2016). *Auditoría de markeking como instrumento de evaluacion de las estrategias comerciales de las empresas. Artículo de investigación*, Universidad de la Salle, Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas y Financieras.
- Paiva, W. (2000). *Guía de auditoría*. Cochabamba: Educación y Cultura.
- Uribe, M. y Reinoso, J. (2014). *Indicadores de gestión*. Indicadores de mercadeo y servicio al cliente (capítulo 4). Bogotá: Ediciones de la U.