

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES**

**Escuela de Posgrado y Formación Continua**



**Trabajo Final de Maestría**  
**Maestría en Administración de Negocios**  
**Orientación Management Estratégico**

**“INDICADORES PARA UN MODELO DE MEDICIÓN DE LAS  
ACTIVIDADES DE MARKETING ESTRATEGICO Y OPERATIVO EN LA  
ORGANIZACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA”**

**Autor: Lic. Ricardo de Elorza**  
**Director: Dr. Carlos Steiger**

Mar del Plata, Mayo 2015

## **Trabajo Final de Maestría**

**“INDICADORES PARA UN MODELO DE MEDICIÓN DE LAS  
ACTIVIDADES DE MARKETING ESTRATEGICO Y OPERATIVO EN LA  
ORGANIZACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA”**

*Esta tesis está dedicada  
a todos los que colaboraron  
de un modo u otro para que pudiera  
realizarla, simplemente gracias.*

**INDICE:**

<b>CONTENDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PRESENTACION</b>	
Resumen	6
Área de incumbencia	7
Importancia del Tema	7
Objetivo General	8
Propuesta Central	9
Propuesta para el Marco Teórico	9
Unidad de Análisis	11
<b>SECCION I MARCO TEORICO</b>	
Capítulo 1: Introducción: Gestión de las Instituciones Educativas	12
Capítulo 2: Ética y Marketing de la Institución Educativa	16
Capítulo 3: ¿Marketing, Ciencia Cuantificable o Arte Efímero?	20
Capítulo 4: Marketing: Instituciones Educativas. Respuestas ante la competitividad	24
Capítulo 5: Planificación Estratégica: Crecimiento Institucional	29
Capítulo 6: Marketing en educación: Gasto o Inversión	34
Capítulo 7: Inversión en acciones de Marketing	39
Capítulo 8: Criterios de ROI para la gestión en Marketing Educativo	46
Capítulo 9: Aplicación del ROI Marketing a la Institución Educativa Universitaria Privada	62
Capítulo 10: Conclusión al Marco Teórico:	72
<b>SECCION II TRABAJO de CAMPO</b>	
<b>Capítulo 11: Criterios de Investigación</b>	<b>75</b>
11.1. Criterios de Investigación	75
11.2. Problema a Investigar	75
11.3. Criterios de Planteamiento del Problema	75
11.4. Objetivos de Investigación	75
11.5. Preguntas de Investigación	75
11.6. Elementos y Unidad de Análisis	76
11.7. Plan de Investigación y Diseño de Formatos de Obtención de datos de Información	76
11.7.1. Investigación cualitativa	76
11.7.2. Hipótesis de Trabajo	77
11.7.3. Decisión de fuentes de Información	79
11.7.3.1. Fuentes de Información Primaria	79
11.7.3.2. Fuentes de Información Secundaria	80
11.7.4. Decisión del formato para la obtención de datos	80
11.7.4.1. Entrevista	80
11.7.5 Diseño del Plan de Investigación	81
11.7.5.1. Universo de Estudio	81
11.7.5.2. Elementos de análisis	81
11.7.5.3. Unidad de análisis	81
11.7.5.4. Marco de análisis	82
11.7.6 Diseños de Formatos para la obtención de información	82
11.7.6.1. Entrevista	82

<b>Capítulo 12: Análisis de Datos Secundarios</b>	83
12.1. Situación en 2011	84
12.2. Situación en 2012	85
12.3. Situación en 2013	85
12.4. Situación en 2014	86
12.5. Situación Comparativa	87
12.6. Tasa de conversión	88
12.7. Comparativo porcentual (2011-2014)	89
12.8. Análisis de las diferencias encontradas con relación a las Hipótesis Planteadas	90
<b>Capítulo 13: Análisis de Datos Primarios</b>	91
13.1. Entrevista grupo área estratégica	91
13.2. Entrevista grupo área Administración y Finanzas	94
13.3. Entrevista grupo área Operativa	95
13.4. Entrevista grupo área Coordinaciones Académicas	97
<b>Capítulo 14: Análisis y comprobación de hipótesis</b>	100
<b>Capítulo 15: Conclusiones sobre el Trabajo de Campo</b>	102
15.1. Observaciones Finales al Marco Teórico y al Trabajo de campo	104

### SECCION III MODELO PROPUESTO

<b>Capítulo 16: Indicadores</b>	106
16.1. Indicadores de mercado	106
16.1.1. Cuota de mercado en matricula	106
16.1.2. Cuota de mercado en función de los ingresos	106
16.1.3. Cuota de mercado relativa por matricula	107
16.1.4. Cuota de mercado relativa por ingresos	107
16.2. Indicadores de Clientes	108
16.2.1. Tasa de Adquisición Cuatrimestral	108
16.3. Ingresos de adquisición	109
16.3.1. Satisfacción de los alumnos (clientes)	109
16.3.2. Grado de satisfacción / insatisfacción (%)	110
16.3.3. Grado de insatisfacción (%)	110
16.3.4. Atención al cliente (%)	112
16.4. Retención de alumnos (clientes)	112
16.5. Indicadores de Valor de Marca	113
16.5.1. Reconocimiento de Marca (%)	114
16.6.1. Indicadores alumnos (clientes) por carrera	114
16.6.2. Alumnos (clientes) por carrera (%)	114
16.7. Indicadores de precios	115
16.7.1. Precio Relativo a Mercado (%)	115
16.7.2. Precio relativo a competidor (%)	116
16.8. Indicadores de Cumplimiento	116
16.8.1. Desarrollo efectivo de los programas de marketing	117
16.8.2. Desarrollo de Programas de marketing	117
16.9. Métricas Financieras	118
16.9.1. Formula General de ROI Marketing	118
16.10. Área de Marketing	121
16.10.1. Rentabilidad Área de Marketing	121
16.10.2. Eficiencia área de Marketing (%)	122

16.10.3. Eficacia del área de Marketing (%)	122
16.10.4. Rentabilidad de los programas del plan de marketing	123
16.10.5. Eficacia de los programas de Marketing	132
16.10.6. Rentabilidad por segmentos de clientes	129
16.10.7. Rentabilidad por carreras y cursos	134
16.10.8. Eficiencia por carreras y cursos	131
16.10.9. Eficacia por carreras y cursos	136
<b>Capítulo 17: Tablero de Control</b>	138
17.1. Tablero de control (armado)	138
17.2. Tablero de Necesidades de información Estratégica	140
17.3. Responsables de los informes, usuarios, periodicidad y aplicación	143
<b>Conclusiones</b>	146
<b>Recomendaciones y Sugerencias</b>	149
Bibliografía:	151
Links Bibliográficos	154
Anexo: formatos entrevistas	155

### INDICE de FIGURAS:

<b>FIGURA</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura nº 1 Las cinco fuerzas competitivas	25
Figura nº 2 Modelo dinámico de la planificación estratégica en marketing	31
Figura nº 3 Modelo general de la administración estratégica	32
Figura nº 4 Decisiones entre gasto o inversión y filosofía empresaria	36
Figura nº 5 Relación ROI marketing estratégico/ marketing operativo	43
Figura nº 6 ROI marketing de adquisición	54
Figura nº 7 ROI marketing de adquisición sin inversión continua	55
Figura nº 8 ROI marketing de retención con inversión incremental	57
Figura nº 9 Demanda de mercado en relación al grado de inversión y a la variabilidad de escenario	58
Figura nº 10 Descripción ROI programas productos	125
Figura nº 11 Descripción ROI programas precios	125
Figura nº 12 Descripción ROI programas comunicación	126
Figura nº 13 Descripción ROI programas Mix de marketing	127
Figura nº 14 Demanda de mercado en relación al grado de inversión y a la variabilidad de escenario	135

### INDICE de GRÁFICOS:

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PÁGINA</b>
Grafico nº 1 Prospectos contactados 2011	84
Grafico nº 2 Prospectos contactados 2012	85
Grafico nº 3 Prospectos contactados 2013	85
Grafico nº 4 Prospectos contactados 2014	86
Grafico nº 5 Situación comparativa (2011-2014)	87
Grafico nº 6 Situación comparativa II (2011-2014)	88
Grafico nº 7 Tasa de conversión vs. Prospectos contactados	89
Grafico nº 8 Comparativo porcentual tasa de conversión por año	90



## INDICE de CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro nº 1 Filosofía Empresaria y actividades de marketing	37
Cuadro nº 2 Ejemplo práctico aplicación de ROI	127
Cuadro nº 3 Ejemplo práctico aplicación de ROI	128
Cuadro nº 4 Ejemplo práctico aplicación de ROI	129
Cuadro nº 5 Ejemplo práctico aplicación de ROI	131

## PRESENTACION

### RESUMEN

*Este trabajo final de Maestría está enfocado sobre la base para la utilización de indicadores claves para el armado de un tablero de control que permita a la Universidad Privada objeto de estudio la posibilidad de implementar acciones en torno al marketing estratégico y operativo, con la finalidad de tomar decisiones programadas, diferenciadas y eficientes, con un fuerte trabajo conjunto entre las distintas áreas como son administración, finanzas y áreas académicas, junto al área de marketing y bajo entornos altamente competitivos.*

*Palabras Claves: Marketing, Finanzas, Indicadores, Decisiones, Plan de Acción, Tablero de Comando, Universidad Privada.*

## AREA DE INCUMBENCIA

GESTION ORGANIZACIONAL:  
“Conversión y Aplicación de Conocimientos para Comercializar”

## TITULO DE LA TESIS

“INDICADORES PARA UN MODELO DE MEDICIÓN DE LAS  
ACTIVIDADES DE MARKETING ESTRATEGICO Y OPERATIVO EN LA  
ORGANIZACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA”

## IMPORTANCIA DEL TEMA

En la actualidad, existe cada vez más presión por hacer que el marketing sea más una ciencia cuantificable que un arte efímero. Como consecuencia, está surgiendo una nueva disciplina de gestión denominada ROI marketing. Para ayudar a las empresas a alcanzar el retorno más alto posible sobre sus inversiones en marketing.<sup>1</sup>

El aporte que intenta realizar esta investigación es para demostrar que las empresas de la industria educativa local invierten dinero en acciones de marketing, y que las mismas no son medidas en términos de retorno, o más bien se utilizan métricas equivocadas, o solo se mide ocasionalmente. Este aporte intenta beneficiar a quienes creen en la gestión de la comercialización como un instrumento para orientar sus organizaciones hacia el mercado, sin caer en una miopía de su propio servicio.

No queda claro si las ventas adicionales representan las medidas correctas, entonces cabe preguntar: ¿la empresa debería analizar el aumento extra de ventas o debería analizar el impacto sobre la rentabilidad de las acciones de marketing? ¿Cuántos clientes nuevos captó con las campañas de marketing y cuál fue su vida útil?

---

<sup>1</sup> Knowledge@Wharton. (2004). “El desafío del ROI Marketing medición del retorno sobre la inversión de acciones de marketing” Management Herald. Número 29. Diciembre 2004: Págs. 5 y 6. primera parte.

Como resultado de esta investigación se quieren lograr implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos, desarrollando un sistema de medición para dar respuestas a los interrogantes, como se ve en la mayor parte de los encargados de gestión de las instituciones educativas, cuando piensan que no tienen otra alternativa que invertir dinero y esperar que parte de esas inversiones sean rentables.

Con esta investigación se quiere lograr llenar un hueco en la teoría de la gestión del marketing, lo que implica un complemento para la optimización de esta disciplina, para quienes toman al marketing como conceptos livianos que no tienen demostración efectiva de sus acciones sobre los mercados. El estudio sobre la medición del retorno sobre la inversión de acciones de marketing tiene como utilidad ayudar a la implementación de una herramienta que permita ver y medir la relación entre el dinero invertido en marketing y el impacto que éste tiene, no sobre las ventas extras, sino sobre la rentabilidad de la empresa o accionistas.<sup>2</sup>

## OBJETIVO GENERAL

Esta tesis tiene como objetivo realizar un aporte a la organización educativa y a las organizaciones en general, demostrando que las acciones de marketing deben ser vistas como fondos a invertir para obtener rentabilidad futura sobre el destino de los mismos, y dar importancia a las acciones de marketing como inversión y no como gasto.

Otro objetivo planteado es dar una visión distinta al especialista en marketing para que pueda operar en forma diferente con sus clientes, como así también en la organización en la cual esté inserto, demostrando que el nuevo rol del marketing está dado por ver más al marketing del lado de acciones financieras que de las acciones tradicionales de comercialización, que por sí solas y sin ningún medio para medir caen en acciones aisladas,

---

<sup>2</sup> Lenskold J. D. (2004) "Marketing ROI". Mc Graw - Hill

sin creer definitivamente en lo que “sí” sirve y lo que “no” sirve de esta disciplina.

## PROPUESTA CENTRAL

### Esta tesis propone:

- ❑ Investigar una organización, como es la educativa, en un caso de la ciudad, en el ámbito universitario, privado y local, teniendo como punto de partida que posee falencias en las mediciones de las acciones en inversiones que realizan en su área de marketing.
- ❑ Establecer un marco teórico que proponga un verdadero cambio en el perfil del especialista en marketing y que muestre la relación entre el marketing, las finanzas y la estrategia, con la finalidad de que el mismo impacte en la disciplina de un marketing que construya una nueva relación con las acciones de mercado y las finanzas.
- ❑ Proponer un modelo para medir a través de herramientas no financieras y financieras, que a su vez sean eficaces y efectivas para medir el impacto de las inversiones en marketing dentro de la organización.

## PROPUESTA PARA EL MARCO TEORICO

Para el marco teórico de esta tesis se utilizó autores como James D. Lenskold y Gay R. Powel, estos autores desarrollaron ideas y elementos acerca del retorno sobre inversión (ROI), y consideran que en la actualidad es una herramienta clave para que los negocios midan con eficacia la forma de que una compañía usa sus activos, pues pocas organizaciones de marketing tienen las facultades y el conocimiento para administrar con eficacia sus presupuestos con inteligencia financiera.

Estas obras cambian eso, mostrando a los practicantes de procesos de marketing y a los ejecutivos corporativos cómo usar los procesos y las herramientas del marketing ROI para cuantificar las decisiones de marketing estratégico de las organizaciones y así maximizar las ganancias

incrementales generadas por cada peso invertido en sus programas de marketing.

También se incorporó al marco teórico a los autores Alejandro Domínguez Doncel y Silvia Hermo Gutiérrez. Los mismos han tomado la inversión en marketing y han desarrollado indicadores (métricas) que hacen al desarrollo más eficiente y efectivo para la medición de la inversión en marketing.

Otro material que formo parte de este marco teórico son las publicaciones del periódico Management Herald, donde se han publicado algunos artículos sobre este tema, en donde se encuentran investigaciones y ejemplos sobre diferentes industrias, tales como la industria automotriz, telecomunicaciones, comercio minorista electrónico y la industria de viajes y entretenimiento, elaborados por profesores de la facultad de Wharton de la Universidad de Pennsylvania en EE.UU. y la consultora Booz Allen Hamilton.

Cabe destacar que si bien hay material, es un tema que recién está comenzando a desarrollarse y no existe abundante bibliografía sobre el mismo.

Se utilizarán autores como Philip Kotler y Juan M. Manes; ambos autores describen características y plantean estrategias sobre cómo gestionar hacia el mercado organizaciones educativas, planteando modelos de consumidores, ambientes internos de trabajo, y evoluciones de los mercados, también analizando la interacción entre la oferta y la demanda en mercados educativos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Kotler P. – Fox K. (1995) “Strategic Marketing for Educational Institution”. Printice – Hall. Manes Juan Manuel. (2004) 2da ed. “Marketing para instituciones educativas” Granica.

## UNIDAD DE ANALISIS

### UNIVERSIDAD PRIVADA

La Unidad de Análisis objeto de estudio de esta tesis está basada en la organización educativa universitaria privada, la misma se desarrolla en la ciudad de Mar del Plata desde la década del 90, desde allí hasta ahora se fueron dando distintas reestructuraciones a través del rápido crecimiento, esto llevo a modificar la oferta educativa incorporando nuevas carreras como así también discontinuando otras carreras. Hoy cuenta con una cantidad de carreras formando profesionales desde las distintas áreas del conocimiento, la administración, la tecnología, las ciencias sociales entre otras áreas.

Ante el incremento no solo de la oferta por parte de esta universidad, si no de la oferta de otras universidades y distintas ofertas por parte de institutos terciarios, así como también la incorporación de universidades virtuales, toda esta oferta hizo que el mercado se volviera más competitivo que en años anteriores.

A través de esta información se quiere proponer un sistema de monitoreo para construir herramientas que tengan como objetivo medir la eficiencia y la eficacia sobre las en acciones de marketing y específicamente en acciones tales como: Lanzamientos de servicios (nuevas carreras y cursos), Acciones de Comunicación, Políticas de precios, Promociones a consumidores potenciales, entre otras.

## SECCION I: MARCO TEORICO

### CAPITULO 1

#### INTRODUCCION

#### GESTION DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

*La crisis en el ámbito educativo ha provocado diferentes reacciones por parte de las instituciones. Algunas han sido visionarias, otras reactivas y algunas desde la negación han perecido en su cometido. Los paradigmas que ayer significaron pautas de supervivencia hoy son reemplazados por otros nuevos que traen una visión diferente de la institución educativa para el siglo XXI<sup>4</sup>*

*Juan Manuel Manes*

Para comenzar con este marco teórico se ha elegido centrar la mirada sobre la gestión de la institución educativa, la cual no implica un análisis distinto de las demás organizaciones, sean estas con o sin fines de lucro. Pero en este caso, como vamos hablar de instituciones educativas del ámbito privado y local, será necesario tomar ciertos elementos que hacen a la gestión de la institución como empresa, y analizar diferentes elementos como la incertidumbre, el cambio, la necesidad de operar en la complejidad y por sobre todo la posibilidad de trascender en el tiempo.

La Instituciones educativas universitarias desde hace ya un tiempo han cambiado su visión sobre el mercado, o deberían haberlo hecho, ya que hoy no solo encuentra competencia con universidades públicas, sino que la industria en la cual operan ha crecido en términos competitivos, más específicamente la oferta que realizan otras universidades privadas, y más allá de esta situación se debería entender de acuerdo con lo que señala

---

<sup>4</sup> Extraído del Libro Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Manes. (2005)



J. Etkin (2000) “lo complejo es que la organización intenta ser continua y previsible, pero al mismo tiempo debe tratar (no es optativo) con un entorno cambiante”.

En función de lo expuesto al hablar de entorno cambiante, la visión de que debería tener la institución educativa universitaria privada, sería una visión en la cual se enfocará a una oferta altamente adaptada a las variaciones del mercado, como así también a la necesidades de los clientes y por sobre todo poder captar la mayor cantidad de estudiantes, orientando y canalizando sus deseos en términos de satisfacer sus necesidades, ya que de lo contrario en términos de T. Levitt (1960) caería sin ningún lugar a dudas en una “Miopía de Marketing” que solo la llevaría a desaparecer en un mercado cambiante, que no tendrá reparo en devorar a los más débiles.

En su obra sobre la complejidad en la organización, J. Etkin (2000) señala que la incertidumbre no es sinónimo de caos. Aún en los ambientes inestables para las organizaciones, es posible (y necesario) efectuar estudios y previsiones para tomar decisiones estratégicas correctas.

De acuerdo a lo expresado anteriormente la organización educativa universitaria privada debería, si es que no fue proactiva en su momento, ser por lo menos y en cuanto el mercado se lo permita, “reactiva”. Siendo que esto expresa que la visión de la gerencia o cuerpo colegiado que toma decisiones no solo se debe centrar en lo académico, sino también en acciones de marketing, y buscar en esta conjunción la ventaja competitiva

que hoy el mercado no reconoce claramente al momento de elegir una institución educativa universitaria, ventaja competitiva que tampoco formula las gerencias de las universidades.

En su trabajo sobre Política, Gobierno y Gerencia, J. Etkin (2000) enseña que es cierto que para conducir con eficacia los directivos buscan certeza, y evitan situaciones riesgosas e inciertas. De manera que la lógica de la gerencia consiste en simplificar, no por ignorancia, sino para actuar sobre la realidad con alguna probabilidad de éxito.

Es por ello que este trabajo está centrado en dar a la organización educativa y principalmente a sus directivos, la posibilidad que en términos de marketing no operen en la incertidumbre, ya que en la mayoría de los casos vinculan estas acciones, mas con un arte efímero, que una ciencia cuantificable.

El concepto de estrategia refiere a un conjunto de objetivos de largo plazo y las políticas necesarias para alcanzarlos. Es una decisión que considera factores internos y externos, en un ambiente de apertura y cambio continuo. En lo básico, la estrategia es la elección de acciones ofensivas o defensivas, a los efectos de sostener o crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que actúa la organización. En términos financieros se trata de obtener un rendimiento y un retorno superior a la inversión realizada por la empresa.

Entonces, y a modo de síntesis, es importante que la gestión directiva pueda lograr implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos, desarrollando un sistema de medición para dar respuestas a los interrogantes, como se ve en la mayor parte de los encargados de gestión de las instituciones educativas, cuando piensan que no tienen otra alternativa que desembolsar dinero y esperar que parte de esos desembolsos sean rentables.

Es importante dar a entender que con acciones de marketing cuantificables se llena un hueco en la teoría de la gestión del marketing, lo que implica un complemento para la optimización de esta disciplina, para quienes toman al marketing como conceptos livianos que no tienen demostración efectiva de sus acciones sobre los mercados.

## CAPITULO 2

### ETICA Y MARKETING DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

*Las organizaciones que han adoptado el concepto de marketing se interesan en la ética profesional y también en otros problemas más generales de la responsabilidad social. Simplemente es imposible que una empresa tenga una auténtica orientación al cliente y, al mismo tiempo, adopte intencionalmente una actitud moral<sup>5</sup>*

*E. Jerome McCarthy – William D. Perreault*

Al hablar de marketing y educación daría la impresión que las universidades privadas que recurren a este tipo de herramientas comerciales, ponen énfasis en una especie de marketing salvaje, entendiendo por este lo que señala J.J. Lambin (2009), un marketing de manipulación cuyo objetivo es someter a la demanda a las exigencias de la oferta, en vez de adaptar la oferta a las expectativas de la demanda.

Pareciera que a todas las empresas les está permitido sin prejuicio alguno recurrir a estas herramientas, pero las organizaciones cuyo objeto está centrado en la educación no lo pueden hacer, o al hacerlo no es ético, ni para ellas ni para ninguna organización.

En su trabajo sobre marketing para instituciones educativa J.M. Manes (2004) hace referencia a las prácticas inadecuadas de marketing, y señala que actualmente algunos hombres de marketing son acusados de hacer comprar a la gente cosas que no desean o no les hace falta, en ocasiones mediante prácticas engañosas o malintencionadas y en exclusivo beneficio

---

<sup>5</sup> Extraído del Libro Marketing Un enfoque Global. McCarthy - Perreault. (2000). 13ª Edición.

propio; y agrega que cuando esto es cierto, es inmoral en sí mismo; pero de lo contrario, si se utiliza para proporcionar bienestar, si satisface necesidades reales de la población, si responde a una ética profesional, cualquiera sea el campo de aplicación será un recurso aceptable y legítimo, incluso cuando reporte beneficios materiales.

En este capítulo no nos centraremos en la insatisfacción de los que confunden marketing con políticas internas de la organización, sino que centraremos la mirada en la necesidad de competir en un mercado que sin ningún lugar a dudas debe operar bajo la ética de las buenas prácticas del marketing, refiriéndome más específicamente al mercado educativo.

Como señala J. M. Manes (2004), la oferta educativa creciente, la caída de matrícula, el aumento de la morosidad son hoy moneda corriente en la realidad de las universidades. Estas problemáticas preocupan a la mayoría de los accionistas, representantes legales y directivos, que convergen en una sola pregunta: ¿Cómo salir de la crisis?

Como se mencionó antes y para dar respuestas a estas preguntas de cómo salir de la crisis, es importante que las universidades tengan un comportamiento proactivo en la toma de decisiones, ya que es obvio que el mercado crece en cada momento y a pasos agigantados.

Entonces es importante adaptar el concepto de marketing a un mercado educativo y tomando la definición de P. Kotler y K. Fox (1995) que nos ilustra

dicho concepto como el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones.

De acuerdo a esta definición es importante resaltar que hacer marketing en organizaciones educativas, es centrar la mirada en el mercado y por supuesto hacer frente a la competencia y como señala Stanton (2001) el marketing es una filosofía de la empresa que pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de marketing para conseguir los objetivos corporativos. Como se observa, ambos autores no solo ponen énfasis en las necesidades y deseos de los consumidores, sino que también estas acciones se llevan a cabo para lograr objetivos corporativos.

Es entonces que toda actividad de marketing que realice una universidad tiene el mismo tenor que una organización industrial u organización comercial en sí misma; todo lo que se debe tener en cuenta es en la forma de lograr satisfacer necesidades de ambos elementos de la cadena de intercambio y por sobre todo bajo la lupa de la ética.

Siguiendo con el trabajo de J. M. Manes (2004), para instituciones educativas recomienda una práctica de marketing educativo señalando: *“que un marketing equilibrado es aplicable a las instituciones educativas, organizaciones de salud y entidades sin fines de lucro, cuyas acciones*

*promocionales deben alejarse de un sentido mercantilista que es sancionado por la sociedad”, y agrega (...) “sabemos que la comunidad educativa constituye un delicado e inestable equilibrio de intersubjetividades, por lo tanto las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas como alternativas que, bajo un juicio ético, tendrán un impacto social que debe entender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento continuo, y por encima de todo a preservar los valores de la persona, centro de todo accionar y en particular de la educación”.*

Entonces, como en toda institución educativa, es necesario que se planifique, que se desarrolle y que se difundan y promocionen sus ideas, bienes y servicios, independientemente que cobre o no por ellos, y al hacer esto estaremos hablando de marketing en instituciones educativas.

Este trabajo no está centrado tampoco en calificar qué acciones de marketing serán las aceptables o no al momento de ponerlas bajo la luz de la ética, sino de establecer que esto estará en manos de quienes tomen decisiones de marketing. El foco de este trabajo está centrado en medir la acción de marketing como inversión y no como gasto, dando herramientas que sirven para la mejor inversión en el desembolso de dinero que tiendan a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y logrando mejores resultados en el balance de la organización.

## CAPITULO 3

### ¿MARKETING, CIENCIA CUANTIFICABLE O ARTE EFIMERO?

*El marketing, sin importar lo que pensaban sus practicantes en el pasado, es más una ciencia que un arte. Ya no es necesario depender de un grupo, de la esperanza, la mitología y la experiencia, o en revoluciones creativas e iluminaciones divinas. La información y las herramientas que ya existen mejoran drásticamente los programas de marketing de una compañía para productos y servicios, sean estos nuevos o establecidos. Lo único que se requiere es la voluntad de usarlos<sup>6</sup>.*

*Kevin Clancy – Robert Shulman*

El título de este capítulo no es cosa fácil de descifrar, ya que existe una gran cantidad de “marketineros” que piensan que el marketing es totalmente creativo, y esperan los resultados de sus acciones para ver qué pasó. Otro grupo, que solo se basa en las famosas “cuatro Ps” del marketing (Producto, precio, publicidad y plaza), y sobre eso construye estrategias poco cuantificables; otros que sólo vinculan al marketing con la publicidad o se conforman con sólo hacer una “buena” vidriera. Pero existen por otro lado aquellos que creemos en que cuantificar las acciones de marketing es una de las tareas que se deben realizar más allá de los procesos creativos, tanto sea con investigaciones de mercado, así como también el deber de cuantificar la inversión de marketing en términos de resultados, y de esta forma concretar el plan de marketing con resultados medibles y no solo por cuánto se alcanzó en los resultados versus lo planificado.

Entonces cabe la siguiente pregunta: ¿Cómo se asegura una empresa invertir el monto de dinero correcto en el tipo de marketing correcto para

---

<sup>6</sup> Extraído del Libro “Marketing ROI”. El camino a la rentabilidad corporativa. J. D. Lenskold.



vender productos o servicios, a fin de aumentar la rentabilidad y, finalmente aumentar el valor para los accionistas?

Sobre este tema los expertos de la facultad de Wharton de la Universidad de Pennsylvania y la firma Consultora Booz Allen Hamilton (2004) afirman que sin embargo, en general, la disciplina de marketing siempre ha sido más un arte que una ciencia, las corporaciones invierten miles de millones en marketing sin contar con una forma exacta para determinar de qué manera el resultante “valor marca” o “reconocimiento del consumidor” contribuye al resultado final.

Es importante destacar que este trabajo no intenta dar un enfoque revolucionario a la organización; solo intenta dar luz a la disciplina del marketing y mostrar la efectividad de las acciones de comercialización, y para ello, esto debe tener el compromiso con una nueva forma de pensar el marketing y una nueva forma de orientarse hacia el mercado.

Con respecto al párrafo anterior es evidente que como el alcance del marketing tuvo su furor en la época de los noventa en Argentina y tomando esta disciplina como una nueva forma de incrementar las ventas, sin entender mucho de lo que se trataba, se tuvo que pasar a pensar en forma distinta, y esto no fue hasta que las organizaciones entendieron que no es lo mismo y como menciona Stanton (2001) en su manual de marketing, dirigirse hacia el mercado pensando en las necesidades del comprador y no en las necesidades del vendedor; entonces es importante aclarar que la

organización deberá incorporar una nueva forma de pensar en marketing, la cual no será solamente la creatividad, y es por ello importante recordar que las acciones para medir el retorno de la inversión en marketing, no pretenden eliminar el arte de esta disciplina, ya que eso sería injusto y contraproducente, dado que la creatividad es esencial en el marketing efectivo. En cambio, agregan los miembros de la consultora Booz Allen Hamilton (2004), su objetivo es aportar datos que se utilicen en áreas que en el pasado se medían solo ocasionalmente.

Queda claro que la organización u organizaciones que adopten esta manera de ver al marketing deberán pasar por un proceso de cambio centrado en un trabajo en equipo con un coordinado trabajo centrado funciones y responsabilidades, cuyos ejes podrán ser en mayor o en menor medida: Estrategias de marketing y comunicaciones, Ventas de servicios, administración del servicio, finanzas, contabilidad, investigación, tecnología de la información, análisis de negocios, administración de canales, operaciones y logística, recursos humanos, entre otros.

Vale la pena resaltar el trabajo de Sergio Zyman (1999) referenciado la tarea de las personas que se desempeñan en marketing, diciendo *“Debemos ser científicos, no tiene sentido trabajar de otra manera”*. Y de acuerdo a lo expresado anteriormente poner en claro que este trabajo tiene como objetivo realizar un aporte a la organización educativa sobre la conveniencia de medir a través de herramientas eficaces y efectivas las inversiones en

marketing, midiendo exactamente su impacto en el balance de la organización.

## CAPITULO 4

### MARKETING: INSTITUCIONES EDUCATIVAS. RESPUESTAS ANTE LA COMPETITIVIDAD

*La evaluación del contexto implica un análisis a conciencia de factores internos y externos que influyen sobre el desempeño de una institución educativa. La importancia de una minuciosa evaluación del entorno basada en la investigación constituye una herramienta apta para construir una planificación estratégica en la educación<sup>7</sup>*

*Juan Manuel Manes*

Es importante recordar lo que se ha comentado en los capítulos precedentes, ya que la oferta educativa de universidades privadas e institutos terciarios ha evolucionado a una tasa muy importante en los últimos años, llevando esto a una superpoblación de ofertas educativas<sup>8</sup>. Esto hace que la industria se torne más competitiva y más ahora en donde se establece una conjunción que involucra carreras de moda y carreras tradicionales, que no hacen distintiva a la oferta, y como se dijo anteriormente se deberá buscar la mejor forma de sobrevivir en este mercado capitalista repleto de ofertas educativas<sup>9</sup>.

En nuestro caso de estudio y en el ámbito local, los orígenes de la institución que tomamos de caso, fueron de modalidad terciaria, que competía en ese momento con otros institutos terciarios y con la Universidad Nacional, ya que la oferta estaba orientada a carreras cortas con salida laboral, luego después de unos años se articuló y trasformó en una oferta universitaria, pero ya no solo competía con la Universidad Nacional, sino que se agregan dos

---

<sup>7</sup> Extraído del Libro Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Manes. (2005)

<sup>8</sup> Artículo publicado por Raquel San Martín de la Redacción de La Nación ( ver anexo )

<sup>9</sup> Artículo publicado por Clarín y Pagina 12. Investigación de Marta Kisilevsky ( ver anexo )

universidades privadas a la oferta de la ciudad, y sin contar que aún no existen carreras que se eligen por excelencia y que los alumnos se van de la ciudad para poder estudiar, pero este tema no se abordará, ya que esto no es target de la universidad que tenemos como objeto de análisis.

En función de lo expuesto es importante traer a referencia a M. Porter (1980), autor de numerosos libros y artículos vinculados con el entorno estratégico, es por ellos que el modelo de las cinco fuerzas competitivas es de utilidad para generar un análisis que nos permita comprender el entorno y sea a su vez una herramienta permanente de información para la toma de decisiones en ámbitos educativo y fuente de actitudes proactivas en ámbitos estratégicos para instituciones educativas y más aún para aquellos que deben tomar decisiones rápidas y acertadas, es por ellos que aquí reproduciremos el modelo adaptado de Manes (2005), basado en el modelo original de M. Porter.

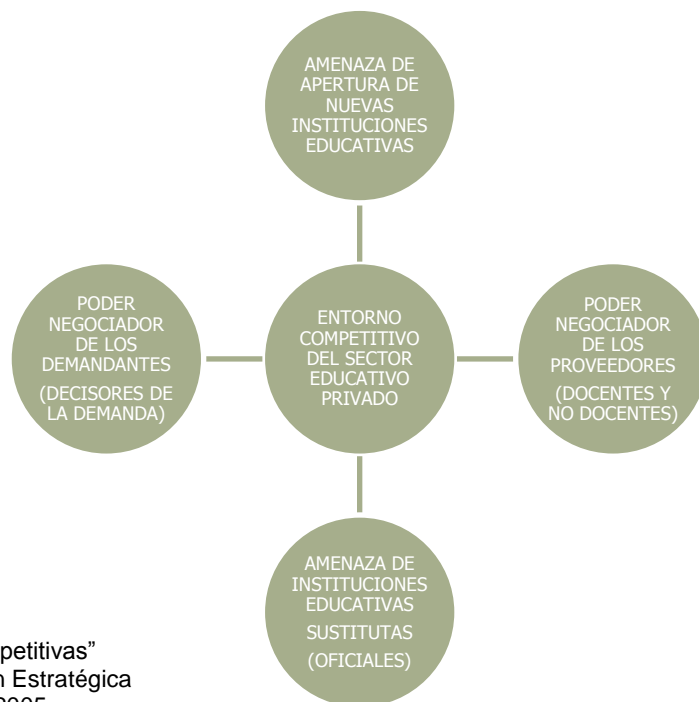


Fig. 1 "Las cinco fuerzas competitivas"  
Adaptado por Manes, Gestión Estratégica  
para Instituciones Educativa 2005

De acuerdo al esquema presentado, y en función de este trabajo deberemos focalizarnos en el eje vertical del mismo, ya que el poder negociador de los clientes, si lo tratáramos deberíamos dedicarle un apartado entero que tenga como objeto el proceso de decisión de compra y los factores tanto interno como externo que actúan sobre la decisión al momento de elegir. La misma situación se presenta con el “poder negociador de los docentes y no docentes” y para esto también le tendríamos que dedicar buena parte al trabajo, y que no es foco del mismo.

Con respecto a la “Rivalidad de la Industria” como dice Porter (1980) es necesario hacer referencia lo que decíamos cuando empezamos este capítulo, que la oferta de instituciones educativas tanto terciarias como las carreras universitarias han crecido mucho,<sup>10</sup> y es importante tener en cuenta que también ha crecido mucho la demanda, y es por ello que como menciona *Ansoff* (1976) en su obra “La Estrategia de la empresa” todas las unidades académicas en mayor o en menor medida deberían haber estado programando sus acciones comerciales en cuadrantes como “penetración de mercados” o “desarrollo de productos”, esta última en función de cómo evolucionaba la tendencia en las nuevas carreras contra las carreras tradicionales. Y si tomáramos la Matriz del *Boston Consulting Group* (1982) estas unidades académicas estarían jugando en cuadrantes como “incógnitas”, hasta que algunas de ellas el tiempo las ha convertido en vacas lecheras, en unidades con ofertas tradicionales o en “estrellas” en

---

<sup>10</sup> Artículo publicado por Raquel San Martín. Redacción de La Nación ( ver anexo )

unidades académicas en carreras tales como Marketing, RRPP, Ingeniería Industrial, por nombrar algunos ejemplos.

En función de lo expuesto, es importante tener en claro el entorno competitivo en el cual se desarrolla la oferta; esto no solo es para tomar decisiones de imitación y así mismo Manes (2005) expresa que la importancia de relevar la competencia no se debe transformar en una obsesión o lucha desenfrenada por sumar servicios, pues se corre el peligro de caer en la simple imitación o copia, con el riesgo de imitar a aquello que no es relevante para la comunidad o está fuera de la propia estructura de costos.

Acompañando lo expresado por Manes se puede citar a una parte del artículo publicado por La Nación<sup>11</sup> que menciona: *“Se trató, sin embargo, de una expansión explosiva y desordenada, librada a las decisiones de las universidades, con frecuencia relacionadas con una cuestión de mercado, que dio forma a un sector desarticulado de las carreras de grado, con ofertas superpuestas” [...]*

Siguiendo con el análisis vertical del modelo de Porter (1980) deberíamos tratar un tema muy importante como es la entrada de nuevos competidores a la industria y en este sentido no se puede dejar de nombrar la barreras de entrada de este sector, siendo que las mismas son altas en el sentido de trámites y habilitaciones, ya que deben reunir requisitos y exigencias

---

<sup>11</sup> Artículo publicado por Raquel San Martín. Redacción de La Nación – enero 2006 ( ver anexo )

difíciles de aprobación por los organismos nacionales y provinciales, como así también en requisitos de calidad<sup>12</sup> y requisitos económicos - financieros<sup>13</sup>, que le dan reconocimiento provisorios y luego definitivo. Además por supuesto que es necesario contar con una infraestructura edilicia y una inversión en mobiliarios, pero esto es igual para cualquier negocio que se quiera montar. Esto deja en evidencia una barrera alta ante quienes quieren invertir en negocios tales como el educativo.

En lo que respecta a las amenazas, en este caso de servicios educativos sustitutos, ha de considerarse como tales a los servicios educativos públicos; en nuestro caso es considerado un sustituto importante, ya que la Universidad Nacional, posee gran parte de las carreras que ofrece la institución objeto de nuestro estudio.

A modo de conclusión, el departamento de marketing y quienes estén a cargo de guiar los destinos de las instituciones educativas, deberán tomar esto como un entorno altamente competitivo y que vino para instalarse; y como se ha dicho antes, quienes no conviertan su actividad de gerenciamiento y marketing en un carácter proactivo, terminaran en una oferta de productos y/o servicios altamente estandarizados y muy poco diferenciados.

---

<sup>12</sup> Artículo publicado por Raquel San Martín. Redacción de La Nación - enero 2006 ( ver anexo )

<sup>13</sup> Ley de educación superior Decreto 576/96, Reglamentación de la Ley N° 24.521, Bs. As. 30/5/96



## CAPITULO 5

### PLANIFICACION ESTRATEGICA: CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

*Los planes no son más que buenas intenciones, a menos que se trasladen de inmediato a un trabajo serio.*

*Peter Drucker*

Al hablar de administración estratégica, uno piensa inmediatamente en una serie de argumentos modernos, como por ejemplo Misión, Visión, Planes, Programas, Cursos de acción, y si tomamos esto como moda, nada se podrá hacer al momento de buscar, o más bien encontrar ventajas competitivas para diferenciarnos en la industria. Es por ello que a lo largo de estos últimos años siempre me he encontrado con personas que creen que aplican marketing solo por tener redactada la misión y la visión, y puesta a la vista de todos, cual mueble moderno que se exhibe, entonces el punto de partida para toda planificación estratégica es tomar la decisión de ser competitivos, de lo contrario solo se tendrá una imagen de esnobismo empresarial.

Si se va a realizar una planificación seria, es sin lugar a dudas que la Misión y la Visión tienen un papel preponderante, todavía muchos no entienden el rol que juegan estos conceptos como punto de partida de la propia planificación, es decir que si no están debidamente formuladas, esto es no tener en cuenta los componentes necesarios que lleva la misma para la búsqueda permanente de la ventaja competitiva; y agregando además que si no es transmitida a todos los integrantes de la organización, nunca se podrá realizar una planificación seria y todas las formulaciones solo

quedarán en un marco de estrategia sin saber muy bien porque tuvimos los resultados que tuvimos. Sobre esto, Alberto Wilensky (2006) cita a Clausewits cuando manifiesta que *“Incurrimos en error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos”*.

Entonces tanto la Misión como la Visión no son parte secreta de la alta gerencia, sino que son herramientas dinámicas que involucran a todos en la organización de la institución y base para la planificación estratégica y sus respectivos planes tácticos.

Otro error frecuente es la utilización de herramientas que llevan a una análisis pobre del entorno, como vimos en el capítulo anterior; si no se realiza utilizando herramientas serias y de análisis permanente, esto caerá en simples suposiciones del entorno, que harán tomar decisiones equivocadas, tanto en lo estratégico como en lo operativo.

Cuando se habla del entorno siempre se habla entre lo más frecuente del análisis F.O.D.A.; se debe entender que no se está desechando el modelo, sino más bien se sugiere utilizarlo como herramienta para un análisis parcial, pero nunca como única herramienta de monitoreo de la industria, ya que el análisis estratégico del entorno nunca debe ser considerado como una fotografía, y menos aún visto desde una mirada única, sino más bien como un proceso dinámico que alimenta permanentemente a las acciones operativas. (Fig. 2).

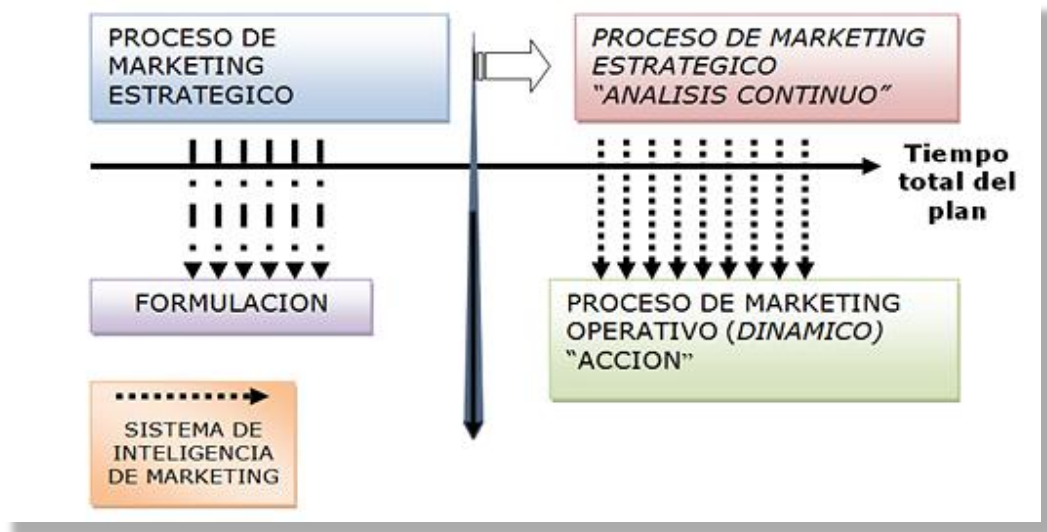


Fig. 2 Modelo dinámico de la planificación estratégica en marketing  
(Fuente: elaboración propia)

La figura 2 muestra un marketing estratégico que cumple dos funciones; la primera es de análisis para la formulación de la estrategia de desarrollo, y la segunda y más importante es la de convertirse en un papel de suministro permanente de información que alimente al plano operativo. Lambin (1997) dice que, si solo se toman como dos actividades en donde termina una y comienza la otra, y el análisis se detiene para dar paso a la acción, solo tendremos acciones de corto plazo y es donde el plan estratégico muere sin dar soluciones al crecimiento institucional, solo soluciones de corto plazo, que lejos estarán de logros institucionales estratégicos.

Es importante agregar a lo anterior que la planificación estratégica debe ser todo un proceso de gerenciamiento subordinado a un modelo general de Administración Estratégica y sobre esto F. David (1998) propone el siguiente esquema (fig. 3):

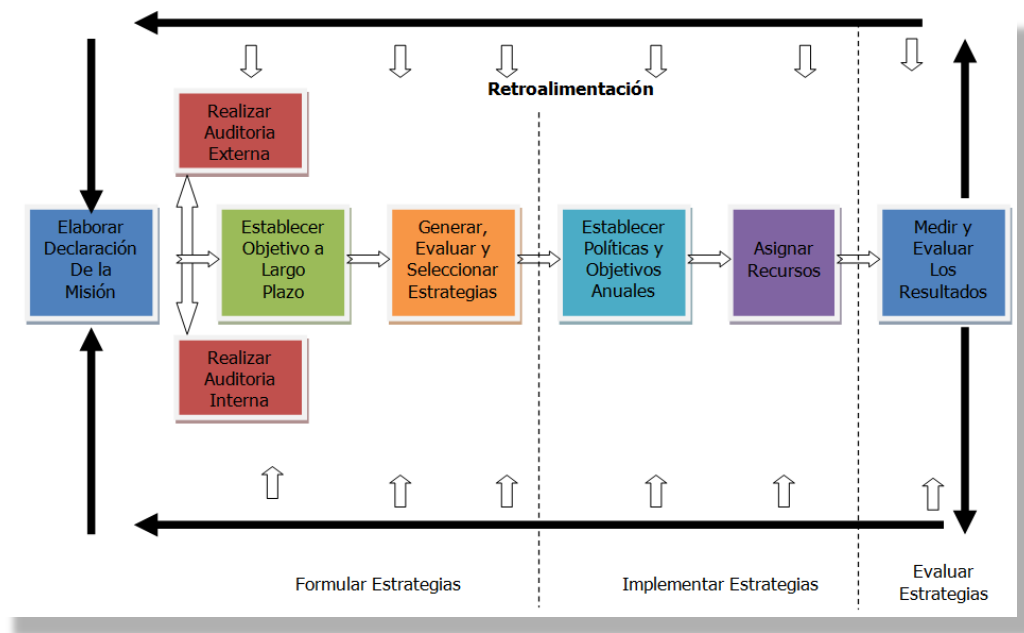


Fig. 3 Modelo general de la administración estratégica F. David (1998)

En función de este esquema hay que repensar a la planificación estratégica del servicio educativo como un proceso que pertenece a un sistema de monitoreo permanente y como se dijo anteriormente de enfoque hacia el mercado; es decir que si la organización universitaria educativa privada quisiera poner énfasis en la ventaja competitiva debería (y esto muchas veces sucede), salir de la miopía de marketing en la que tan fácilmente cae.

De acuerdo a lo expuesto es importante resaltar que todos los elementos de la planificación estratégica son importantes, pero la efectividad de la misma depende en gran medida de la aptitud y actitud del equipo planificador. En este sentido, el comportamiento de las instituciones educativas respecto de la planificación estratégica debe ser instituyente para que permita alcanzar una rutina del equipo directivo en este sentido.

En su trabajo sobre “Gestión de la Complejidad” J. Etkin (2005) comenta sobre la planificación estratégica, diciendo que *“en un contexto de cambios continuos, la planificación no puede basarse solamente en la experiencia y las capacidades históricas [...], y agrega que “las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a nuevas demandas e incorporar nuevos conocimientos. En ese ambiente de riesgo e incertidumbre, las empresas deben disponer de una forma estratégica de pensar y actuar [...]*

En conclusión, en toda institución u organización se debe cambiar la filosofía de management y por supuesto la filosofía en las prácticas de marketing; esto es establecer acciones tanto estratégicas como operativas, para poder ver al mercado, los competidores, los consumidores, proveedores y competidores sustitutos en forma tal que se ejecute una acción por parte de la empresa con fuerza competitiva proactiva y no reactiva, ya que esto llevaría sin ningún lugar a dudas a resultados poco alentadores y se cometería el error de pensar en la planificación estratégica como un modelo teórico de laboratorio y no como una herramienta fundamental para el cambio.

## CAPITULO 6

### MARKETING EN EDUCACION: GASTO O INVERSION

*¿Inversión o gasto? La forma en que una compañía administra su presupuesto para marketing no solo influye en lo bien que se pueda desempeñar el marketing de una organización, de la misma manera influye en lo bien que se pueda desempeñar la empresa.<sup>14</sup>*

*James D. Lenskold*

Si bien el título de este capítulo comienza con las palabras “marketing educativo”, lo que se tratará aquí es un tema inherente a todas las orientaciones del marketing, sean estas comercial, industrial, social, político o internacional entre otras, y además es extensivo a todas las instituciones, es por eso que al citar a Sergio Zyman (1999), veo reflejado sin ningún lugar a dudas que el marketing, con la evolución que ha tenido a lo largo de estos años, aun esta visto como un gasto, y lo primero que se recorta es el presupuesto para las acciones comerciales de la empresa.

Siempre he pensado que las organizaciones con estas características se encuentran en un gran problema, ya que como se dijo anteriormente poseen una filosofía que las posiciona en una situación reactiva a las variables cambiantes de las necesidades de los mercados y particularmente de los consumidores, es decir que aún está lejos de ver al marketing como una ciencia que tiene por objeto solucionar y mejorar (más allá de su definición tradicional) el problema del crecimiento de la empresa. No olvidemos, como menciona Stanton (2001) su definición de marketing, cuando dice que *“el marketing es una filosofía de la empresa que pone de relieve la orientación*

---

<sup>14</sup> Extraído del Libro “Marketing ROI”. El camino a la rentabilidad corporativa. J. D. Lenskold.

*hacia el cliente y la coordinación de las actividades de comercialización para conseguir los objetivos corporativos*". Si ponemos énfasis en la parte final de la frase "conseguir objetivos corporativos", deberíamos darle al marketing un poco más de crédito y no solo considerarlo algo que, si se elimina la organización seguirá su curso normal, pues solo con esto se estará solucionado un problema de liquidez o un problema financiero a corto plazo, en vez de utilizar esta disciplina como herramienta para la rentabilidad a largo plazo.

Es entonces que el área de marketing, por estar más vinculada al complejo mundo exterior a la empresa, toma más decisiones de inversión que de gastos, siendo esto complemento de un plan estratégico que contemple el largo, mediano y corto plazo.

Todas las decisiones con respecto a la inversión o al gasto, están guiadas seguramente en la filosofía que tenga el management en general y el marketing en particular, esto es que en la medida en que la empresa ponga énfasis en el adentro de la empresa, es decir, en su producción, en sus ventas (la más común), o en su producto (miopía de marketing), la mayor parte de sus ejecutivos pensarán que no tienen otra alternativa que gastar dinero desmesuradamente y esperar que gran parte de dicho gasto sea rentable; es por ello que si esto no resulta, el recorte será primordial. De hecho, ¿quién quisiera gastar en algo que no se sabe qué resultados tendrá?

La fig.4 muestra las distintas filosofías con respecto a las decisiones si “invertir” en marketing o “gastar” en marketing.

FILOSOFIA COMERCIAL DE LA EMPRESA	DECISIONES	
	INVERSION	GASTO
ORIENTADA A LA PRODUCCION		
ORIENTADA A LAS VENTAS		
ORIENTADA AL PRODUCTO		
ORIENTADA AL MERCADO		

Fig. 4 Decisiones entre gasto o inversión y filosofía empresarial  
(Fuente: elaboración propia)

Tomando el como eje la fig. 4 también se puede evidenciar que quienes toman a las actividades de marketing como un gasto caen sin dudas en cuestiones solamente de orden operativas, como ser publicidad, promociones, cambios en los precios, y algunas decisiones sobre el canal de distribución. No es que esto se considere mal, sino que las actividades operativas sin una profunda relación con la planificación caen en resultados poco medibles y por consiguiente resultados pensados independientemente de la actividad de planificación.

De acuerdo a lo expuesto se aprecia que las actividades vistas solamente como gastos, están secundadas por un management que centra su mirada en la empresa pero puertas adentro, el cuadro nº 1 sintetiza algunos de los problemas vinculados a este tipo de gestión orientado a hacia una política de management hacia dentro de la organización y se plantea una situación inversa de actividades de marketing con la finalidad de tener una visión hacia el mercado.



FILOSOFIA COMERCIAL DE LA EMPRESA	ACTIVIDADES DE MARKETING
<p>ORIENTADA A LA PRODUCCION ORIENTADA A LAS VENTAS ORIENTADA AL PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ MANAGEMENT ORIENTADO HACIA LA EMPRESA</li> <li>◆ SIN TIEMPO PARA PENSAR EN EL CAMBIO</li> <li>◆ LOS CLIENTES SIEMPRE SON DESCONOCIDOS</li> <li>◆ CREATIVIDAD EN LA PUBLICIDAD</li> <li>◆ CONSUMIDORES PASIVO</li> <li>◆ MARKETING DE MASAS</li> </ul>
<p>ORIENTADA AL MERCADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ MANAGEMENT ORIENTADO HACIA EL MERCADO</li> <li>◆ PROBLEMAS EN EL MERCADO</li> <li>◆ CON TIEMPO PARA PENSAR EN EL CAMBIO</li> <li>◆ LOS CLIENTES SIEMPRE SON CONOCIDOS</li> <li>◆ RESULTADOS EN LA PUBLICIDAD</li> <li>◆ CONSUMIDORES ACTIVOS</li> <li>◆ MARKETING DIRECTO DE MASAS</li> </ul>

Cuadro 1 Filosofía Empresarial y actividades de marketing  
(Fuente: elaboración propia)

Es importante considerar a J. Lenskold (2004), diciendo que al eliminar la conexión directa que existe entre las iniciativas de marketing y las ganancias se dio lugar a una forma de pensar corporativa, que consiste en pensar que el marketing es un gasto más que una inversión. Esto es llevar a la práctica del marketing a una muerte segura, ya que al no considerarla una inversión, será lo primero que se cortará en épocas de crisis.

En conclusión, se puede observar que existe una fuerte relación entre el marketing operativo como actividad independiente del marketing estratégico, y las actividades de marketing tomadas como gastos, es decir que las empresas, al tener una fuerte mirada en los resultados de sus ventas, caen en una fuerte miopía de marketing, pensando que si el producto no sirve, tiene que salir otro que lo remplace, o de lo contrario gastar en más publicidad para atacar a la competencia; creo que estos temas deben ser vistos como grandes problemas gerenciales a resolver, ya que de lo

contrario todos sabemos el destino de la organización. Sobre esto Sergio Zyman (1999) considera que el marketing tal como lo conocemos hoy, tiene que ver con la imagen, tiene que ver con conseguir que los consumidores adoren nuestros productos, tiene que ver con anuncios galardonados y promociones, y con la creación de anuncios que le gusten a la gente. Tiene que ver con palabras de moda como “acontecimientos”, “relaciones” e “intimidad”. El problema es que no funciona...

Es importante aclarar que cuando se menciona la actividad de pensar al marketing como inversión, es desde una mirada empresarial sobre esta disciplina y su impacto en los ámbitos de clientes, competidores, etc. Hasta el momento todos los costos de marketing, son contablemente erogaciones que tendrán como destino el cuadro de resultados en los estados contables de cualquier organización. Si bien esta tesis tiene como objetivo mostrar las consecuencias de utilizar una medida financiera apoyada en ROI mkt, aún no se ha llegado a demostrar y menos aún contabilizar como una inversión.

## CAPITULO 7

### INVERSION EN ACCIONES DE MARKETING

*En la actualidad, en la mayoría de las empresas el marketing es ineficaz y, por lo tanto, no lo consideran una actividad prioritaria. Es posible que muchos expertos en marketing no lo admitan, pero basta con mirar lo que hacen. Cada vez que se ajustan los presupuestos, el marketing es una de las primeras cosas que recortan<sup>15</sup>*

*Sergio Zyman*

El objetivo de este capítulo es ir más allá de la bipolaridad gasto - inversión en acciones de marketing; es comprender que las acciones y más en concreto, el presupuesto en marketing debe tener un objetivo de rentabilidad y los directivos de las compañías deben de inmediato tomar conciencia que esta forma de ver al marketing pondrá en línea los objetivos corporativos, junto con la misión de la empresa y más allá de eso tendrán herramientas para enfrentar a las crisis, y no solo quedarse con una visión contable que solo utilizara la estrategia de achicar costos.

Es importante el aporte que Don Schultz (2002) realiza y citado por J. Lenskold (2004) que menciona que el *Financial Accounting Standard Board* (Consejo de Estándares de Contabilidad Financiera) declaró que el marketing es un gasto para propósitos de contabilidad, pero esto no debería desalentar a las compañías para administrar con inteligencia su presupuesto para marketing como una inversión, con la expectativa de obtener retornos saludables.

---

<sup>15</sup> Extraído del Libro "El final del marketing que conocemos". Sergio Zyman.

Más allá de esta cita, creo que el marketing merece la oportunidad de ser medido y cuantificado, todo esto sin tomar esta decisión como objeto de la disciplina comercial, sino más bien tener una visión que compatibilice las ganancias y la rentabilidad con objetivos basados en la calidad, la satisfacción de los clientes, el desarrollo de nuevos productos entre otras actividades comerciales, dirigidos al sostenimiento y acrecentamiento de ganancias en el largo plazo.

Es aquí que transformaremos al marketing en un proceso que pueda cuantificarse y que llamaremos “ROI MARKETING” (Retornos de inversiones en marketing) J. Lenskold (2004). Es sin dudas que esto no será una tarea fácil de aplicar, ya que si las actividades de marketing no son enfocadas como prioritarias y más allá de eso no son insumos de actitudes proactivas de las organizaciones, y si a esto se le agrega la no disponibilidad o difícil acceso a la información, será muy complejo que se realice tal titánica mutación de esta disciplina, por supuesto que no es objetivo de este capítulo tratar las diferentes visiones de la complejidad de las organizaciones y más aún cuando toman caminos no compatibles entre encargados de marketing y encargados de finanzas.

En función del párrafo anterior es sin lugar a dudas que los responsables de ambas áreas deben trabajar juntos, y sobre esto es importante tomar como ejemplo un estudio citado en por J. Lenskold (2004) indica que un estudio halló que las compañías con mejores métodos obtuvieron una ventaja competitiva e incrementaron su rentabilidad a través de la aplicación de las

medidas y el modelado del ROI de marketing, y que además estas compañías de referencia son capaces en la actualidad de comparar y priorizar con rapidez sus opciones de marketing... y agrega las medidas de ROI permitieron a los ejecutivos de las compañías, directores financieros y directores de marketing, hablar el mismo lenguaje en términos de expectativas de desempeño de las actividades de marketing.

Continúa J. Lenskold (2004) al usar términos comunes y medidas estándar en lugar de medidas de marketing que no estaban ajustadas con claridad al valor financiero, los mercadólogos tuvieron la capacidad de obtener más apoyo de parte de los ejecutivos a la hora de solicitar fondos adicionales.

Lo que se ha indicado aquí no es poca cosa, ya que hablar de interdisciplinaridad entre áreas no es tarea sencilla, y creo que tampoco está en la agenda de los ejecutivos a la hora de ajustar criterios entre distintos departamentos, si es que los hay. Lograr un lenguaje común entre finanzas, producción y marketing es un gran paso para la realización de esta mutación que llevara al marketing de la empresa a verla como inversión y no como un gasto.

Retomando la presentación del ROI marketing, se puede agregar que la misma es una herramienta valiosa y útil ya que mide el retorno sobre la inversión, es una medida que puede relacionar la inversión total que se realizó con el retorno total que se generó de esa inversión, vale decir que el objetivo de esta tesis es demostrar que el marketing cambiará su rumbo y el ROI será su medida.

Para no realizar consideraciones que supongan que nos estamos alejando de la esencia del marketing citaremos nuevamente a J. Lenskold (2004) cuando comenta *“Imagine las medidas del ROI como una inteligencia que puede ser usada en el desarrollo estratégico y táctico de iniciativas de marketing. Los mercadólogos dependen en todas formas de inteligencia: necesidades de los clientes, condiciones de mercado y la historia del desempeño de las campañas para mejorar la efectividad del marketing...”*.

Entre otras consideraciones sobre esta herramienta que quede claro que no se está convirtiendo al marketing en una medida financiera, solo se aborda al ROI como una forma que complementa la efectividad de esta disciplina, la cual se nutre como dijimos anteriormente de la creatividad que tanto necesitan estas actividades que trabajan con deseos y necesidades de los consumidores.

Para presentar los elementos básicos del ROI dejaremos en claro que es una medida financiera, y que la misma se presentará en forma de un porcentaje, de modo que un número positivo indica una ganancia financiera a partir de la inversión, y un número negativo indica una perdida financiera, la formula básica será la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Retorno}}{\text{Inversión}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Margen bruto} - \text{Inversion en Marketing}}{\text{Inversion en Marketing}}$$

En este caso consideraremos que la inversión en marketing incluye todos los gastos que se arriesgan para comercializar el producto y o el servicio; el retorno será entonces toda ganancia financiera que sobrepasa la inversión inicial que se atribuye a dicha inversión.

Es importante aclarar que el ROI de marketing pretende ser una ayuda para guiar las mejores decisiones para las inversiones en marketing. Para generar decisiones correctas el cálculo del ROI difiere según sea usado para la planeación estratégica o para medir el desempeño. La planeación estratégica se da antes de hacer una inversión en marketing y la medición del desempeño se elabora después de hacer dicha inversión, lo cual cambia la perspectiva de la toma de decisiones, como se ve en la fig. 5

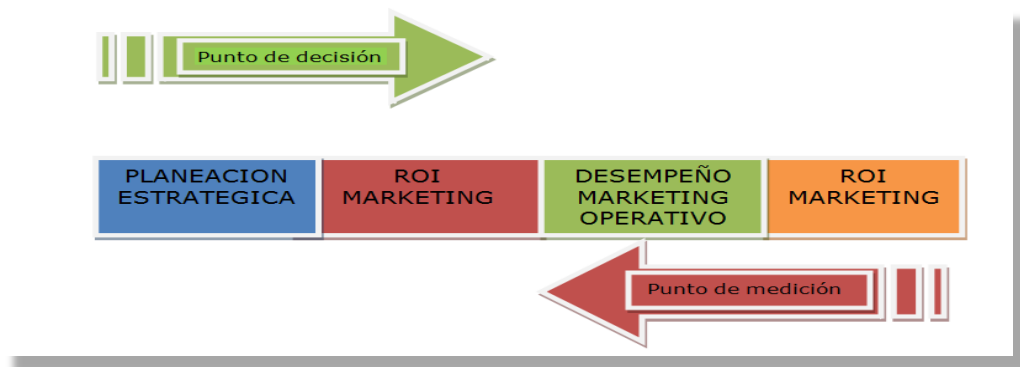


Fig. 5 Relación ROI marketing estratégico/ marketing operativo  
(Fuente: Lenskold ,2004)

En función de lo expuesto cabe aclarar otro aspecto del Marketing ROI, es decir, preguntar en qué se diferencia esta medida utilizada por el marketing de otras ROI utilizadas por demás áreas, con respecto a esto J. Lenskold (2004) menciona que la determinación de la importancia de las inversiones en marketing y la selección de estas se realiza en forma muy distinta a las inversiones de capital, y agrega que se requiere un procedimiento distinto

al análisis del ROI, que le permite un uso más creativo del cálculo del ROI; para comenzar, la cantidad de inversiones en marketing, la frecuencia de las inversiones y los incrementos relativamente pequeños en que se pueden hacer inversiones, crea una cantidad increíble de posibilidades en la toma de decisiones, mientras que las inversiones de capital suelen verse limitadas a inversiones poco frecuentes y de gran escala.

Un aspecto importante al tratar esta herramienta es considerar que el análisis del ROI se convierta en una herramienta poderosa no solo para determinar qué programas deberían recibir fondos, sino también para determinar en qué nivel debe recibir fondos cada programa. Esto nos lleva a tomar la concepción del ROI marketing para resolver un viejo problema tanto de publicistas como de marketineros, cuando parafraseando a algún consultor que menciona que “el cincuenta por ciento del presupuesto en Publicidad o marketing no sirve para nada”, el problema es que no se puede determinar “cuál es el cincuenta por ciento que no sirve”.

En conclusión, lo que se ha vertido en este capítulo es la introducción de la herramienta que tendrá por objetivo medir al marketing y utilizarlo como complemento de todo un proceso creativo, ya que de ningún modo se puede concebir al marketing sin este insumo fundamental, pero si tanto la planeación estratégica como todos los programas de marketing mix, deben ser correctamente seleccionados y medidos para que el dinero invertido sea más rentable programa a programa. Lo que si se debe tener en cuenta para este proceso es el cambio en el trabajo conjunto de los encargados de



finanzas y marketing; de lo contrario, al hablar distintos idiomas hará que este proceso nunca cumpla su objetivo y marketing ROI quedará como una herramienta más que no funcionó, más aun será tomado como un elemento poco aplicable de todo lo que sugiere la tendencia en management moderno.

## CAPITULO 8

### CRITERIOS DE ROI PARA LA GESTION EN MARKETING EDUCATIVO

*Una organización debe abordar todas las tareas con la idea de que las podrá realizar en forma inmejorable<sup>16</sup>*

*Thomas Watson, Jr.*

Para comenzar este capítulo es necesario aclarar, que el abordaje de este tipo de herramientas, no es solo copiar un formulismo financiero y determinar un resultado, sino mas bien y como dice el título del capítulo en cuestión, se deben adoptar ciertos criterios que hacen al armado de la fórmula de ROI, ya que si esta metodología no se aplica bien, se deja la puerta abierta para los errores.

Con lo dicho precedentemente no se está negando que el ROI sea una medida financiera, pero al hablar de ROI en marketing y como se dijo en capítulos anteriores se deben establecer criterios que deban considerar cuestiones tales como los tipos de clientes, el entorno y por sobre todo el tipo de objetivos corporativo que se quieran alcanzar.

Es importante determinar que el objetivo de este capítulo no es presentar fórmulas financieras, más allá de que se hable de valores descontados y tasas, como también así se mencionaran los conceptos de retornos e inversiones. Este capítulo si tiene como objetivo dejar en claro que las actividades de “cálculos de inversiones y retornos de programas de acciones

---

<sup>16</sup> Extraído del Libro “Conceptos de administración Estratégica”. Fred David. 5ta. Edición.

de marketing” es tarea asignada a los ejecutivos de finanzas y los criterios y tipos programas y acciones de marketing quedaran sujetas a ejecutivos del área comercial, todo esto por supuesto, en un coordinado proceso de estas dos áreas fuertemente vinculadas para el desarrollo exitoso de la aplicación de esta herramienta.

Al mencionar los criterios que el responsable de marketing debe considerar se desarrollará una serie de conceptos que brindarán un claro aspecto de cómo estos profesionales deben ver al marketing junto a las decisiones de finanzas, pero no con una visión de recorte para los programas, sino más bien con una visión de saber técnicamente en que tipos de programas y acciones colocar el dinero dirigido a esta área.

Otro objetivo que se plantea en este capítulo es aportar al especialista de marketing, independientemente de la industria en la que trabaje, que la utilización del ROI es para obtener una visión más certera de cómo trabajar en la administración de la rentabilidad de las acciones de marketing, a través de medidas más precisas, es por ello que se insiste en que la visión del encargado del área comercial debe cambiar radicalmente si se quiere mantener el postulado que el *“marketing es una inversión y no un gasto”*.

Uno de los primeros parámetros a definir será en esta relación marketing - finanzas es que el encargado del área de marketing comience a utilizar y a comprender conceptos tales como: Retorno, Inversión, Margen Bruto, Ingresos, Valor Presente Neto y Costos entre otros, esto no quiere decir que

no lo haya visto alguna vez, solo que es necesario que los aplique junto con los encargados de finanzas para poder hablar el mismo idioma, que en definitiva esta fusión tiene dos objetivos:

1. la rentabilidad de la empresa y
2. la satisfacción de los consumidores.

Una de las principales colaboraciones de aprendizaje que deben fusionar las acciones de marketing y finanzas es que se comparta la información para la optimización de la gestión en la toma de decisiones, esto incluye, aprender a conocer valores actuales y valores estimados sobre los siguientes aspectos:

1. Información de ventas y precios
2. Información financiera
3. Mediciones de marketing
4. Valores comparativo internos que puedan ser usados como suposiciones
5. Modelado y análisis de la información que sirvan para comportamientos de proyectos futuros.

Los puntos dos, cuatro y cinco deben ser incorporados en las actividades diarias en la oficina de marketing y el punto tres debe ser incorporado de la misma forma en la oficina de finanzas, todo a fin de lograr el aprendizaje común de estas dos áreas.

Otro punto que es difícil tocar, es el momento de pedir fondos para acciones de marketing; esto es que si vamos aplicar la herramienta de ROI, el encargado de marketing debe conocer la composición de estas acciones y

determinar el “*cálculo de la inversión*” que dichas acciones de marketing requieren, es aquí pareciera, el punto inicial de la interacción con finanzas y/ o con el directorio en el momento crucial de la solicitud de fondos, es por eso que incorporamos a la lista anterior otros conceptos que se deben conocer como especialista en marketing al momento de aplicar ROI, a saber:

- Gastos o Inversión: “*Saber que gastos relacionados directamente con las ventas, simplemente se deducen de las ganancias en el cálculo del margen bruto y no se incluyen en la inversión y que los gastos en marketing, como desarrollo y la implementación de la publicidad, marketing directo o promociones en el punto de venta, podrían tener costos que pueden ser identificados claramente como inversión*” James Lenskold (2004).

Lo expresado anteriormente no es poca cosa ya que el saber esto pone en mejor posición al especialista de marketing para poder negociar determinadas partidas de fondos para acciones de marketing y discutir en el mismo nivel con los encargados de finanzas. Como cita James Lenskold (2004) “*la inversión en marketing representa los gastos que se ponen en riesgo. Esto no incluye los gastos relacionados con el cumplimiento de la venta, pues estos se deducen del margen bruto*”, esta cita es elegida para hacer entender al lector que el encargado de marketing debe conocer aspectos de las finanzas no como especialista, sino como entendido de las decisiones que se toman para priorizar acciones de marketing sobre otras.

Otro aspecto que agregaremos al conocimiento de los contenidos para el buen manejo de esta herramienta, es conocer que la inversión en marketing tendrá como parámetro la necesidad de comprender el término “*Valor Presente Neto de los gastos en marketing en riesgo*”, esto es comprender decisiones tales como:

- ❑ Gastos en marketing en riesgo:
  - ❑ Costos de desarrollo por adelantado
    - ❑ Desarrollo creativo
    - ❑ Producción e impresión de materiales
    - ❑ Gastos incrementales en los canales de distribución
  - ❑ Gastos variables
- ❑ Compromisos de gastos a Largo Plazo

Seguramente si el objetivo fuera describir los elementos que integran el “*Valor Presente Neto de los gastos en marketing en riesgo*”, deberíamos seguir la lista y dedicaríamos varias páginas para poder hacer un análisis exhaustivo del tema, pero como debemos continuar en los conocimientos que el especialista en marketing necesita comprender y asumir, debemos seguir definido parámetros que hará que la tarea de la aplicación de ROI puede tener el éxito que se busca.

Anteriormente dijimos que el especialista en marketing debe conocer que aspectos se toman en cuenta en el “*cálculo de la Inversión*”, ahora le toca el turno de saber qué “*Información se necesita para las decisiones de inversión*”, entre los temas más interesantes se deberán conocer:

- Proyecciones de presupuestos
- Gastos actuales
- Modelos de distribución de gastos

Estos ítems descriptos no son solo conocimiento que debe tener en cuenta el departamento de marketing, sino más bien es tema de agenda común entre marketing y finanzas, y citando a James Lenskold (2004) *“la clave para usar con éxito el ROI en el marketing radica en establecer una formula estándar exacta, ajustarla con las decisiones estratégicas y que pueda ser usada en forma consistente en toda la empresa. Para poder así obtener una buena comparación que sirva como guía para las inversiones”*, lo expresado aquí complementa y ayuda al especialista en marketing a no ver este tema como una obra de ingeniería de las finanzas, sino que manejando algunos términos en común con ellos (Dpto. de finanzas) se podrá lograr la mejores decisiones de inversión en marketing.

Seguramente los temas de administración financiera levemente tocados hasta aquí no hacen a la cantidad de temas que el especialista en comercialización debe empezar a conocer, pero sí vale la pena repensar la tarea de marketing en esto términos, si es que ve al ROI en marketing una posibilidad de rentabilizar las acciones de comercialización, con la finalidad de lograr un mejor aprovechamiento de los fondos, como así también los gastos que este tipo de política comercial requiere.

Ahora es el turno de definir algunos parámetros para las inversiones en marketing en la empresa educativa (en nuestro caso la universidad privada), es decir en este apartado tocaremos temas que tiene que ver con las decisiones de los tipos de programas en marketing educativo, y por supuesto definir los parámetros de retornos que serán objetivos corporativos a lograr.

La primera pregunta que los especialistas en marketing que trabajan dentro de la universidad privada deberían hacerse es, “Si las inversiones en acciones de marketing serán iguales para todos los destinatarios del servicio que esta institución brinda?”, seguramente la respuesta de un buen marketinero será que no, es por eso que a continuación veremos qué parámetros tendremos en cuenta para los distintos programas en marketing.

Aquí basándonos nuevamente en James Lenskold Marketing ROI (2004) quien distingue en programas de “*Marketing de Adquisición*” y programas de “*Marketing de Retención*”, y que establecen una distinción entre los aspectos que un encargado de marketing debe tener en cuenta sobre estos dos programas a saber:

- ❑ *Programa de Marketing de Adquisición*: Son programas que involucran una o varias campañas por primera vez, dirigidas a clientes potenciales que poseen ingresos y acceso (MERCADO DISPONIBLE), y además de estos atributos “califican” (DISPONIBLE CALIFICADO), a sea aquellos consumidores que han terminados sus estudios secundarios o pronto a finalizar y que aún no han elegido una institución para continuar sus estudios superiores.



Este tipo de programas estaría enfocado a las carreras de grado de cuatro años de duración y más fuertemente orientado a los ingresantes a primer año de cada carrera. También podría ser utilizado para programas de cursos, capacitaciones y programas de educación ejecutivas, así también como cursos *in company* para empresas que ofrece la universidad objeto de estudio.

- ❑ *Programa de Marketing de Retención*: El propósito de este tipo de programas es conservar a los clientes conquistados para lograr mantener el flujo de ganancias que se origina de estos clientes actuales.

Este programa estaría más orientado a los alumnos ya ingresados a las carreras de grado y se podría aplicar a partir del segundo cuatrimestre de primer año, ya que la fidelización y retención comienzan a partir de que el alumno ya ingreso y curso al menos un cuatrimestre. Este tipo de programas no sería aplicable ya que tanto los cursos ejecutivos, como los programas de capacitación son de muy corta duración.

Si bien se cita a Lenskold para estos dos programas, no es porque sean una clasificación propia o exclusiva del autor, ya que este tema es un tema de programas de marketing, pero viene bien para dividir los programas de marketing que la universidad privada deberá llevar a cabo, es decir que la estructura será diferente para aquellos clientes (alumnos) que estén cursado su segundo, tercero y cuarto año de la carrera en dicha institución, en la que aplica el llamado "*Programa de Retención*" y para aquellos

alumnos que como dije anteriormente están por ingresar al sistema universitario se aplicará el llamado “Programa de Adquisición”. Si bien esto no será dificultoso para el especialista de marketing ya que es su área, si se podría encontrar con algún problema al momento de no tener en cuenta que el objetivo debe ser el de capturar todo el “valor incremental generado por la inversión”, estaría en un problema si el mercadólogo no entendiera este tema, es entonces que deberíamos prever qué tipo de acciones y publico destinatario se usarán para poder cumplir con este objetivo.

Es aquí entonces que se debería plantear junto con el encargado de finanzas, el tipo y el tiempo de inversión para un “Programa de Adquisición”, para el público objetivo de primer año, con la finalidad de proyectar la inversión y margen bruto en forma semestral, ya que la universidad objeto de estudio, cuenta con la posibilidad que los nuevos ingresantes entren en marzo o en agosto para comenzar sus estudios, es más aquí se podría implementar una proyección de margen bruto en dos períodos, o sea en forma semestral y calcular el Retorno, como muestra en la siguiente figura que se presenta a continuación:

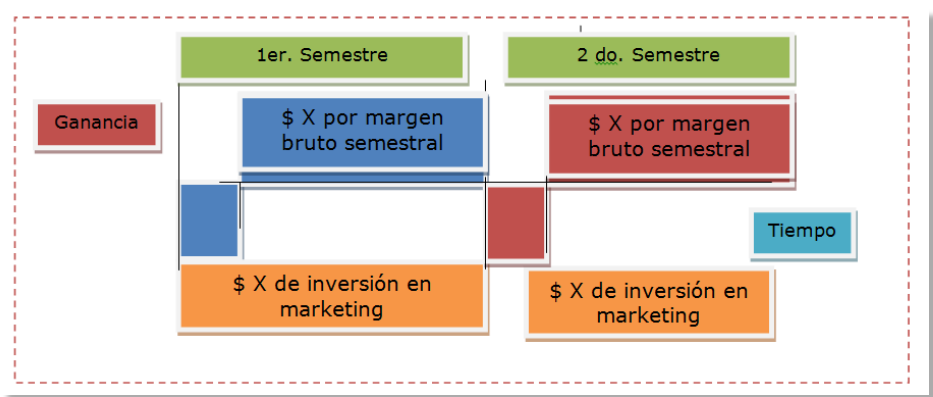


Fig. 6 ROI marketing de adquisición  
(Elaboración propia)

En el siguiente punto se expone para repensar la inversión en otros términos, es decir no una inversión que se haga solo al inicio del ciclo lectivo (solo en enero, febrero y marzo), ya que podría tener un impacto negativo en el segundo semestre en el cual existe un nuevo período de adquisición de potenciales clientes, y si esto no se tiene en cuenta puede suceder que exista un declive de la ganancia por subestimar este segundo período del año y solo haber determinado un flujo de ingresos constantes para todo el año.

Esto muestra que el encargado de marketing no debe ignorar este tema, ya que a la hora de pedir fondos y proyectar una buena campaña para la institución, como se dijo anteriormente, debe tener en cuenta los períodos del año en los que se debe invertir, conociendo no solo la institución en la que trabaja, sino también cómo opera el mercado, la competencia y los consumidores en ambos periodos del año.

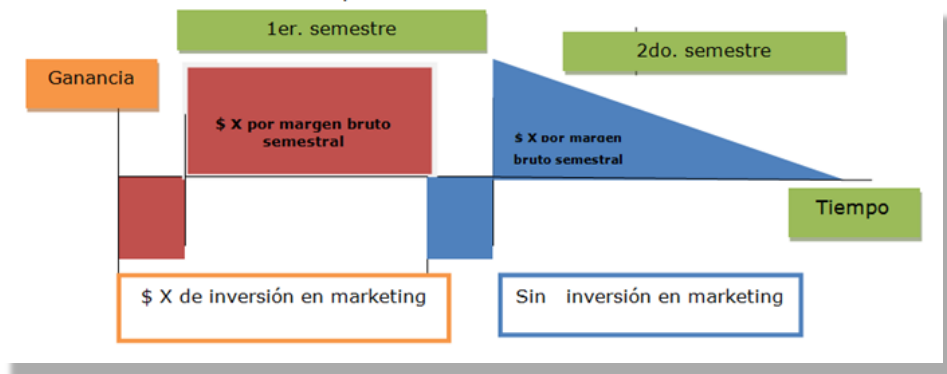


Fig. 7 ROI marketing de adquisición sin inversión continua  
(Elaboración propia)

En lo que respecta a un “Programa de Retención”, el encargado de marketing debe asegurar inversiones para retener y capturar como

recomienda Lenskold (2004) *“el flujo actual de ganancias (post – marketing) con el flujo de ganancias esperado originalmente (idealmente validado a través de un grupo de control) para calcular el valor incremental”*; nuevamente ponemos conceptos como “Valor Incremental” entendiendo que el encargado del área comercial ya maneja estos términos para el correcto gerenciamiento de los programa de marketing, con una clara orientación a lo comercial y a lo financiero.

Revirtiendo solo un poco y a la luz de lo que dijo anteriormente en lo que respecta a un programa de adquisición, aquí el objetivo de un programa de retención será tratar a través de estas inversiones, que el flujo existente de ganancias se origine en los clientes actuales, en nuestro caso de la universidad privada, este programa estará dirigido a alumnos que estén cursando segundo, tercer y cuarto año de las carreras que componen la oferta educativa.

Es importante citar nuevamente a Lenskold (2004), cuando menciona que *“un reto significativo para las campañas de retención de marketing sencillas es lograr un impacto suficiente en el comportamiento de los clientes para crear un cambio duradero en la tasa de deserción en períodos de largo plazo”*, para nuestro caso ese largo plazo son tres años, o sea de segundo a cuarto año inclusive.

Por supuesto que la problemática de la deserción o tasa de abandono no es inmune a este tipo de programas, me refiero a problemas tales como la

imposibilidad de pago de cuotas o la idea que en la competencia se podrán recibir con un menor esfuerzo, estos temas son solo a modo ilustrativo, para entender que la aplicación no escapa a problemas de mercado, competencia y variabilidad económica, es más se deben tener en cuenta los objetivos que se quieren lograr para fidelizar al segmento de clientes que están conformes con la institución y también revertir la situación de los clientes con una alta propensión al cambio de servicio educativo.

La idea que debe empezar a manejar el encargado de marketing es entender que a medida que se realicen inversiones incrementales se obtendrá un impacto incremental en las ganancias, teniendo en cuenta que en el largo plazo como dijimos anteriormente, la decisión se produce en la medida que se tenga un claro objetivo de retención y más aún definir en qué momento incrementar dicha inversión en estos programas específicos. La figura 8 nos muestra un esquema que representa lo dicho hasta aquí.

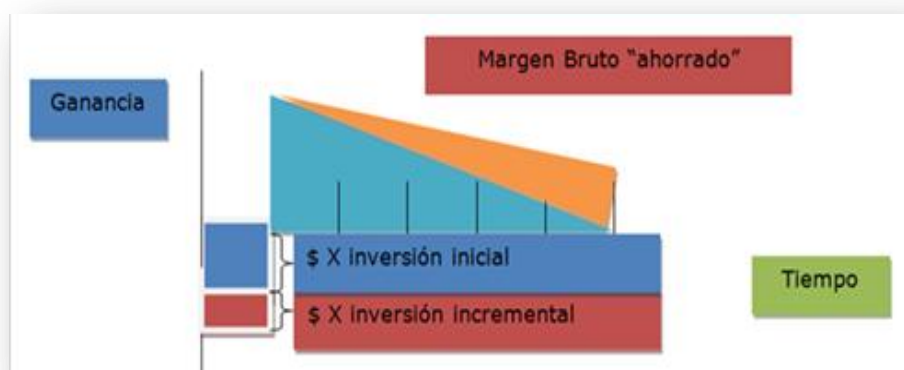


Fig. 8 ROI marketing de retención con inversión incremental  
(Fuente: James Lenskold, 2004).

Este gráfico nos da la noción de que la demanda de marketing de retención no es una cifra, sino más bien una función de las condiciones planeadas,

que da como resultado que una inversión incremental opere directamente en un margen bruto incremental. Lo expuesto anteriormente no escapa al análisis del mercado y del contexto o escenario, ya que proponer una inversión incremental no es en todos los casos garantía de un retorno incremental, es decir que en estos casos el encargado de la aplicación de los programas de marketing debe tener una clara mirada sobre el análisis del comportamiento de la demanda, sea esto para los programas de retención, como así también para los programas de adquisición. La figura 9 extraída de J. Jean Lambin (1997) muestra un análisis de demanda bajo dos escenarios, uno (a) expansión y (b) en recesión:

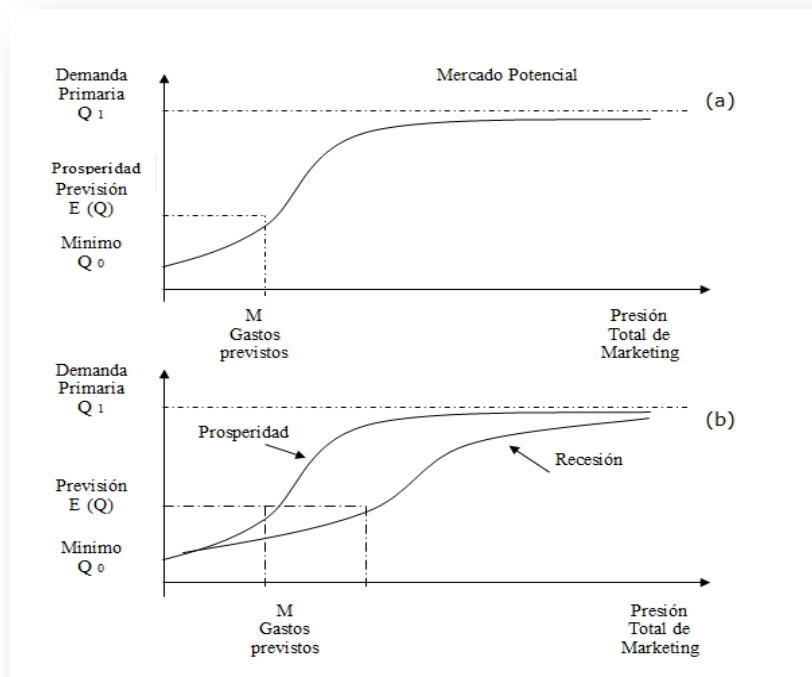


Fig. 9 Demanda de mercado en relación al grado de inversión y a la variabilidad de escenario  
(Fuente: J. Jean Lambin ,1997)

Estos gráficos indican claramente la visión que debe tener el encargado de marketing al momento de solicitar fondos, en otras palabras, pedir fondos

adicionales sin observar estas características del escenario actuante, producirá un bajo retorno, si el escenario no es favorable para la inversión.

Para finalizar con este capítulo se debe dejar en claro que los cuatro pilares básicos han sido:

1. El uso cotidiano de términos financieros por parte de los encargados de marketing, esto por supuesto sin dejar de pensar en creatividad como sustento básico del marketing,
2. Establecer una relación más cercana entre finanzas y marketing,
3. Los escenarios en donde se lleva a cabo las decisiones de marketing en programas que aumenten el ROI y
4. Los criterios de utilización en programas de “Adquisición” y programas de “Retención”.

Este último punto es necesario para terminar de aclarar que ambos programas poseen diferencias, que no solo son divisorias en el tipo de públicos a que están dirigidos, si no más aún entender el tipo de ganancias que origina cada uno de ellos.

Citando a J. Lenskold (2004) *“el marketing de retención genera ganancias a través de los clientes conservados, lo cual significa que se conserva el flujo de ganancias de clientes que, de otra manera, habrían cambiado su decisión de seguir comprando... y agrega: los factores clave para obtener rentabilidad de retención incluyen: Vulnerabilidad y Valor de los Clientes”*.

De acuerdo a estos puntos es importante aclarar para nuestro caso de estudio, los encargados de marketing deberán tener muy presente en que parte de los años de cursada son más vulnerables los estudiantes con

respecto a la oferta educativa, si esto no se tiene en cuenta, será inútil dirigir un programa de marketing de retención, es más, para el éxito de este programa se deberá crear un impacto positivo, siendo este el tema más importante, ya que un programa de retención estandarizado no tendrá impacto en los consumidores del servicio educativo, esto es que sin una base de datos y/o programas que ayuden a obtener información este programa, no servirá o solamente cumplirá objetivos parciales de retorno y de comercialización.

Con respecto al *Valor del cliente* hay que tener en cuenta que se debe llegar a los clientes más valiosos de la institución educativa, ya que esta información determinará en quienes se invertirá mayores recursos en acciones de marketing.

En lo que involucra al programa de “Adquisición” J. Lenskold (2004) aclara: *“el marketing de adquisición resulta atractivo a las compañías porque genera ganancias y hace la base de clientes de inmediato, y ambas medidas son altamente valiosas para la comunidad de inversionista...”* y agrega: *“la clave para la rentabilidad de este programa incluye: las necesidades del clientes”*.

Cuando se menciona la necesidad del cliente, es oportuno aclarar que si la institución, en nuestro caso la universidad privada, no tiene información, será inútil toda acción de marketing, si la misma está basada en satisfacer la *“necesidad manifiesta”* o sea solamente la *formación*, creo que comete un error, ya un buen programa de adquisición está basado en satisfacer



claramente esta necesidad “mas” descubrir las “*necesidades latentes*” para poder enfocar la inversión en acciones más concretas y eficaces.

Por supuesto que todo lo vertido hasta aquí tendrá un mayor valor en la medida en que los encargados de marketing y los encargados de finanzas tengan la capacidad para guiar las estrategias y no solamente ver todo esto como inversiones.

## CAPITULO 9

### APLICACIÓN DEL ROI MARKETING A LA INSTITUCION EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRIVADA

*Así tanto la ventaja como el peligro dependen de la maniobra.*

*Sun Tzu<sup>17</sup>*

La construcción de este capítulo estará compuesta por dos ejes, uno basado en las necesidades de la gerencia en implementar junto con su capital humano y en los distintos niveles el abordaje de esta nueva forma de trabajar en las áreas de marketing y finanzas, y la segunda es presentar algunos modelos de planillas basados en formularios que trabajaran con objetivos de medición en métricas de marketing, solo a los efectos de abordar una propuesta de medición que ilustre en cierta forma lo que se ha desarrollado en capítulos precedentes.

Con respecto a la forma de implementar esta nueva visión de marketing y de finanzas, ya que es aquí el punto de inflexión en mi entender que las finanzas y el marketing se funden a fin de lograr una verdadera acción estratégica con vistas al mercado y a los accionistas, es entonces que lo primero que debemos entender en la verdadera complejidad en la organización que aplique esta nueva forma de gestión del marketing, como ilustra Jorge Etkin (2006), las organizaciones deberán tener muy en claro los principios, los valores, el proceso creativo, como así también saber manejar la tensión y la diversidad en base a lo que todo proyecto necesita

---

<sup>17</sup> Extraído de: "El Arte de La Guerra" Sun Tzu. Ediciones Libertador. Julio 2003

“que es la acción”, para poder abordar una reforma en el departamento de marketing y finanzas en el nivel corporativo, ejecutivo y divisional.

En términos generales se podría generar tensiones en base a resistencias que se pueden producir en los encargados de marketing o publicidad, y tomando a Lenskold (2004) que menciona [*...las barreras culturales deberían ser tomadas seriamente para suavizar la transformación...*], es aquí en donde se observa que las áreas de marketing y finanzas pueden presentar problemas, entonces será momento de replantear la misión de estos departamentos, con el fin de empezar a fusionar esta nueva forma de marketing, es entonces en donde la gerencia tendrá un papel vital en la transformación, ya que en términos absolutos muere el viejo marketing y nace uno nuevo.

De esta forma no se deja sola a la gerencia, ya que tomando el modelo planteado por Lenskold (2004), se plantea un marco de aplicación para esta nueva etapa, basada en los siguientes pasos:

❑ **Formar equipos de proyectos de funciones cruzadas:**

Este paso fusiona como se viene diciendo las áreas de marketing y finanzas, ya que a eso se debe el nombre de “funciones cruzadas”, ya que como se dijo en capítulos anteriores es necesario que marketing conozca y comprenda aspectos de la dirección, la gestión y la estrategias de finanzas y que finanzas haga su parte.

❑ **Establecer un compromiso y rearmar el equipo:**

Se dijo anteriormente que será necesario plantear una nueva misión para esto dos departamento, creo que esto será la piedra fundamental para el cambio, pero para que esto tenga un verdadero sentido, es que se recomienda que la misión no la plantee la gerencia, sino más bien que las construyan cada uno de los departamentos, para generar con esto un verdadero sentido de pertenencia y propensión al cambio.

❑ **Evaluar la calidad y accesibilidad de la información clave:**

Este paso es más orientativo para el departamento o encargado de marketing, ya que si no está enfocado a la información como base de decisión para la formación de la estrategia y la ejecución de acciones comerciales, tendrá un fuerte impedimento, que llevara a este proceso de cambio a un rotundo fracaso, es aquí que se deberá estructurar una metodología para que la información tenga un verdadero rol en las estrategias, sean estas de retención o de adquisición.+

❑ **Fijar un programa piloto:**

Esta es uno de los pasos más importantes a mi entender, ya que si bien será importante un programa de capacitación o inducción en el caso que correspondiera, sería interesante comenzar con pequeños planes y comenzar a incrementarlos en la medida que ambos departamentos vayan sorteando diversidades y tenciones (Etkin 2006), con el fin de conocer sobre todo esta nueva forma de trabajar y sentirse más confiados y más fusionados.

❑ **Supervisar y ajustar el proceso de cambio:**

No escapa a la gerencia las funciones de implementar, gestionar y monitorear el cambio para el éxito del programa y más allá de este la visión unificada entre finanzas y marketing, es aquí donde se debe implementar el modelo más conveniente que la gerencia crea necesario y con los formatos más adecuados a la organización que estamos observando.

❑ **Armar el proceso de ROI en fases:**

Será necesario aplicar el ROI por tipos de planes y programas, es decir, como se ha definido anteriormente las dos estrategias básicas que se abordaron fueron una estrategia de marketing de retención y una estrategias de marketing de adquisición.

❑ **Mejorar constantemente el proceso:**

En el capítulo VII, se han tocado entre otros temas la planificación estratégica y el desempeño del marketing operativo, es entonces necesario que se apliquen en forma constante reuniones con los equipos de finanzas y marketing o bien si se ha aplicado un comité de ROI, para ver las dificultades con las que se han encontrado para la aplicación de este nueva metodología, como así también la implementación de los planes y programas, desde la estrategia y desde la táctica, ya que esto será un fuerte insumo de cambio y constante aceptación de esta nueva misión de marketing.

No se han tomado todos los aspectos del proceso planteados por el autor, y además se ha hecho una adaptación de los contenidos planteados en estos pasos, ya que es un modelo planteado para aquellas organizaciones que tienen una amplia trayectoria en comercialización y finanzas, se han elegido solo algunos que cuadran en las pequeñas organizaciones, como la que convoca a nuestro objeto de estudio que es la universidad privada.

Nuevamente se hace foco en los recursos humanos como uno de los pilares fundamentales de esta nueva forma de ver el marketing en la organización, es por ello que citando a Lenskold (2004), en su conclusión final dice: *[... Sin lugar a dudas, un marketing más inteligente puede generar retornos más rentables, de modo que es momento de administrar su presupuesto como una inversión y no como un gasto. Y continua: Se requerirá tener campeones en cada nivel de la organización para establecer la pasión, los procesos y las prácticas necesarias para generar ganancias...]*

El segundo eje que abarca este capítulo, consiste en la necesidad de plantear algunas estructuras y elementos para que el análisis de esta tesis de al lector una visión practica de modelo a implementar, pero cabe aclarar que no es objeto el desarrollo de métricas, ya que aquí solo se realizara algunas sugerencias a modo de poder visualizar en forma práctica lo que queremos reflejar, por supuesto que esto quedara a criterio de la o las organizaciones que implementen estos modelos y formas o formatos para medir mejor sus indicadores de gestión en marketing.

Comenzaremos por establecer que tipos de indicadores serán los más adecuados en la gestión educativa universitaria privada, para luego buscar algunos formatos, como así también herramientas que den el mejor encuadre a este tipo de gestión en marketing.

La primera tarea poco sencilla será poner algún número a cosas tales como:

- Satisfacción
- Retención
- Adquisición
- Fidelidad
- Valor al cliente
- Valor y posicionamiento de marca

No describiremos estos términos ya que son conocidos por todos, lo que si deberemos es ponerles indicadores de gestión, pero tomare en principio una pregunta clave de Doncel y Gutierrez (2008), *¿Se puede medir la actividad del marketing?*, más aun me planteo *¿se pueden medir los aspectos mencionados?*, claro que sí, y vamos hacia allá.

Entonces *¿cómo comenzamos y por dónde?*, es necesario conocer para poder medir y transmitir, y más aun no dejar todo en manos de las finanzas, como se dijo en capítulos anteriores, y como comentan Doncel y Gutierrez (2008) *[... las mediciones financieras son incapaces de explicar las causas y efectos de las acciones de la empresa, una dirección que confía únicamente*

*en los aspectos financieros, solo dispone de una visión muy limitada de la realidad...]*

Es aquí en donde comenzaremos a funcionar marketing y finanzas, y siendo que las preguntas que nos abrirá la puerta estarían enmarcadas a contestar ¿Cuál es el valor de la empresa?, ¿Somos competitivos en innovación y marca?, ¿Están las estrategias orientadas a los clientes adecuados?

Es importante aclarar que las formas en que trabajaremos los indicadores no son formatos estándar, sino más bien que las empresas y más aún nuestro objeto de análisis, deberán buscar los mejores indicadores de acuerdo y en función de las estrategias que quieran ejecutar.

Para comenzar a desarrollar estas métricas será necesario aclarar que la implementación de las mismas por sí sola no dice nada, ya que si no están enmarcadas en un plan de marketing y más aún en estrategias definidas, de nada servirán establecer mediciones si no hay objetivos por cumplir y estrategias por ejecutar.

Una vez que la empresa tenga definidos estos aspectos, es entonces el momento de definir como mediremos el desempeño de un plan de marketing, de objetivos y alcance de estrategias, es aquí en donde se propone una serie de herramientas basadas en la siguiente estructura:

1. Definir métricas que estén a cargo de la gerencia y / o encargados del área de marketing:



- a. Rentabilidad, eficiencia y eficacia de marketing
  - b. Innovación y valor de marca
  - c. Adaptación de objetivos
2. Determinar la necesidad de contar con información para establecer relaciones, como ser :
- a. Cantidad de matrícula universitaria histórica y proyectada
  - b. Presupuestos de marketing anuales
  - c. Información sobre la competencia
  - d. Objetivos estratégicos
3. Determinar qué eficiencia se alcanza sobre los elementos del mix de marketing:
- a. En objetivos financieros
  - b. En objetivos de clientes
  - c. En objetivos de mercado y valor de marca
  - d. En objetivos de adquisición de nuevos estudiantes
  - e. En objetivos de servicios
  - f. En objetivos de precios
  - g. En objetivos de publicidad y otras herramientas del mix de comunicación.

Por supuesto que el gerente general o cuerpo de accionistas decidirán en qué nivel se realizaran cada una de las mediciones, como así también el plan de marketing determinara quienes serán los responsables en diagramar y ejecutar estas mediciones para el cumplimiento efectivo del plan de marketing. Esto requiere entonces que estas métricas se estructuren en el

nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo. De acuerdo a la clasificación de la estructura detallada precedentemente, será necesario definir cuáles de las métricas citadas corresponden a la métricas financieras y cuáles no.

Dentro de las no financieras proponemos algunas métricas tales como:

- a. La matrícula de cada ciclo lectivo es insuficiente para los costos soportados.
- b. Éxito o fracaso de nuevas carreras
- c. Los precios de la matricula como así también de los módulos de cátedras que no sean ni demasiado elevados ni demasiado bajos para su posicionamiento.
- d. Nivel de conocimiento de la competencia. Como ser las otras universidades privadas.
- e. Niveles de satisfacción de los clientes
- f. Eficacia de las acciones del mix de marketing

En cuanto a las métricas financieras preponemos las siguientes, desarrolladas en los capítulos precedentes, ya hemos presentado el ROI MARKETING, esto se basara en las siguientes mediciones financieras:

- a. Retornos sobre las inversiones en el mix de marketing
- b. Rentabilidad de cada carrera que dicta la universidad
- c. Contribuciones a beneficios por carreras
- d. Crecimiento anual por períodos de carreras ( primer año y de segundo a cuarto )

Es importante mencionar que si bien no es objeto de esta tesis, se podría medir la eficiencia y la eficacia del departamento de marketing, pero esto nos llevaría a trabajar sobre los costos del área de marketing tanto costos fijos como variables, como así también medir la actividad, la productividad, los gastos del personal, etc. Solamente trabajaremos sobre las mediciones de retorno de inversión en acciones de marketing, como así también qué métricas nos permiten sacar información de servicios, precios, clientes, entre otros, que si es el objeto principal de esta tesis.

## CAPITULO 10

### CONCLUSION DEL MARCO TEORICO

#### NO ES QUE EL MARKETING TRADICIONAL ESTE MURIENDOSE, ES QUE ESTA MUERTO<sup>18</sup>

*“Cuando entendamos que el marketing es lo que hacemos para vender, el dinero que le dedicaremos será una inversión y no un gasto”<sup>19</sup>*

No es poca cosa el título elegido para el capítulo final de este marco teórico; más allá de coincidir con el autor de este libro, creo necesario -pero en forma diferente a lo que el plantea- buscar una nueva visión del marketing visto como inversión y no como gasto.

Mucho hasta acá se ha descrito, se han tocado temas como el marketing en la educación, el marketing y la estrategia, el marketing como gasto y como inversión, el marketing como proceso cuantificable, el marketing y la ética, como así también las métricas y la medición de la inversión en marketing, pero no solo eso alcanza para decir que esto es un marketing diferente, ya que debe tener mucho de aprendizaje para la nueva generación de profesionales en marketing.

Muchas cosas dichas tiene que ver con el marketing visto como inversión y no como gasto, pero también debe verse como actitud desde lo profesional y sentirlo como tal, hoy el nuevo profesional de esta ciencia o proceso socioeconómico debe no solamente manejar técnicas y estrategias de marketing, sino que debe saber abordar a la empresa en donde se desarrolle o como consultor con potenciales clientes; la principal problemática es la visión del empresario desde el punto de vista del gasto.

Los nuevos profesionales del marketing deberán además de lo dicho precedentemente tener otro tipo de actitud con respecto a acercarse más a

---

<sup>18</sup> Extraído del libro el “Final del Marketing que conocemos” de Sergio Zyman, el autor concluye su libro con este mismo título.

<sup>19</sup> Extraído del libro el “Final del Marketing que conocemos” de Sergio Zyman, la cita es una afirmación del autor.

lo que los encargados de finanzas hacen y aprender de ellos, para saber que lo que se hace, debe ser correctamente medido, de lo contrario caerán en unos simples “vendedores de humo”. Con esto no se está diciendo que temas como estrategias, posicionamiento, segmentación, comunicación, distribución, precios, nuevos productos, necesidades de los clientes, entre otras, no son necesarias, muy por el contrario, que quede claro que sin estos elementos, no se tienen un claro conocimiento y nunca el encargado de marketing podrá medirlo, “es decir no solo hay que saber sino hay que saber medir”.

También es cierto que el *marketing de la vieja escuela* como menciona Zyman 1999, debe actualizarse tanto en los ámbitos académicos como en los ámbitos prácticos y de mercado, ya que el marketing pensado en términos solo de marketing ya no sirve, hay que pensar o repensar al marketing en términos de finanzas y crecimiento sostenible a través de la inversión. También es un hecho que mucho de lo que se aplica de la vieja escuela, hoy no tiene los mismos resultados, ya que el entorno es mucho más competitivo y los temas tradicionales no ayudan vistos desde una óptica tradicional.

No podemos darnos el lujo de ver qué pasa si las estrategias funcionan o no, debemos responder a nuestros clientes o empresas en las que trabajamos en términos de dinero y saber elegir dónde colocar ese dinero en acciones de marketing, es hay entonces donde vemos que los temas de marketing se transforman en inversión y no en un gasto.

En un futuro no muy lejano el marketing tiene que crear valor traducido en mayor rentabilidad para los accionistas o empresarios, en la medida que esto se entienda, más profesionales tendrán más oportunidades de aplicar esta disciplina en términos más profesionales y reales para poder medir. También es cierto que convertirse en un nuevo tipo de experto o profesional en marketing orientado a las finanzas, sobre todo al principio es mucho más difícil, pero en la medida que lo que se vaya aplicando tenga resultados en

función de lo descripto será otro el marketing, es más, no es el marketing de un futuro no muy lejano, es el marketing de hoy.

## SECCION II: TRABAJO DE CAMPO

### CAPITULO 11

#### 11.1. CRITERIOS DE INVESTIGACION

#### 11.2. PROBLEMA A INVESTIGAR

En las organizaciones educativas universitarias del sector privado en el ámbito local no se posee una forma exacta de medir el retorno de la inversión sobre las acciones de marketing.

#### 11.3. CRITERIOS DE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA<sup>20</sup>

- a. ¿Qué acciones de marketing están realizando actualmente las universidades objeto del problema?
- b. ¿Estas organizaciones miden el impacto de sus acciones comerciales: en términos de facturación, participación del mercado o cantidad de alumnos inscriptos cada año?
- c. ¿Existe la conducta en los ejecutivos de dichas organizaciones la necesidad de analizar el impacto en términos de rentabilidad y retornos de las inversiones en marketing como insumo para management estratégico?

#### 11.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

1. Analizar el destino de fondos en acciones de marketing en el periodo 2011 - 2014 en la Universidad privada.
2. Determinar qué tipos de herramientas poseen en esta área (marketing) para medir el retorno de las acciones comerciales.
3. Evaluar si existen en su modelo de gestión la importancia y la necesidad de medir las acciones de marketing.

#### 11.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACION:

- ¿Se consideran a las acciones de marketing, como una inversión o como un gasto?

<sup>20</sup> R. Hernández Sampieri y otros "Metodología de la Investigación". 3ª edición. 2006. Capítulo 3 "Planteamiento del Problema". Pp. 43-44. Edit. Mc Graw Hill.

- ❑ ¿Existen conocimientos de que las acciones de marketing se pueden medir para saber el retorno del dinero invertido?
- ❑ ¿Qué grado de interés les genera poder medir el retorno de lo invertido en las acciones de marketing, para la gestión de sus instituciones?
- ❑ ¿Qué grado de interés les genera desarrollar herramientas adecuadas para medir el retorno del dinero invertido en acciones de marketing, que se utilice en el área comercial?
- ❑ ¿Qué efectos produce la forma actual de encarar las acciones de marketing en la organización?
- ❑ ¿Conocen que existen formas de tomar decisiones basadas en mediadas de retornos que harán que el dinero invertido en marketing se incremente?

#### 11.6. ELEMENTOS Y UNIDAD DE ANALISIS

Se tomara como elemento de análisis al responsable ejecutivo a cargo del sector de comercialización o cuerpo de accionistas, en caso de tomarse decisiones colegiadas, en torno a temas de marketing y como unidad de análisis a la organización universitaria privada.

#### 11.7. PLAN DE INVESTIGACION Y DISEÑO DE FORMATOS DE OBTENCION DE INFORMACION:<sup>21</sup>

La metodología que se utilizara en esta tesis está compuesta por:

##### 11.7.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La elección de este tipo de investigación se sustenta en el objetivo de definir las variables más relevantes a ser consideradas en la construcción de las Hipótesis de trabajo y apunta a obtener información de tipo estructural acerca del objeto de análisis, en nuestro caso la relación entre las actividades de comercialización, los desembolsos e inversiones en dicha

<sup>21</sup> Roberto Hernández Sampieri y otros. "Metodología de la Investigación". 3º edición. 2006 Capitulo 5 "Definición del alcance de la de investigación" pp. 126-127-128. Edit. Mc Graw Hill.



área y su impacto bajo situaciones de eficacia y eficiencia en la captación de matrícula para sus carreras.

### 11.7.2 HIPOTESIS DE TRABAJO<sup>22</sup>

#### **Hipótesis sobre las responsabilidades en inversiones en marketing**

Hoy hay hechos, o datos que permitan teorizar acerca de si las universidades privadas trabajan o no la dimensión de la medición de las actividades tanto sea en el marketing estratégico, como en el marketing operativo. Pero si hay que sostener que se comenten muchos errores, considerando también la falta de medición como tal, es por ello que existe una visión limitada de la medición y de la importancia de las actividades en estos ámbitos. En función de esto es importante resaltar el marco teórico encuadrado en la relación entre las actividades de marketing y las actividades educativas, y es por ello que es interesante lo que plantea Curubeto (2007), refiriéndose al tema de marcas de la universidad, pero que encuadra muy bien sobre el objeto de esta tesis, *“Por otro lado se recuerda el planteo que hace Adrian Sargeant acerca de las barreras que todavía deben ser superadas por las universidades para lograr una práctica efectiva del marketing: la creencia de que la práctica del marketing es incompatible con la misión educacional, el conflicto entre la administración de las instituciones y sus académicos, la carencia de perspectiva estratégica de parte de los directivos, y la consideración del marketing como una actividad periférica”*.

Lo citado anteriormente no hace otra cosa que avalar lo encuadrado en el marco teórico y hace pensar en la forma de orientar la comprobación en función de la hipótesis de trabajo, entendiendo que la universidad privada objeto de estudio no definen la esencia de las actividades de marketing, o lo

---

<sup>22</sup> Criterios utilizados para la formulación de hipótesis en Roberto Hernández Sampieri y otros.<sup>3º</sup> edición 2006 “Metodología de la Investigación”. Capítulo 6 “Formulación de Hipótesis” pp. 140-141/146-147. Edit. Mc Graw Hill.

hacen de manera ambigua, por lo tanto la primera hipótesis de este trabajo se enuncia de la siguiente manera:

### **Hipótesis 1**

Los responsables del departamento de marketing no aseguran invertir el monto de dinero correcto en el tipo de marketing correcto, generando con esto solo una rentabilidad anual igual o menor comparada con el período anterior

### **Actividades de marketing**

Lo desarrollado tanto en el marco teórico, como en las preguntas de investigación nos llevan como hipótesis en esta parte a plantear un camino que nos deleve consideraciones generales sobre cómo y que decisiones en marketing se toman y en base a qué tipos de criterios, si es que los hay, ya que es propio de la situación planteada el desconocimiento en que se halla el estado de investigaciones sobre cómo se determinan estas cuestiones en la universidad privada.

Como se observan general en las hipótesis lo que intenta averiguar tanto en la 2 y la 3 es el alcance actitudinal de quienes toman este tipo de dicciones, por tal motivo la hipótesis se enuncia de la siguiente manera:

### **Hipótesis 2**

Los responsables del área comercial no tienen como objetivo medir el retorno de los desembolsos en marketing, sino solo calcular cuánto gastaran en dichas acciones, razón por la cual cada año se destine la misma suma para acciones de marketing.<sup>23</sup>

### **Hipótesis sobre la falta de decisiones de programas alternativos de marketing operativo.**

---

<sup>23</sup> Por cuestiones inflacionarias se tomara porcentaje para acciones de marketing y/o comercialización, el trabajo de campo determinara si el porcentaje está en función de la matrícula captada o por una decisión de niveles gerenciales.

Es importante tener en cuenta que cuando existen falta de controles en las acciones de marketing o bien falta de medición de eficiencia de lo invertido, para la gestión de las instituciones educativas universitarias es más fácil pensar que las herramientas al alcance en actividades de marketing o el propio marketing no sirve, y por lo tanto creer que no sirve lleva a solo quedarse con aquello que es considerado como lo tradicional “la Publicidad”, ya que es lo único que se puede decir que funciona pero no su alcance y menos su eficiencia.

Es por esto que decide encuadrar la forma de orientación a este trabajo y además conocer los comportamientos actitudinales en áreas gerenciales, para saber cómo es visto el marketing sobre otras actividades encuadradas en áreas de administración y su impacto en determinar porque no se hace otras cosas más allá de lo repetitivo en acciones de marketing.

### **Hipótesis 3**

Los responsables del área comercial, al no aplicar una herramienta para medir el retorno del dinero invertido en marketing, demuestran una falta de conocimiento para seleccionar programas comerciales, generando esto que elijan acciones en publicidad e Internet únicamente.

## **11.7.3 DECISIÓN DE FUENTE DE INFORMACIÓN**

### **11.7.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS:**

Entrevistas personales con las áreas gerenciales, intermedias y operativas. La decisión de utilizar las fuentes primarias responde a varios objetivos, en principio determinar el grado de conocimiento compartido por toda la organización en actividades de marketing, así como también si todos los niveles comprenden y entienden el grado de aplicación y conocimiento de las actividades de comercialización. También se pretende conocer en áreas gerenciales que tipo de comportamientos tienen y más allá de eso que tipo

de actitudes se observan hacia la marketing, y hacia las decisiones que hay que tomar en función de los objetivos planteados.

#### 11.7.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS:

Datos provenientes del área de actividades de comercialización y del área de coordinación de relaciones institucionales, con información cuantitativas de la evolución de matrícula por carrera y en periodos anuales y cuatrimestrales y su respectiva tasa de conversión a alumnos matriculados.

Estos datos secundarios serán centrales en función de las hipótesis planteadas, y proporcionaran distintos criterios para conocer los resultados obtenidos en función de las acciones de marketing y / o comercialización de la Universidad Privada. Es por ello que se pretende orientar las distintas preguntas en las entrevistas tras haber resultado los siguientes aspectos:

- a. Conocer la cantidad de matrícula de los primeros años luego de las acciones de marketing y / o comercialización.
- b. Entender la repetitividad de las acciones de marketing y / o comercialización año tras año, y contrastarlos con los datos de matrícula captada.
- c. Interpretar los datos primarios (entrevistas) desde una perspectiva más amplia.

#### **11.7.4 DECISIÓN DEL FORMATO PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS**

##### 11.7.4.1 ENTREVISTA:

Las entrevistas se realizarán con un formato semiestructurado, que tendrán como objetivo basarse en una serie de guías sobre asuntos que tengan como centro las actividades de comercialización y los desembolsos que se realizan, como así también establecer qué tipo de mediciones se efectúan y por qué se eligen las mismas. Esto llevará que a medida que se desarrolle

la entrevista se puedan agregar preguntas que sean concluyentes para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas abordados.

## 11.7.5 DISEÑO DEL PLAN DE INVESTIGACION PRIMARIA

### 11.7.5.1 UNIVERSO DE ESTUDIO:

Áreas estratégicas y áreas operativas de la universidad dedicadas a las actividades de Administración, finanzas y comercialización de la universidad y sus carreras.

### 11.7.5.2. ELEMENTO DE ANÁLISIS:

- a. Área Estratégica: Director de Gestión Institucional – Coordinador Área Administración y Finanzas.
- b. Área Intermedia: Área Desarrollo Profesional – área de coordinación de relaciones institucionales – área de servicio de orientación al estudiante
- c. Área Operativa Académica: Áreas de Coordinaciones Académicas: de las distintas carreras y departamentos.
- d. Área Operativa Comercial Área de actividades de comercialización y difusión de las carreras de la universidad.

11.7.5.3 UNIDAD DE ANALISIS: Sede de la Universidad Privada – cantidad de personas involucradas en la investigación: **17**<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Durante esta etapa es preciso asegurar, el rigor de la investigación. Para ello debemos tener en cuenta los criterios de suficiencia y adecuación de los datos. La suficiencia se refiere a la cantidad de datos recogidos, antes que al número de sujetos. La suficiencia se consigue cuando se llega a un estado de “saturación informativa” y la nueva información no aporta nada nuevo. La adecuación se refiere a la selección de la información de acuerdo con las necesidades teóricas del estudio y del modelo emergente”

11.7.5.4 MARCO de ANALISIS: Nomina del personal y organigrama de la estructura de la universidad privada.

#### **11.7.6 DISEÑO DE FORMATOS DE OBTENCION DE INFORMACION:**

##### 11.7.6.1 ENTREVISTA:

La técnica que se utilizara en todas las áreas será de “Escalafón”, cuya finalidad es realizar entrevistas en profundidad en la cual una línea de preguntas procede de las características del problema y a las características de las personas de las áreas estratégicas, intermedias y operativas.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Naresh Malhtra. Investigación de mercados. Segunda edición. Capítulo V

## CAPITULO 12

### ANALISIS DE DATOS SECUNDARIOS

De los datos secundarios se analizaron los siguientes elementos:

- a. Actividades de difusión en cada uno de los servicios y ciudades visitadas.

En lo que respecta a las actividades de difusión fueron: visitas a servicios educativo tanto del ámbito privado como público, en estos últimos y a partir del año 2012 no se visitaron más, solo las visitas fueron a servicios de educación secundarias privadas, ya que consideraron que esa era la matrícula genuina para contactar alumnos potenciales. La Campaña de difusión tuvo como objetivo principal una charla explicativa sobre reseña institucional, se explicaron los requisitos de ingreso, se dieron a conocer las distintas carreras que la universidad dicta, se acercó información sobre el curso para ingresantes e información de costos de matrícula y cuota mensual, se realizó la presentación del Área de Desarrollo Profesional, el Área de Deportes y recreación, y se realizó una descripción de los Servicios al estudiante de la Universidad, se entregó de folletería y lapiceras a los alumnos y merchandising a los Directivos, se respondieron preguntas por parte de los alumnos y se realizó una encuesta institucional, se invitó a las Jornadas Informativas y a los Talleres Profesionales, también se los invitó para la asistencia a clases universitaria dictada por docentes de la institución, se brindó información sobre Beca e Incentivos y ayudas económicas, se los invitó a ingresar a la página web y adherirse a las redes sociales, se entregó cronograma de ingreso a los interesados.

También se realizaron distintos talleres para trabajar con los potenciales alumnos, estos talleres conformados por interés de carrera trabajaban con distintos docentes para la realización de las tareas orientadas a las futuras actividades relacionadas con la vida profesional y en ámbito de estudio de cada carrera, también se observan la participación en Ferias y Exposiciones del rubro educativo, como es Expo educativa.

- b. Cantidad de servicios educativos visitados en la ciudad de Mar del Plata, así como también distritos vecinos y zona de influencia período 2011-2014.
- c. Cantidad de Alumnos anotados (matriculados en las distintas carreras), es decir se analizó la tasa de conversión de las acciones de comercialización.

A continuación se presentan los *gráficos 1, 2, 3 y 4*, en donde se observan las cantidades de alumnos de servicio educativos secundarios contactados.

### 12.1. Situación en 2011

Como se puede observar particularmente en el *gráfico 1*, se tomaron como alcance geográfico la ciudad de Mar del Plata y otras localidades de la provincia de Buenos Aires, con una dispersión de contactos que se da por la densidad poblacional de cada lugar visitado, los resultados arrojados fueron los que se expresan en el gráfico.



Gráfico 1  
(Fuente: elaboración propia)

### 12.2. Situación en 2012

A diferencia del *gráfico 1*, se cambió el alcance geográfico mínimamente, como se observa en todo momento Mar del Plata sigue siendo la zona de



mayor alcance por cuestiones geográficas de cercanía a la universidad, pero en este año es llamativo la disminución de prospectos contactados, que en relación al año anterior solo se llegó al 40% de los contactos, es decir en contraste un 60% menos de prospectos que no fueron contactados en relación al año anterior, lo que también se observa que han variado la localidad de Tres Arroyos, ya que la misma no fue visitada a diferencia del año 2011. (ver gráfico 2)

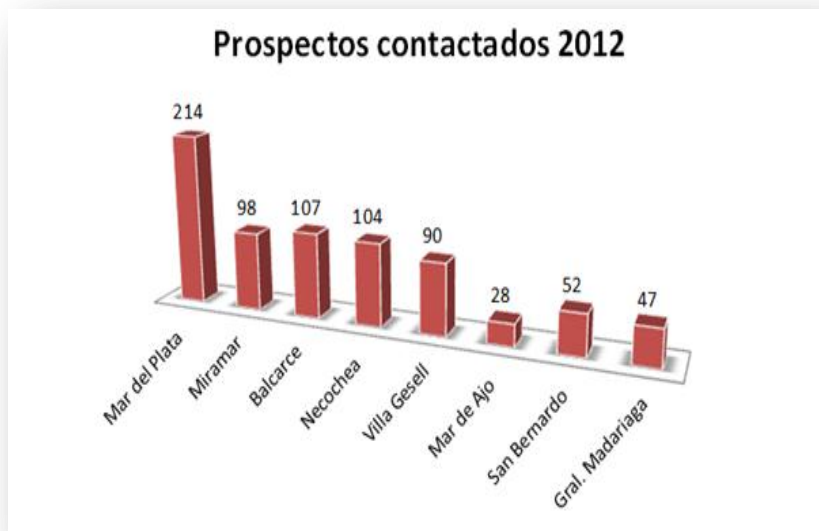


Gráfico 2  
(Fuente: elaboración propia)

### 12.3. Situación 2013



Gráfico 3  
(Fuente: elaboración propia)

En el *grafico 3* se observa que también varía la cantidad de alumnos contactados, así como también las localidades visitadas, se observa nuevamente la incorporación de Tres Arroyos, que el año anterior no fue visitado, y se agregan las localidades de Olavarría y Azul y se observa que se llega en cantidad de prospectos contactados a niveles alcanzados en 2011.

#### 12.4. Situación 2014

En este gráfico 4 también se observa el cambio de cantidad de prospectos contactados, y también puede observarse que no se ha visitado la localidad de Ayacucho.)

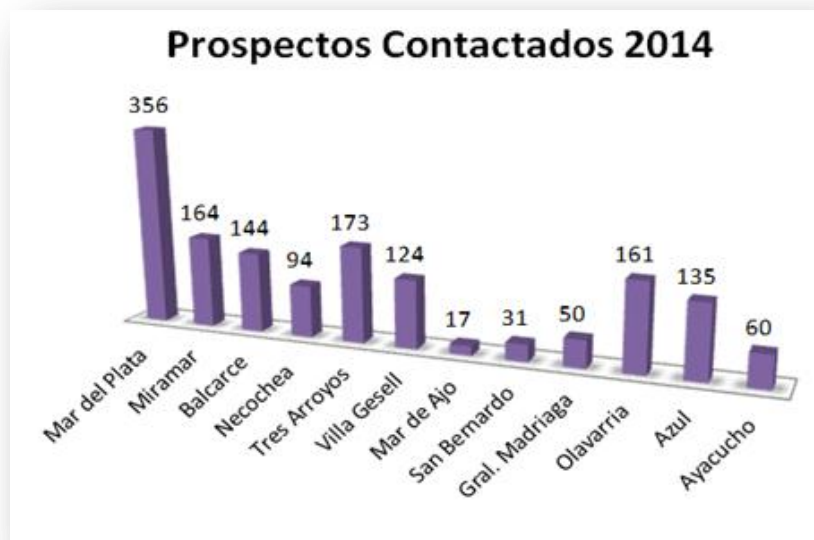


Gráfico 4  
(Fuente: elaboración propia)

Es de destacar que las variaciones en cantidad de alumnos por curso son a causa de diferencia de matrícula que se da año a año en los establecimientos que se han visitado en campañas de difusión. Esto significa que los cursos tienen, en algunos casos, más o menos alumnos que en años anteriores, variando la cantidad de contactos.

## 12.5. Situación comparativa

Para definir mejor esta dispersión de contactos se presenta el *gráfico 5*, que muestra cómo fue la cantidad de prospectos, así como también la dispersión establecida.

Como se puede observar existe una dispersión en la cantidad de acciones de difusión en los prospectos contactados desde el 2011 al 2014, tomando como base el año 2011, se observa una caída en los servicios educativos visitados, esto se debe a que las visitas carecen de una objetivos estratégico, observando solamente el trabajo en un ámbito operativo, (*gráfico 5.*)

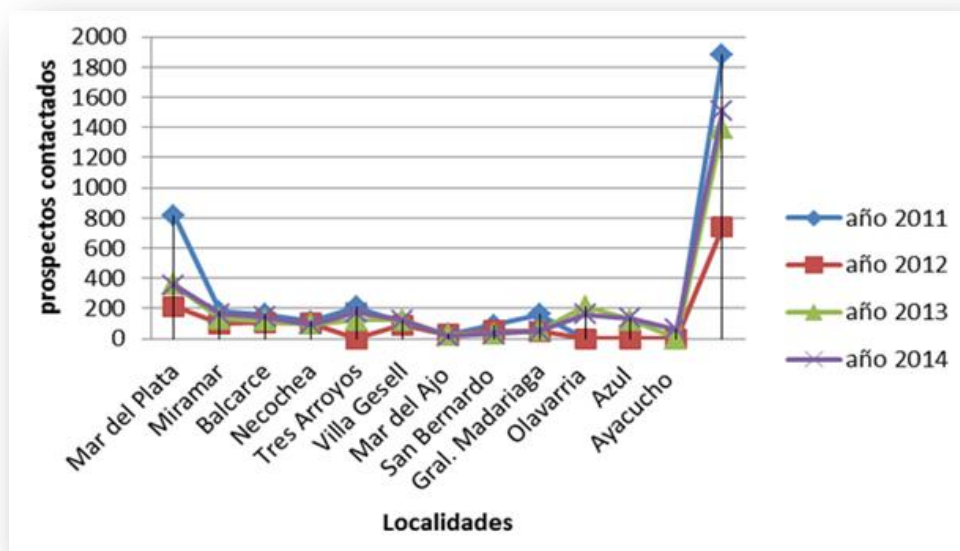


Gráfico 5  
(Fuente: elaboración propia)

Si se observa el *gráfico 6*, en el cual se estableció como situación base los contactos realizados en el 2011 y en los años siguientes: 2012; 2013 y 2014, se evidencia en forma de porcentaje la diferencia de los distintos años, en función de los colegios visitados y los prospectos contactados.

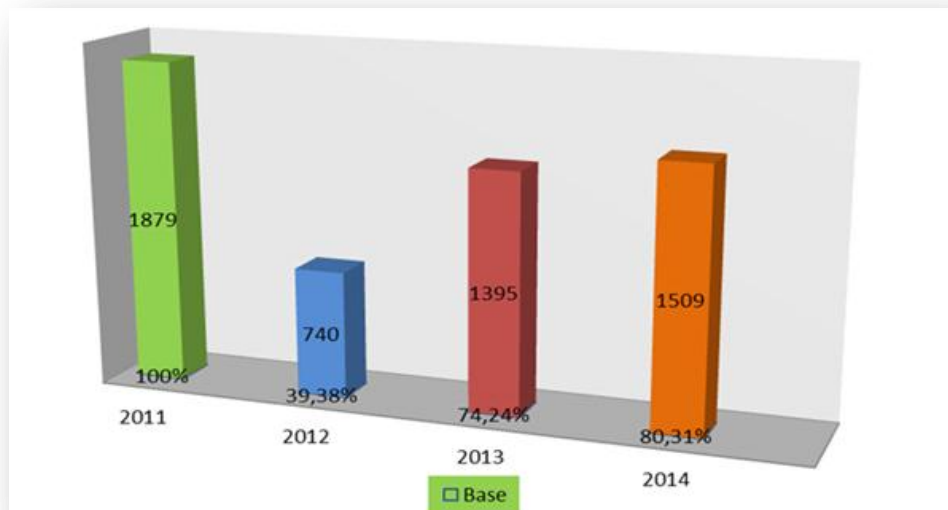


Gráfico 6  
(Fuente: elaboración propia)

## 12.6. Total de Inscriptos (tasa de conversión)

El gráfico 7 se muestra la cantidad de alumnos contactados y su respectiva tasa de conversión, es decir cantidad de alumnos inscripto a las distintas carreras de primer año, no se tiene en cuenta en este análisis la cantidad de alumnos que viene de otras universidad con pases, ya que no son objetos de análisis en función de las actividades de marketing y difusión para la captación básica de alumnos a primer año de las diferentes carreras, ya que de acuerdo a distintos fuentes de información la universidad objeto de estudio no hace difusión para captar matrícula de alumnos que estén cursando en otras universidades.

Si se observa con detenimiento la variación porcentual en la tasa de conversión no varía significativamente en los años 2011- 2014, pero si varía significativamente la cantidad de prospectos contactados, como se mencionó anteriormente, esto muestra un comportamiento poco relacionado en las distintas variaciones porcentuales en ambas situaciones. Si centramos el análisis en el año 2012, observamos cómo se incrementó la tasa de conversión pero disminuyó significativamente la cantidad de alumnos sometidos a las acciones de difusión por parte de la universidad. Pareciera

que la cantidad de alumnos matriculados es totalmente independiente a las acciones de difusión por parte de la universidad.

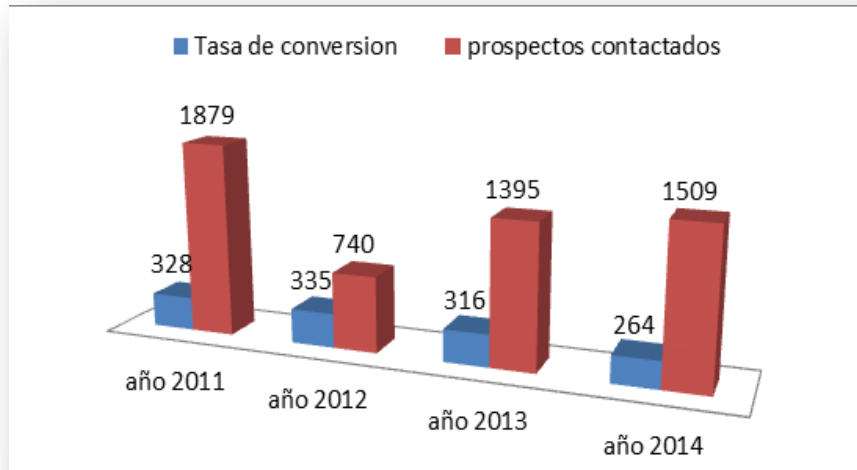


Gráfico 7  
(Fuente: elaboración propia)

### 12.7. Comparativo porcentual tasa de conversión por año:

El gráfico 8, muestra en porcentajes la cantidad de alumnos contactados, y matriculado, se observa en función del análisis del gráfico 7, la dispersión producida en el año 2012, pero centrando nuestro análisis en los demás años.

Es importante destacar la baja tasa de conversión que tiene como efectividad el programa de difusión de actividades, si tomáramos como base el año 2011-2013 y 2014 la cantidad de alumnos contactados concentra el promedio alrededor de 1500 prospectos, se logró en base a ello una tasa promedio de conversión absoluta de 370 alumnos, es decir una tasa de conversión promedio global de 23%.

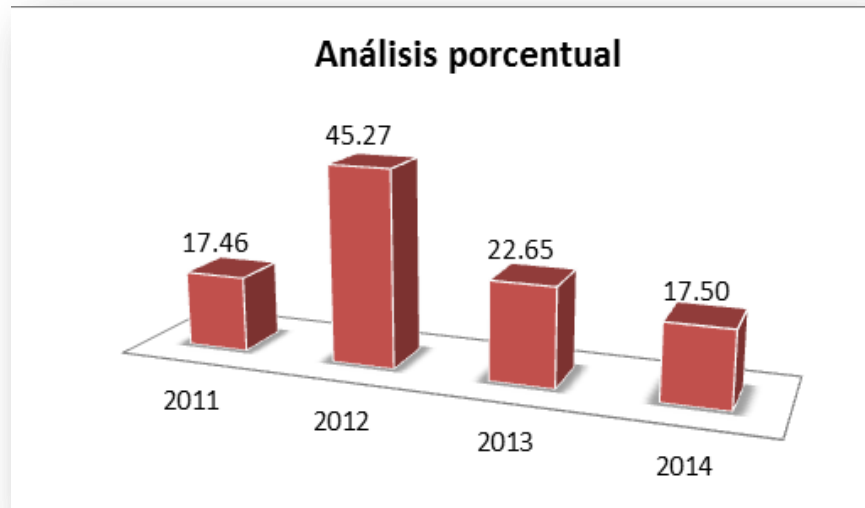


Gráfico 8  
(Fuente: elaboración propia)

## 12.8. Análisis de las diferencias encontradas con relación a las hipótesis planteadas<sup>26</sup>.

El resultado de las diferencias encontradas se encuadran bajo la situación de varios aspectos que hacen a un grupo de acciones meramente operativas, sin un respaldo de un programa estratégico que lo sostenga, esto denota como se dijo anteriormente en algunos elementos a considerar:

1. Falta de un trabajo Estratégico Planificado:
2. Utilización de programas de difusión y no un plan de marketing estratégico integrado:
3. Falta de objetivos y análisis con mayor profundidad estratégica.
4. Complejidad competitiva:
5. Rechazo y/o desgaste de los públicos objetivos a las campañas de difusión.

<sup>26</sup> El planteo realizado será respaldado en función del análisis de datos primarios, logrados por las entrevistas realizadas, que responde a las hipótesis planteadas y a las diferencias encontradas en los gráficos enmarcados en el análisis secundario de información interna. (Gráficos 1 al 8)

## CAPITULO 13

### ANALISIS DE DATOS PRIMARIOS

Con respecto a los datos primarios se analizarán las distintas respuestas las cuales estuvieron sometidas los entrevistados, como se mencionó anteriormente se establecieron en tres grupos:

13.1 Grupo área estratégica: área en la que se toma decisiones, tanto estratégica como operativa en el área de marketing y/ o comercialización de la universidad objeto de estudio, para este grupo de entrevistas tuvieron como objetivo principal:

- ❑ *Conocer los alcances de la toma de decisiones en actividades de marketing y / o comercialización.*
- ❑ *Indagar sobre la eficacia y eficiencia del entrevistado sobre los objetivos propuestos en actividades comerciales.*
- ❑ *Conocer criterios de toma de decisiones en actividades de comercialización.*
- ❑ *Contrastar la relación entre esta área, finanzas y administración para conocer cómo se mide la rentabilidad de las actividades de comercialización.*

De análisis las preguntas realizadas en esta área surge que dentro de las competencias se encuentran fortalecer los vínculos con los públicos externos de la universidad; desarrollar políticas de difusión de la actividad a través de los medios de comunicación y de los factores generadores de opinión pública; lograr la presencia institucional en eventos directamente relacionadas con el posicionamiento y la imagen de la institución; formular e implementar el plan de comunicación institucional, gestionando además acciones promocionales y de imagen corporativa; formular e implementar estrategias de marketing que permitan la captación de nuevos clientes; lograr acuerdos comerciales con proveedores publicitarios que permitan la optimización del presupuesto del área.

Con respecto a la consulta sobre los planes de marketing de la universidad se manifestó *que la realidad es que no hay un Plan de Marketing sino un plan de comunicación*, que incluye publicidad y acciones promocionales tendientes a la captación de clientes potenciales.

En función del tipo de actividades se mencionó que el plan de comunicación es para la universidad con ciertas bajadas de producto, *siendo que el presupuesto acotado no permite acciones específicas para cada carrera*. Si, se trabajan acciones puntuales por área académica que buscan difundir cierta disciplina y al mismo tiempo continuar construyendo marca: ejemplo las clases magistrales.

De las distintas divisiones y duración que tiene el plan de acuerdo a términos estratégicos y operativos se observó que el plan de comunicación es anual. A mediados de año, con motivo de la apertura de inscripciones en el segundo cuatrimestre, se realiza un refuerzo de la campaña publicitaria central.

Con respecto a la toma de decisiones en actividades de marketing y /o comercialización se evidencia el manejo del presupuesto publicitario y la toma de decisiones vinculadas con la publicidad, la promoción, relaciones públicas, prensa, investigaciones de mercado y otras estrategias o acciones de vinculación con públicos estratégicos de la universidad.

*En relación al presupuesto asignado a esta área se considera que no es suficiente*, se cree que motivo de ello la imagen de la universidad y su posicionamiento se ha visto algo afectado y además se trabaja con un presupuesto año que se va actualizando en función del índice de inflación. El monto invertido en acciones destinadas a comunicación se conforma de la decisión conjunta entre finanzas, el área de desarrollo institucional y rectoría.



*En cuanto a la forma de medir eficiencia y eficacia en programas de comunicación, marketing y / o comercialización se utilizan estudios de mercado.*

En ellos se mide la recordación de campaña publicitaria propia y de los principales competidores del mercado (general y principales medios) la participación en las jornadas informativas, en el taller de simulación profesional, las visitas en los colegios. Además se miden los canales de información más utilizados por los potenciales y por los clientes actuales, se evalúa la efectividad del contacto en el área de informes, además depende, en aquellas que podemos segmentar por carrera lo hacemos. Por ejemplo, la medición de la campaña se hace para la universidad ya que la campaña es de marca pero en el caso de las acciones promocionales se mide por carrera. *Si tomamos como ejemplo las jornadas informativas que son por carrera o área académica, podemos medir la efectividad del contacto en cada una de ellas, analizando si esas personas finalmente se inscribieron a primer año de cada carrera.*

*En cuanto a la consideración del marketing como gasto o inversión se observa que depende del área. Obviamente que se trata de una inversión pero si le preguntas al contador va a responder lo contrario. Incluso han dejado pasar muchas propuestas que habrían sido llamativas y efectivas por primar el margen de ganancias del año ante todo.*

*En función de la comunicación interna a las áreas del plan de comunicación se observa que no es comunicado. Los coordinadores académicos y demás, tienen un bajo involucramiento y muy poca visión comercial lo que los lleva a creer que las acciones comerciales o de captación son una mala palabra, lo que se hace es informarles de las acciones pero no hacerlos formar parte de la decisión, si se les piden que aporten ideas y acciones para fortalecer sus productos pero no lo hacen.*

13.2 Grupo Área Administración y Finanzas, este grupo consta de dos personas que toman decisiones más operativas que estratégicas en el área, los objetivos principales de la entrevistas están comprendidos en los siguientes aspectos:

- ❑ *Conocer los alcance de la necesidad de medir las actividades de comercialización*
- ❑ *Indagar la eficacia y eficiencia del entrevistado sobre los objetivos propuestos en actividades comerciales.*
- ❑ *Conocer los distintos tipos de herramientas financieras para medir los distintos desembolsos en actividades de comercialización*
- ❑ *Contrastar la relación entre esta área y gestión institucional para conocer cómo se mide la rentabilidad de las actividades de comercialización.*

De análisis de esta área surge que el ámbito de competencias está enmarcado por realizar diversos asesoramientos al directorio y al órgano de gobierno de la universidad, determinando la gestión y el desarrollo del presupuesto para las áreas de la logística de servicios, recursos humanos, sistemas, y marketing y/o comercialización.

En lo que respecta a que si existe un presupuesto de marketing, menciona que si lo hay, como así también que hay un *plan de marketing* que tienen la universidad.

Se observa que el área no mide la eficiencia y la eficacia tanto sea cuantitativamente o cualitativamente las acciones de marketing, esto se lo deja al área de relaciones institucionales.

En función del presupuesto invertido en marketing esta área si considera que el mismo es *insuficiente*, y *entiende que si le llevan a cabo todos los años el mismo tipo de actividades*, se van incorporando nuevas actividades de difusión pero dentro de la propia universidad, como ser talleres.

Si se observa que la ejecución del plan de marketing es anual y las inversiones para el mismo también.

En lo que respecta a la toma de dediciones en actividades de marketing no participa, solo escucha y luego se delegan quien las va a llevar a cabo. También se conoce que hay un plan estratégico por parte de la universidad pero que no se está cumpliendo.

En cuanto a los resultados esta área considera que siempre está por un 15% debajo de lo óptimo, en matriculación de alumnos medición anual.

- No se observan en el área entrevistada que posean herramientas claras con respeto a medir cuantitativamente o cualitativamente el impacto de las acciones de marketing y/o comercialización que realiza la universidad.*
- Tampoco se puede determinar qué tipos de insumos se solicita para medir la eficacia y la eficiencia, pero si en algún aspecto se conoce el costo por contacto en las actividades de difusión, pero esta área tiene esa información a los efectos de solo conocer ese dato.*
- Otro aspecto que no se pudo evidenciar es la periodicidad para medir las acciones de marketing que realiza la universidad, solo el único indicador es los alumnos ingresantes en ambos cuatrimestres.*

13.3 Grupo área operativa: este grupo que consta de 5 personas que ejecutan decisiones en acciones operativas de campañas de difusión específicamente, los objetivos principales de la entrevistas están enmarcados en los siguientes aspectos:

- Conocer los distintos tipos de actividades de comercialización que realiza la universidad*
- indagar los alcance en objetivos de las acciones de comercialización*
- Conocer los insumos que reporta a los niveles gerenciales sobre la eficiencia y la eficacia de las acciones de comercialización.*

De análisis de esta área surge: que las tareas que desarrolla esta área es principalmente la ejecución operativa de las tareas del plan de comunicación visitando colegios, organizando ferias y exposiciones, colaborando en forma muy proactiva en todos los eventos que hace la universidad para todo programa de difusión, también pertenecen al departamento de informes de la universidad.

En cuanto al conocimiento sobre la existencia de un **plan de marketing** en la universidad esta rea informa *que no, lo que existe es un plan de comunicación* y que el mismo consta de Jornadas informativas, campañas de difusión, organización de expo educativa, y diversos talleres y charlas que brinda la universidad.

Esta área también desconoce si el plan está dividido en estratégico y operativo, así como también explicaron que el plan de comunicación está orientado a la universidad y no a las carreras en particular.

En lo que respecta a la ejecución del plan todas las campañas son anuales y se realizan en la misma época del año, y se ejecuta con un año de anticipación, es decir campaña 2015 se ejecuta en el 2014.

En lo que respecta a la toma de decisiones esta área no toma decisiones solo realiza sugerencias, pero su tarea es la ejecución de las campañas y jornadas informativas en Mar del Plata y la zona.

Dentro de las actividades de comunicación el principal elemento son las jornadas informativas y otras ya mencionadas anteriormente.

*Si se observa que no hay cambios en los tipos de actividades años tras años son las mismas acciones en términos de comunicación y difusión., y comentan que así también son los resultados, no óptimos, y que además se están encontrando con dificultades para ingresar a las instituciones educativas, ya que observan fuertes rechazo, ya que los colegios no quieren perder clases pero estas jornadas, además existes un fuerte avance de otras universidades que realizan las mismas acciones de comunicación,*

agregándose al juego otras universidades que no son de Mar del Plata, como por ejemplo la UADE que se instaló en la localidad de Pinamar.

En cuanto a los informes que reporta son la cantidad de alumnos y las localidades visitadas, y los gastos realizados en función de estas actividades.

En lo que respecta a las frecuencias de reporte de datos los mismos son en el mes de julio sobre actividades en los colegios, en el mes de agosto sobre las exposiciones y en el mes de septiembre sobre las jornadas informativas.

13.4 Área Operativa de Coordinaciones Académicas: Esta áreas están comprendidas por un total de 10 personas, cada una de ellas representa áreas de carreras en particular, su encuadre en las tareas está enfocado en los aspectos administrativos de cada carrera, los objetivos principales de la entrevistas están comprendidos en los siguientes aspectos:

- ❑ *Conocer la comprensión del entrevistado sobre el grado de actividades de comercialización que se realizan en la universidad y para la carrera que coordina en particular*
- ❑ *indagar el grado de participación en actividades de comercialización para la difusión de la carrera que coordina*
- ❑ *Establecer el grado de conformidad de las acciones de comercialización que realizan en la universidad para la promoción y defunción de la carrera.*

De análisis de este grupo surge que las principales funciones son las de administrar los recursos humanos de los docentes para cada una de las carreras, propiciar las designaciones y desvinculaciones de docentes de las carreras a cargo, mantener actualizado el Plan de Estudios de las carreras, proponer al Rectorado las modificaciones que se consideren procedentes, mantener actualizados los programas de las asignaturas de cada una de las carreras, trabajar con los docentes las planificaciones cuatrimestrales de cada una de las materias, mantener actualizada la bibliografía de los programas, autorizando los requerimientos docentes y transfiriéndolos a la

Biblioteca, Propiciar la firma de convenios con otras universidades para intercambio docente, de material y transferencia de conocimientos.

Propiciar las actividades de extensión mediante convenios con otras entidades del sector público o privado, elevar solicitudes para cursos de posgrado en las materias del área incumbencia, atender solicitudes y trámites de equivalencia de estudiantes de las carreras.

En lo que respecta al conocimiento sobre actividades de marketing por parte de la universidad, la totalidad de las personas entrevistadas consideraban que *la Universidad realiza actividades de marketing* para la difusión de las actividades académicas en general, no realizando actividades específicas para ninguna carrera, pocos de los entrevistados pudieron describir actividades, las mismas se encuadraron en la realización de actividades de publicidad televisiva (mediante spots bajados desde Buenos Aires), radial en radios FM de la ciudad, folletería y folders informativos para los interesados, visitas a establecimientos secundarios en fechas estratégicas para promocionar las actividades académicas de la universidad, jornadas Académicas para ingresantes (Talleres Profesionales) con estímulos a los participantes, Clipping de avisos en diarios de la ciudad, promocionando jornadas, cursos, convenios o eventos en general.

En función de la participación en actividades de marketing se respondió en general que sólo en las actividades vinculadas a los TP, o en el dictado de charlas inaugurales con motivo de jornadas de difusión (Jornada de los emprendedores y similares)

Sobre la consulta en actividades de marketing por parte de la universidad hacia ellos, se respondió en la mayoría de los casos que no, y se aclaró que existe para eso un área que se ocupa específicamente, pero en general que no realiza consultas a los coordinadores.

De acuerdo al impacto que da como resultado las actividades de marketing por parte de la universidad, respondieron en general que se conoce el

impacto de actividades específicas, tales como la retención de estudiantes que acceden a los TP, o las consultas formuladas por estudiantes luego de una charla informativa, *pero no se conoce el impacto general de las actividades de marketing sobre toda la carrera o toda la universidad, al menos al nivel de coordinación.*

## CAPITULO 14

### ANALISIS y COMPROBACION DE HIPOTESIS

De acuerdo a lo planteado en la *Hipótesis 1* y considerando tanto los análisis de datos secundarios y primarios respectivamente se puede observar que a la luz de los hechos descritos en las entrevistas, y más que nada en aquellos actores que tomando decisiones en actividades de marketing y en aquellas otras áreas que deciden el presupuesto asignado, se observa que no existe un análisis en estas áreas para determinar actividades de marketing distintas a las ya conocidas y tradicionales que hacen y repiten todos los años. Se observa que al no cambiar las actividades y menos aún al no medir sus impactos, la cantidad de alumnos mostrados en términos de tasa de conversión no es la esperada, están muy por debajo de los objetivos planteados para cada cuatrimestre en un período estratégico comprendido entre el 2011 y el 2015.

En relación a la *Hipótesis 2* se observó a través de las áreas estratégicas que no hay un elemento claro de medición de retorno de lo invertido en estas acciones de comunicación y/o difusión, esto fue acompañado por las entrevistas que se hicieron en áreas operativas encargadas de realizar estas actividades, siendo que ellas mismas solo contabilizan los gastos discriminados por rubros, esto lleva sin ningún lugar a dudas que se planifica todos los años las mismas actividades y se determina cuanto se gastará, pero lejos están de medir el impacto y el retornos de estas actividades.

En función de la *Hipótesis 3*, y de acuerdo a la relación con lo manifestado en la *H1* se observa tanto en las fuentes secundarias como en las primarias que año tras año son las mismas actividades de difusión, teniendo como foco principal las visitas a los establecimientos, situación que de acuerdo a lo descrito en las entrevistas en las áreas operativas, este tipo de actividades está siendo cada vez más difícil llevarlas a cabo, tanto sea porque la competencia realiza las mismas actividades y los colegios ya no permiten tanto la entrada para promocionar carreras y universidades, o sea que estas actividades han llegado a un punto de saturación que no dan



resultados, por lo menos como lo esperado por la universidad objeto de estudio y como lo demuestran las distintas tasas de conversión de los periodos analizados.

## CAPITULO 15

### CONCLUSION SOBRE EL TRABAJO DE CAMPO

En lo que respecta al trabajo con datos secundarios fue interesante la forma como estos datos revelan situaciones más que evidentes a la hora de empezar a conocer las principales dificultades de las distintas situaciones hipotetizadas.

Organizar y procesar datos en números y cifras que por sí sola no dicen nada, pero procesadas en tasa de conversión y datos incrementales entre otros, nos dan como resultado una gran gama de posibilidades de investigación para determinar las posibles causas de fracaso en la implementación de estrategias de captación de nuevos clientes.

Trabajar con estos datos secundarios y procesarlos en formas de gráficos para luego realizar análisis debería ser para esta universidad objeto de estudio de un valor muy significativo, que serviría de insumo para establecer otras miradas y buscar otros caminos que lleven a un trabajo más profundo sobre los distintos impactos que se esperan con las acciones de comunicación, y ver si esas acciones tal como está llevadas a cabo reflejan los objetivos propuestos o debería ser enmarcadas en un plan de marketing estratégico que guie este tipo de acciones, para logra los distintos grados de eficiencia y eficacia, tanto en el logro de objetivo de matrícula, de facturación y de rentabilidad.

En relación a los datos primarios resulto realmente interesante entender lo complejo de la toma de decisiones en las organizaciones en general y en esta caso de estudio en particular, esto nos hace comprender muchas veces lo estancado que están las gerencias, las áreas y los departamentos, enfocados en sus objetivos particulares y ver la dificultad que se presenta en las mismas para entrar en el organizado y coordinado mundo de lo “Sistémico”. Este trabajo de campo mostro más allá de las hipótesis planteadas, la brecha que existe para la toma de decisiones conjuntas, esto

no quiere decir que son decisiones aisladas, pero existe una situación de reuniones de trabajo conjuntas, pero después cada uno al volver a sus áreas sigue aislándose sin poder medir el resultado de un trabajo conjunto o sistémico.

Es sorprendente como dentro de una organización se habla de la misma disciplina como es el marketing, con variables de dimensiones totalmente diferentes, es decir que hay áreas que entiende que solo el proceso hacia el mercado es de difusión y no de marketing, mientras que otras áreas observan que si es un plan de marketing el que se está ejecutando, como hay otras áreas que piensan que hay un plan estratégico general.

Algo que llama poderosamente la atención en términos de ejecución de planes y que acompaña lo que se dijo anteriormente sobre cuestiones sistémicas, es la falta de comunicación entre los distintos niveles de lo que se está ejecutando en acciones de difusión y / comunicación, se observa que no es compartido por las áreas académicas, y hasta las áreas operativas solo ejecutan lo que se les indican, con muy poca participación en tomar decisiones.

Otro elemento detectado es lo repetitivo de las acciones de difusión y / o comunicación que realiza la universidad objeto de estudio, como se puede también observar en las entrevistas a las áreas operativas, la actividad central de difusión es la visita a colegio secundarios, esta actividad que está mostrando signos muy visibles de agotamiento, eficiencia y eficacia en términos competitivos y en términos de accesibilidad para poder ingresar a cada servicios educativo secundario, otras de las actividades es las misma que hacen el resto de las universidad charlas sobre las carreras y talleres para interactuar en la vida pre universitaria. Lo curioso de esto es que los resultados años tras años no son los deseados, situación que se observa en los distintos análisis realizados a través de los datos secundarios internos de la universidad.

## 15.1. OBSERVACIONES FINALES AL MARCO TEÓRICO Y AL TRABAJO DE CAMPO

En función de lo expuesto tanto en el marco teórico, como en el trabajo de campo y la comprobación de las distintas hipótesis planteadas, y en los diferentes análisis alcanzados, es hora de pensar en un aspecto que es general como es la elaboración de un plan estratégico de marketing que sin dudas se he evidenciado la falta de uno, y un modelo en particular que será desarrollado específicamente para acompañar a ese plan estratégico de marketing.

Con respecto al Plan Estratégico de Marketing no será planteado como modelo, ya que existen diversas fuentes de información, como así también distintos y variados modelos y formatos, incluso nos podemos referenciar al modelo planteado en el capítulo 5 “ Planificación Estratégica,”<sup>27</sup> cualquiera de ellos será de mucha utilidad en tanto sean confeccionados dentro de un marco lógico y sistémico de trabajo conjunto entre las diferentes áreas (administración general, finanzas, Relaciones Instituciones, áreas de informes, áreas académicas), entre otras.

Lo que si será planteado es un modelo de acompañamiento estratégico a este plan, el mismo estará estructurado de forma tal que permita obtener distintas herramientas para medir las acciones en términos de eficiencia y eficacia, así como también utilizar indicadores que permitan conocer características del mercado, de clientes, de valor de marca, de alumnos por carrera, de precios, de cumplimiento y algunas métricas financieras a los efectos de entender los distintos impactos en función de las inversiones en actividades de marketing.

Acompañando a este modelo también se desarrollaran dos tipos de cuadros estratégicos, uno establecido bajo el modelo de Cuadro de Mando y el otro

---

<sup>27</sup> Ver figuras 2 y 3 del capítulo 5 del marco teórico “ Planificación Estratégica”

determinado bajo un Cuadro de necesidad de información y decisiones estratégicas.

A esto se sumara un cuadro de responsables, usuarios, periodicidad y aplicación de informes para llevar a delante todo un proceso integral que destierre las formas individualizadas de trabajo en la universidad objeto de estudio y garantice resultados en tiempo y forma para corregir desvíos y situaciones de incumpliendo, ineficacia entre otros.

## SECCION III: MODELO PROPUESTO

### CAPITULO 16

#### INDICADORES

Comenzaremos a establecer métricas basadas en el trabajo de los autores Doncel y Gutiérrez (2008), con una fuerte adaptación a la unidad objeto de análisis de la universidad privada:

#### 16.1 Indicadores de mercado:

- ❑ La universidad como modelo de negocios no está ajena a saber cómo está compuesta la estructura del mercado y de la competencia; como se dijo anteriormente, no está sola en el mercado si no que compiten con otras instituciones educativas ( para el análisis de esta tesis solo tomaremos otras universidades privadas, no tomaremos como competencia institutos terciarios). La propuesta para esta información está basada en mediciones tales como:

##### 16.1.1. *Cuota de mercado en matrícula captada*

$$\text{Cuota Matrícula} = \frac{\text{Matrícula ciclo lectivo } x}{\text{Matrícula ciclo lectivo } x \text{ ( U.P.Mdp)}}$$

##### 16.1.2. *Cuota de mercado en función de los ingresos*

$$\text{Cuota Matrícula} = \frac{\text{Facturación matrícula ciclo lectivo } x}{\text{Facturación matrícula ciclo lectivo } x \text{ (U.P.Mdp)}}$$

- ❑ Algunas consideraciones para trabajar con estas métricas: primero debemos entender que hay que definir el periodo de tiempo, en

nuestro caso podemos tomar ciclos lectivos, pero como se dijo anteriormente la universidad objeto de

Análisis admite el ingreso en el segundo cuatrimestre de cada año, por tal motivo este análisis podría hacer dos veces en un año, y realizar comparaciones que servirán para el análisis de cómo invertir o guiar los fondos para el mix de marketing previos a cada cuatrimestre.

#### 16.1.3. Cuota de Mercado Relativa por Matricula

$$Cuota MR = \frac{\text{Matrícula ciclo lectivo } x \text{ (U. de E.)}}{\text{Matrícula ciclo lectivo } x \text{ (U. P. C.)}}$$

#### 16.1.4. Cuota de Mercado Relativa por ingresos

$$Cuota MR = \frac{\text{Facturación matrícula ciclo lectivo } x \text{ (U. de E.)}}{\text{Facturación matrícula ciclo lectivo } x \text{ (U. P. C.)}}$$

- ❑ Esta métrica se maneja con las mismas consideraciones que la anterior, definiendo periodos de tiempo, y calculando la cuota por ingresos o por matricula captada, con la diferencia que estas métricas solo se mide con el principal competidor. El objeto será también guiar y diferenciar la estrategia y acciones de marketing de nuestra amenazante competencia. Otra consideración es que para definir la principal marca competidora será necesario apoyarnos en alguna investigación de mercado para que estos datos nos reflejen información útil para la toma de decisiones, ya que este mercado

cuenta con tres universidades privadas locales, una universidad nacional y varias universidades que ofrecen carreras a distancia.

## 16.2. Ingresos de Clientes

- ❑ Las métricas que aquí utilizaremos se relacionan directamente con la medición sobre la cantidad de nuevos alumnos que la universidad puede captar, como así también los ingresos que esta nueva matrícula genera por cuatrimestre en forma anual, según prefiera la institución como medirla. También será importante medir los costos que generen los programas de adquisición de nuevos estudiantes, y por último la necesidad de medir el impacto que tienen nuestra atención de acuerdo a los potenciales ingresantes que se acercan a la institución. Toda esta información será sumamente útil para monitorear los objetivos del plan de marketing y si las estrategias están acorde a las acciones y a las necesidades del mercado.

### 16.2.1. *Tasa de Adquisición Cuatrimestral (%)*

$$Tasa\ de\ Adquisición\ C.\ (%) = \frac{Matrícula\ 2do.\ Cuatrimestre}{Matrícula\ total\ anual}$$

- ❑ Se ha elegido esta métrica y se ha adaptado con diferencia a lo marcado por los autores, ya que la universidad objeto de estudio capta nueva matrícula en el primer y segundo cuatrimestre, es por eso que resulta muy interesante medir la diferencia entre los cuatrimestres, es más si la universidad tiene una base de datos



desde que comenzó a captar matrícula en el segundo cuatrimestre, es posible converger la información año tras año para poder realizar tendencias y saber en qué cuatrimestre funcionan más las acciones de marketing en programas de adquisición.

### 16.2.2. *Ingresos de Adquisición (\$)*

$$\text{Ingresos de adquisición} = \frac{\text{Facturación matrícula}}{\text{inversión directa en programas de adquisición}}$$

- ❑ De acuerdo a nuestro análisis también podríamos analizarlo en forma discriminada por cuatrimestre, es decir:

### 16.3. **Ingresos de Adquisición por Cuatrimestre (\$)**

$$\text{Ingresos de adquisición} = \frac{\text{Facturación matrícula por Cuatrimestre}}{\text{Inversión directa en programas de adquisición por cuatrimestre}}$$

- ❑ Como se dijo anteriormente es necesario para poder medir lo que se hace, sabiendo cuanto retorno tenemos por cada peso invertido en cada cuatrimestre o en forma anual, según sea el objetivo de análisis del departamento de marketing de la universidad objeto de estudio.

#### 16.3.1 *Satisfacción de los alumnos (clientes)*

- ❑ Al utilizar esta métrica, se deberá tener como insumo primordial la información que pueda brindar un sistema de monitoreo por encuestas, la universidad objeto de estudio no tendría inconvenientes en aplicar esta métrica, ya que actualmente miden el

grado de satisfacción en cada cuatrimestre y por cada docente / cátedra.

#### 16.3.2 Grado de Satisfacción / Insatisfacción: (%)

$$\text{Grado de Satisfacción} = \frac{\text{Alumnos del 1er. C.} - \text{Alumnos Insatis. 1er. C.}}{\text{Total de Alumnos 1er. cuatrimestre}}$$

#### 16.3.3 Grado de Insatisfacción: (%)

$$\text{Grado de Insatisfacción} = \frac{\text{Alumnos insatisfechos 1er. cuatrimestre}}{\text{Total de Alumnos Cursantes 1er. cuatrimestre}}$$

- ❑ Esta herramienta es de vital importancia ya que la medición del grado de satisfacción / insatisfacción refleja un compromiso de la organización en general, con nivel o porcentajes altos de satisfacción, la universidad objeto de estudio podrá descansar en que las practicas sean las realmente esperadas por el segmento que consume el servicio. Otro temas importante es entender la importancia de los instrumento o sea la encuesta, es decir, que para medir esto no solo tenemos caer en encuestas cuatrimestrales, si no también podría tomarse como complemento los pedidos de entrevistas con el secretario académico relevando los motivos de dicha entrevista, así de esta manera se podrá tener un complemento para medir estos niveles de satisfacción / insatisfacción.

#### 16.3.4 Atención al cliente (%)

- ❑ Otro aspecto que complementa la métrica de satisfacción / insatisfacción, y además podrá ser contrastado con técnicas de

investigación de mercado que ayuden a obtener una información en conjunto. Para nuestro caso de análisis se desarrolla la métrica de la siguiente forma:

$$\text{Atencion al Alumno} = \frac{\text{Pedidos o rleamos recibidos en bedelia y Sec. Acad. entregados con retrasos o no entregados}}{\text{Total de pedidos o reclamos entregados}}$$

- ❑ Esta métrica estará basada en la cantidad de pedidos y reclamos que los alumnos realizan tanto en bedelía como en secretaria académica, y serán medidos en el retraso que exista para ambas cuestiones en ser entregadas a los alumnos, el resultado de esta métrica representa la tendencia sobre los reclamos, sería importante medir estos resultados años tras año y contrastarlo con el aumento de matrícula, ya que de lo contrario no sería representativo.

#### 16.3.5 Retención de alumnos (clientes)

- ❑ Conocida es la frase que dice: “Retener a un cliente resulta aproximadamente diez veces más barato que conseguir a uno nuevo”. Para la universidad objeto de estudio se propone esta herramienta ya que es necesario considerar en que parte de la carrera o en qué carrera se produce el abandono, siendo esto una información muy valiosa, ya que es necesario comenzar a preparar acciones y estrategias propias para la retención o renovación de los alumnos.

#### 16.4. Tasa de retención de alumnos (clientes) (%)

$$Tasa\ de\ retención = \frac{\text{Número de alumnos que continúan cursando en el 2do. C.}}{\text{Total de alumnos matriculados al inicio del Ciclo Lectivo (x)}}$$

- ❑ Esta herramienta constituye un valor muy importante, al momento de monitorear el motivo del porcentaje que arroja, ya que el abandono de los clientes en nuestro caso de estudio es bajo, pero como el servicio que presta la universidad es a cuatro años mínimo, es posible que la vida de un cliente en este período se vea afectado por varios motivos, sería interesante que a esta métrica la acompañara un análisis de causa de abandono de los alumnos, para poder determinar cuáles son las causas que más se repiten.

#### 16.5. Indicadores de Valor de Marca

- ❑ Si bien el título de este indicador es muy prometedor, es también muy limitado, ya que como se sabrá, al estudiar el valor de marca se necesitaría muchas herramientas y además mucha información proveniente de años de investigaciones de mercado y evolución de marca, como así también, la valoración de la misma siempre está sujeta a las estrategias de precios, el posicionamiento planteado en el plan de marketing, los estímulos y la frecuencia con que se ha desembarcado en el mercado y al segmento específico. Aquí para poder hacer más ilustrativo nuestro concepto tomaremos una métrica que estará basada en el reconocimiento de marca:

### 16.5.1 Reconocimiento de marca (%)

$$\text{Recon. de marca Univ. por } x \text{ carrera} = \frac{\text{Número de alumnos matriculados por carrera}}{\text{Total de alumnos por carrera en las universidades}}$$

- ❑ A modo ilustrativo se representa esta métrica por carreras:

$$\text{Rec. de marca Univ. por carrera} = \frac{\text{Número de alumnos matriculados por carrera en contador publico}}{\text{Total de alumnos matriculados por carrera Contador Público universidades locales}}$$

$$\text{Rec. de marca Univ. por carrera} = \frac{\text{Número de alumnos matriculados por carrera en Lic. Administración}}{\text{Total de alumnos matriculados por carrera Lic. Administración universidades locales}}$$

$$\text{Rec. de marca Univ. por carrera} = \frac{\text{Número de alumnos matricuados por carrera en Lic. Turismo}}{\text{Total de alumnos matriculados por carrera Lic. Turismo universidades locales}}$$

- ❑ Por supuesto que esta métrica se debe realizar con aquellas universidades en las cuales compite por carreras tradicionales, más allá que en apartados anteriores se mencionó que actualmente en el mercado hay una universidad nacional y tres universidades privadas, de las cuales no todas compiten por las mismas carreras, pero si en su mayoría.

### 16.6. Indicador Alumnos (clientes) por carreras

- ❑ Esta herramienta permite conocer el porcentaje de alumnos que eligen las carreras de la universidad, la información que nos arroja esta métrica nos indica que carreras necesitan más acciones de

marketing para cada cuatrimestre, siempre y cuando la universidad crea que la carrera debe seguir dictándose, así como también al utilizar esta métrica se debe tener en cuenta el grado de innovación que tiene la carrera, y también por la etapa de ciclo de vida que la carrera se encuentra ( introducción, crecimiento, madurez o declive).

#### 16.6.1. Alumnos (clientes) por carrera (%)

$$\text{Alumnos por carrera} = \frac{\text{Alumnos matriculados por carrera}}{\text{total de alumnos matriculados}}$$

- ❑ O también se podría medir de acuerdo a los distintos departamentos que agrupan carreras a fines

$$\text{Alumnos carreras Depto. Administración} = \frac{\text{Alumnos matriculados carrera departamento de Administración}}{\text{Total de alumnos matriculados}}$$

$$\text{Alumnos carreras Depto. Humanidades} = \frac{\text{Alumnos matriculados carrera departamento de Humanidades}}{\text{Total de alumnos matriculados}}$$

$$\text{Alumnos carreras Depto. Ingeniería} = \frac{\text{Alumnos matriculados carrera departamento de Ingeniería}}{\text{Total de alumnos matriculados}}$$

- ❑ También estas métricas permiten a los directores de departamento y encargados de marketing solicitar fondos adicionales para acciones de marketing, si es como se dijo anteriormente que la universidad decide seguir con esas carreras.

## 16.7. Indicador precios

- ❑ Se han elegido algunas herramientas para medir situaciones de precio, las mismas serán de utilidad al momento de saber cómo estamos en políticas de precios, por supuesto que esto está acompañado por el grado de diferenciación que la universidad objeto de estudio tenga definido, ya que como se sabe existen políticas que acompañan las estrategias de precios, basados como se mencionó en el apartado anterior, que están reflejadas por el valor de marca la imagen de marca y el posicionamiento. Es entonces que demos mirar al precio desde tres ópticas desde todo el grupo de competidores o mercado, y desde el principal competidor. Las métricas elegidas son:

### 16.7.1. Precio relativo a mercado (%)

$$\text{Precio a mercado ( Matricula)} = \frac{\text{Precio Matricula} - \text{Precio Medio Matricula}}{\text{Precio Medio Matricula}}$$

- ❑ Debemos utilizar esta métrica también para el precio de la cuota, ya que como se sabe las instituciones educativas poseen un arancel por matricula al inicio del año o cuatrimestre en el caso que se inscriban en el segundo cuatrimestre y el arancel por cuota mensual, es entonces que debemos adaptar esta métrica de la siguiente manera:

$$\text{Precio a mercado ( Cuota)} = \frac{\text{Precio ( Cuota )} - \text{Precio Medio (Cuota)}}{\text{Precio Medio (Cuota)}}$$

- ❑ Se utiliza el precio de mercado relativo a mercado para explicar cómo se encuentra posicionada la universidad con respecto al mercado y con respecto a las estrategias de precios que utiliza la competencia.

#### 16.7.2. Precio relativo a competidor (%)

$$\text{Precio relativo (Matricula)} = \frac{\text{Precio (Matricula)} - \text{Precio competidor (Matricula)}}{\text{Precio competidor (Matricula)}}$$

- ❑ Utilizando el mismo criterio que en precios relativos a mercado, aquí también repetiremos la herramienta para el arancel por cuota mensual.

$$\text{Precio relativo (Cuota)} = \frac{\text{Precio (Cuota)} - \text{Precio competidor (Cuota)}}{\text{Precio competidor (Cuota)}}$$

- ❑ Esta herramienta, a diferencia de precio relativo a mercado mide en forma particular competidor por competidor, quedando exceptuada de esta métrica la universidad nacional ya que no posee aranceles. La idea de estas métricas es por supuesto más allá del resultado, es medir que estrategia comprenderá el plan de marketing que realice la universidad de objeto de estudio, a fin de establecer el grado de posicionamiento y diferenciación con respecto a la competencia y a los segmentos de mercado que se dirija.

#### 16.8. Indicadores de Cumplimiento

- ❑ Esta métricas no financieras ayudarán a medir los programas de marketing que se estén desarrollando en el plan de marketing anual,



también esta información será de ayuda para incorporarla en modelo de rentabilidad de los programas de marketing que se desarrollara más adelante en las métricas financieras. Los modelos propuestos son:

#### 16.8.1. Desarrollo efectivo de los programas de Mkt

$$\text{Desarrollo efectivo} = \frac{\text{Programas desarrollados en plazo}}{\text{Total del programa del plan de marketing}}$$

- ❑ Como se observa esta métrica por demás muy sencilla, está planteada para realizar un análisis temporal de los programa de marketing, es decir cada programa en el plan de marketing debería tener un cronograma de actividades a desarrollar, es entonces que el encargado de marketing tiene en sus manos la forma de medir el tiempo de ejecución de los programas, obteniendo información sobre la ejecución en tiempo y forma de cada programa y el por qué no se llegó al cumplimiento de las fechas, para nuestro caso de estudio, se podría aplicar a los programas promocionales que se dan al inicio del año y al inicio del segundo cuatrimestre.

#### 16.8.2. Desarrollo de programas de Mkt

$$\text{Desarrollo de programas} = \frac{\text{Programas desarrollados}}{\text{Total del programa del plan de marketing}}$$

- ❑ Esta métrica a diferencia de la anterior mide, también en forma muy sencilla, el desarrollo de los programas, esto permite saber el cumplimiento que se propuso para la ejecución de los programas de

marketing, y también junto con otro análisis más cualitativo que permitirá conocer qué tipo de programas no se ejecutaron y por qué.

## 16.9. Métricas Financieras

Dentro de las métricas financieras, si bien no serán abarcadas con el mismo nivel de desarrollo que las métricas no financieras, ya que se ha desarrollado varios aspectos en el marco teórico, en los capítulos VI, VII y VIII respectivamente, aquí nos dedicaremos a proponer una serie de conceptos y herramientas basadas en James D. Lenskold y fuertemente adaptadas a nuestro caso de estudio.

### Utilización de métricas:

- ❑ Como se mencionó anteriormente la fórmula financiera será el punto de partida de nuestro análisis y posterior propuesta dentro de este marco teórico general, ya que aún no conocemos los aspectos específicos que el trabajo de campo nos brindara, es por ello que proponemos diversos puntos para un modelo que tiene como objetivo brindar a la organización una mirada diferenciada de actividades de marketing vistas como inversión y no como gasto.

#### 16.9.1. *Formula general de ROI Marketing*

$$ROI_{mkt} = \frac{\text{Retorno}}{\text{Inversión}}$$

$$ROI_{mkt} = \frac{\text{Margen bruto} - \text{Inversión en marketing}}{\text{Inversión en Marketing}}$$

- ❑ Esta fórmula por sí sola no nos brinda demasiada información si no tenemos en cuenta otros aspectos a considerar, como ser el Valor Presente Neto o (VAN), es decir para poder trabajar al marketing como inversión debemos contar que habrá posibilidades ciertas de que la gerencia general otorgue a la gerencia de marketing fondos suficiente para poder invertirlos en acciones de marketing, es aquí que la persona encargada de administrar e invertir esos fondos deberá tener muy en cuenta la necesidad de poseer información estimada de potencial de mercado, sino que también junto con el departamento de finanzas deberán convertir esos datos en valores numéricos que permitan conocer con mayor aproximación los números en pesos ( flujos de ingresos futuros) que brindará ese potencial de mercado, por supuesto definido esto dentro de un marco general de estrategias y ciclo de vida de los productos.
- ❑ Otro tema por tocar debería ser el concepto de Margen Bruto, en términos generales utilizaremos la siguiente forma:

$$\text{Margen Bruto} = \text{VAN}(\text{Ingresos} - \text{Costos de los Bienes} - \text{Gastos Incrementales})$$

De esta forma, si bien no innovamos en conceptos financieros ya conocidos, debemos entender que el encargado de marketing deberá manejar estos términos, como se dijo en capítulos precedentes, es acá donde debemos aclarar al responsable de marketing que este flujo de ingresos y gastos se dará en un período, entonces el margen bruto debe ser convertido en VAN.

- ❑ Otro concepto financiero clave para poder aplicar la fórmula de ROI, es el concepto de Tasa de descuento, en este concepto no debemos

aclarar mucho más que en los anteriores, ya que es un término financiero muy conocido para cálculos de inversiones, pero insistimos que el encargado de marketing debe conocerlo y manejarlo a la hora de aplicar ROI Marketing.

- ❑ Una vez tocado estos términos que ayudaran a definir mejor el ROI para marketing debemos aclarar algunos puntos para lograr orientar a modo prescripto y además ayudara a la persona de marketing que lleve a cabo mediciones de inversiones en esta área a saber:
  - ❑ Para un proyecto de inversión en marketing se deberá contar con estimaciones de ventas o cálculos de ingresos para el periodo de tiempo que se desea invertir en programas y acciones de marketing.
  - ❑ Considerar la categoría de clientes, entendiendo que los del año 1 son nuevos clientes y los de los años siguientes se calcularan en función de la tasa de retención (clientes que continúan comprando de un año a otro), deberemos contar para nuestro caso de estudio que un factor de medida podría ser cuatrimestre 1 y cuatrimestre 2, tema que se deberá definir en el departamento de marketing.
  - ❑ Tener una clara concepción de los costos que implica la venta y/o operaciones del negocio.
  - ❑ Saber calcular la Tasa de Descuento a partir del tipo de interés previsto. Este tema será definido junto con el departamento de finanzas de acuerdo a los riesgos que las distintas gerencias

estén dispuestos a tomar, esto definirá la “Tasa tope” o el “Umbral del ROI requerido”.

- ❑ Una vez definidos estos temas, se determinará qué tipos de ROI utilizaremos, y en algunos de ellos se desarrollarán algunas métricas que acompañan dichos procesos

### **Modelos de ROI propuestos:**

#### **16.10. Área de Marketing:**

- ❑ Comenzaremos a definir un modelo de ROI, basado en el área de marketing. Llamaremos área a cualquier forma de organización que tenga la empresa, es decir desde departamento, área, o sección que se dedique a actividades de marketing. Entonces aquí se deberá analizar cuestiones tales como rentabilidad del área, eficiencia y eficacia actividad del área, productividad, gastos del personal, costos del personal.

##### *16.10.1. Rentabilidad del área de Marketing*

$$ROI \text{ \acute{a}rea de Mkt} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversion \acute{a}rea de Mkt}}$$

$$ROI \text{ \acute{a}rea de Mkt} = \frac{\text{Margen bruto}}{\text{Costos del \acute{a}rea de Mkt}}$$

- ❑ Esta medida financiera nos ayudara a determinar qué beneficios nos trae tener esta área dependiendo de la empresa, a través del presupuesto invertido, o si nos conviene tercerizar el departamento

de marketing a través de agencias de publicidad o consultoras en marketing.

- ❑ Para determinar lo anterior en forma más analítica debemos analizar una serie de métricas que formarán parte del ROI del área de mkt, información que se necesitara, las métricas son:

#### 16.10.2. Eficiencia del área de mkt (%)

$$\text{Eficiencia área de Mkt} = \frac{\text{Gastos previstos para el área}}{\text{Gastos reales del área}}$$

- ❑ Esta métrica ayuda a conocer por parte del encargado del área de marketing como debe analizar los gastos, que como ya se dijo es importante saber y mejor aún conocer cuáles son los gastos y cómo se gasta en función de lo planeado, esta métrica se analizara en porcentaje siendo un numero siempre mayor o igual a 1, de lo contrario se está perdiendo eficiencia.

#### 16.10.3. Eficacia del área de mkt (%)

$$\text{Eficacia área de Mkt} = \frac{\text{Beneficio previsto para el área}}{\text{Beneficio real del área}}$$

Al igual que la métrica anterior esta representa el beneficio del área, y el análisis será inverso o sea menor o igual a 1, los cual mostrara un grado de eficacia sobre los beneficios esperados y planificados.

#### 16.10.4. Rentabilidad de los programas del plan de Marketing

- En este apartado se propone plantear una métrica que permita medir la rentabilidad de los programas específicos dentro del plan de marketing, es decir nos permitirá monitorear los beneficio de cada programa y la inversión realizada en cada uno de ellos, esto programas se medirán en función de la estrategia general planteada, y los programas del mix de marketing que acompañen a esa estrategia, el modelo planteado es:

$$ROI \text{ programa} = \frac{\text{Beneficio del programa}}{\text{Inversión realizada en el programa}}$$

- Si bien esta medida está planteada en forma de programa, es también que se podría plantear en forma más detallada por cada elemento del mix de marketing, por ejemplo:

$$ROI \text{ programa Productos} = \frac{\text{Beneficio del programa Productos}}{\text{Inversión realizada en el programa Productos}}$$

$$ROI \text{ programa Precios} = \frac{\text{Beneficio del programa Precios}}{\text{Inversión realizada en el programa Precios}}$$

$$ROI \text{ programa Comunicación} = \frac{\text{Beneficio del programa Comunicación}}{\text{Inversión realizada en el programa Comunicación}}$$

- Omitimos el análisis de distribución, ya que nuestro caso de estudio la universidad privada no está contemplado dicho análisis, por razones en las cuales no se distribuye el servicio, sino que son los alumnos o clientes que se acerca a recibir el servicio.

- ❑ Es posible analizar estos programas en forma conjunta, es decir medir el retorno en conjunto, para esto la fórmula planteada sería:

$$ROI \text{ conjunto de programas ( Mix) } \frac{\text{Beneficio de los programas Mix}}{\text{Inversión realizada en los programas Mix}}$$

El concepto de beneficio aplicado a estos programas en particular, es decir programas de cada elemento del mix de marketing, están basados en términos económico-financieros, entendiéndose por ello a los “*Ingresos – Costos*” de cada programa, y en forma más discriminada a los “*Ingresos por ventas incrementales – Costos de aplicación de cada programa*”. También es importante incluso una descomposición que permita dar mayor claridad a la fórmula planteada en función de beneficio, como ser:

- ❑ “Contribución Marginal al Beneficio”
- ❑ “Costes de la campaña de marketing”
- ❑ “Beneficio Neto” generado por aplicación del programa operativo (producto, precio, comunicación, o en su conjunto programas integrales del mix de marketing).

Ahora bien, el concepto “Programa” tiene una connotación de un conjunto de acciones pensadas sobre cada elemento del mix de marketing y en general sobre la totalidad de los programas, más específicamente sería la medición de todos los elementos operativos planificados en el Plan Estratégico de Marketing”. Para describir más detalladamente estos aspectos que hacen al programa se presenta la siguiente figura en función de productos:



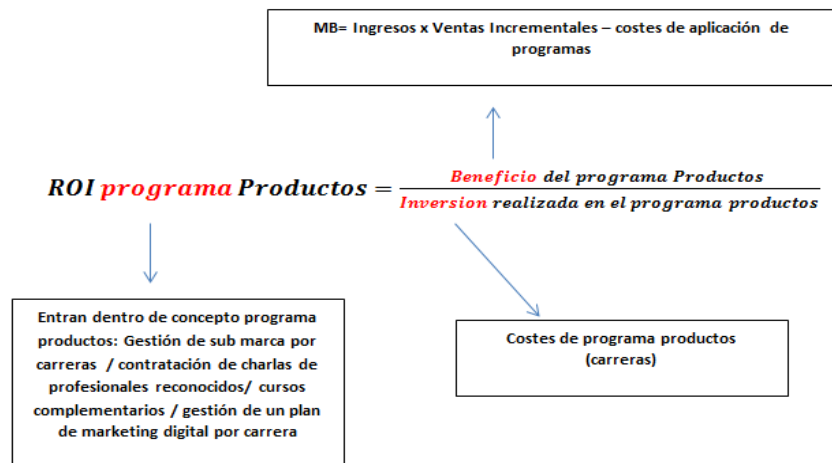


Figura 10  
(Fuente: elaboración propia)

Como se observa en la figura los elementos más representativos en este tipo de programas serían: gestión de sub marcas para cada carrera, contratación de charlas con especialistas de cada disciplina, cursos complementarios y la gestión de un plan de marketing digital por carrera. Todos estos elementos tienen como objetivo trabajar e incrementar el valor en todos los niveles de producto como son: *nivel genérico, nivel básico y nivel aumentado más específicamente*. Con respecto al programa de precios en la siguiente figura se detallan los aspectos que conforma el mismo.

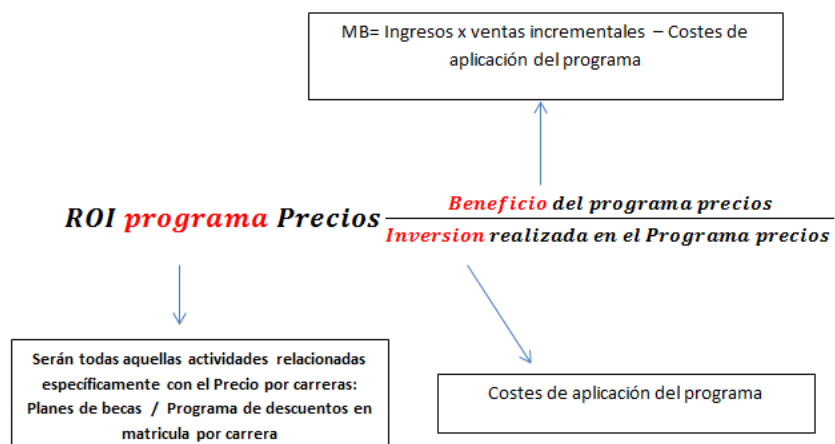
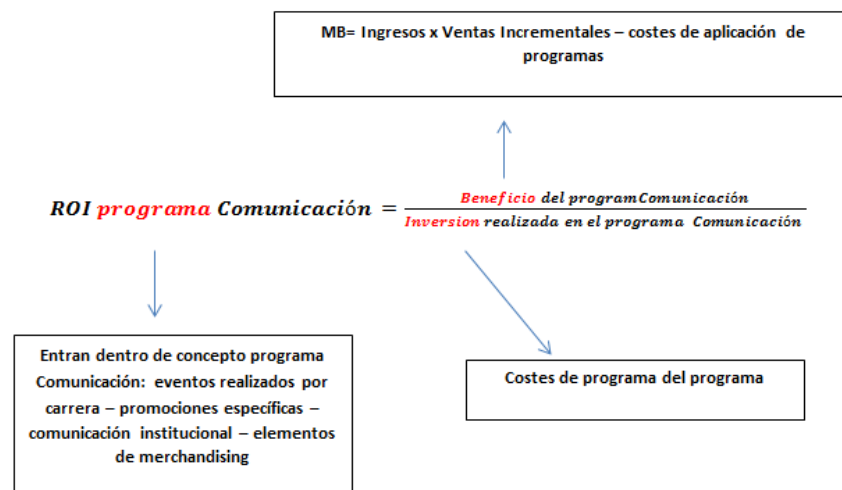


Figura 11  
(Fuente: elaboración propia)

La figura precedente detalla el programa en función de todos los elementos que hacen al precio, como pueden ser planes de becas para los primeros años, o medias becas, o programas de descuentos tanto en matriculas o bien pagos en cuotas.

En lo que respecta al programa de comunicación el mismo lo integran los siguientes elementos:



*Figura 12*  
(Fuente: elaboración propia)

En lo que respecta en la figura precedente los programas lo integraran acciones como todo tipos de eventos realizados por cada carrera, promociones específicas, acciones de comunicación institucional, elementos y material de merchandising. En términos generales la métrica planteada sobre *ROI conjunto de programas (Mix)*, estaría conformado por todas las acciones que integran la totalidad de los programas del mix de mkt.

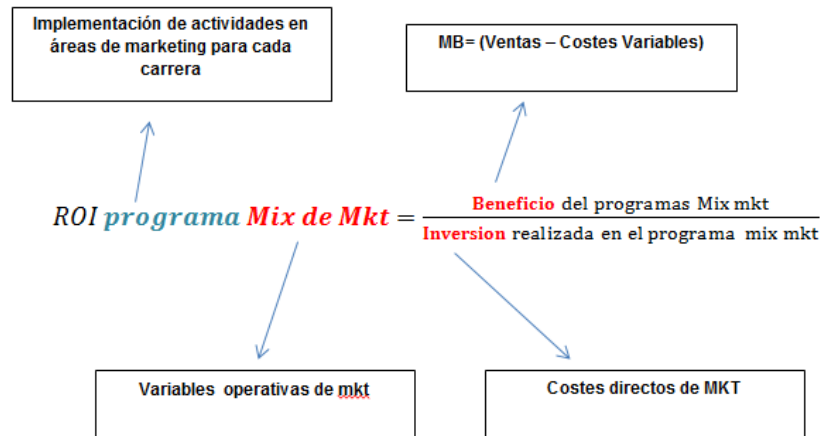


Figura 13  
(Fuente: elaboración propia)

□ Ejemplo de la aplicación paso a paso:

Supongamos que se realiza un programa de productos basados en gestión de sub marcas para cada carrera, contratación de charlas con especialistas de cada disciplina, cursos complementarios y la gestión de un plan de marketing digital por carrera. Dicho programa ha generado \$ 100.000 de ventas incrementales ( para nuestro ejemplo, en inscripción pago de matrícula y cuota). Siendo el precio unitario \$ 3000 por cada matrícula y 2000 de cuota para el primer mes, entonces las ventas incrementales suponen unos ingresos adicionales por valor de \$ 100.000.-. Sin embargo, después de restar el Margen bruto (15%), los ingresos incrementales para la carrera X serian de \$ 85.000.-

A	Volumen incremnetal de ventas (uds.)	20 inscriptos en la carrera X
B	Precio ( matriucla y 1ra. cuota)	\$ 5.000.-
C=AxB	Valor delas ventas incrementales	\$ 100.000.-
D	Margen Bruto	15%
E=DxC	Valor del margen	\$15.000.-
F=C-E	Ingresos por ventas incrementales	\$85.000.-

Cuadro 2: (Fuente: elaboración propia)

Una vez calculado el valor de las ventas incrementales para la carrera X, el siguiente paso es calcular la contribucion de estas ventas al beneficio. Para ello, tendremos en cuenta los costes variables que aumentan al vender mas y deben deducirse de los ingresos ( en nuestro ejemplo pago por conceptos de elaboración de trabajos practicos por cantidad de alumnos en cada asignatura). Restando estos costes a los ingresos generados por ventas incrementales se obtiene la contribucion marginal al beneficio o margen de contribucion si se expresa en modo porcentaje

<b>A</b>	<b>Volumen incremental de ventas ( matricula)</b>	<b>20 inscriptos en la carrera X</b>
<b>F=C-E</b>	<b>Ingresos por ventas incrementales</b>	<b>\$85.000.-</b>
<b>G</b>	<b>Costes variables por docente</b>	<b>\$200.-</b>
<b>H= GxA</b>	<b>Costos variables incrementales</b>	<b>\$6.000.-</b>
<b>I= F-H</b>	<b>Contribucion marginal al beneficio</b>	<b>\$79.000.-</b>
<b>J= I/F</b>	<b>Margen de contribución</b>	<b>13,16%</b>

Cuadro 3: (Fuente: elaboración propia)

Finalmente, se deben de tener en cuenta los costes del programa de cada elemento de marketing o todos los programas de mix de marketing en caso que la metrica esta construida desde el *ROI conjunto de programas ( Mix)*, en esta caso ejemplificamos el ROI para programa producto de acuerdo a los planteado inicialmente, en este caso debemos reahlizar el calculo den beneficio neto. Si estos costes son de \$ 20.000.- y los deducimos de la contribucion marginal al beneficio, el beneficio neto generado por la plicacion del prgrama es de \$ 59.000.-

I= F-H	Contribucion marginal al beneficio	\$79.000.-
J	Costes de la aplicación del programa producto	\$20.000.-
K= I-J	Beneficio neto generado por la aplicación del programa	\$59.000.-
L= K/J	ROI programa producto	2.95

Cuadro 4: (Fuente: elaboración propia)

El beneficio neto es una medida de la eficacia de la aplicación del programa en terminos del aporte de valor ( en pesos) que la aplicación del programa es capaz de generar a la universidad. Sin embargo, si se desea expresar esta eficacia en terminos de rentabilidad sobre el esfuerzo de marketing realizado se construye el ROI de marketing dividiendo el beneficio neto entre los costes de la aplicación del programa. De este modo, teniendo en cuenta los costes de marketing en terminos de ROI. En este caso un ROI de 2.95 significa que por cada peso invertido se obtiene un retorno de \$ 2.95. Expresado en porcentaje,  $ROI \times 100 = 295\%$  es lo que se gana del dinero invertido, es decir, la rentabilidad de la inversión es de 295%<sup>28</sup>

En función de todo lo expuesto podríamos agregar que los modelos de métricas basados en Beneficio de productos, precio y comunicación, así como también la métrica de Beneficio de conjuntos de programas mix de mkt, está determinada por la posibilidad que tenga la institución objeto de estudio en poder realizar una serie de aplicación de programas dentro de las variables del mix de marketing, a los efectos de determinar en forma más certera o bien en qué grado de probabilidad esas variables producirían el

<sup>28</sup> los valores expresados en el ejemplo son de carácter ilustrativo, al solo efecto de establecer claridad a los terminos utilizados en estas metricas.

beneficio esperado en cualquiera de las métricas, para ello la institución debería monitorear que variables son más sensibles en un período determinado y que las mismas afectan a la decisión del comportamiento del consumidor ( en esta caso los estudiante). Si habría que determinar de los programas planteados cuáles de ellos no son variables que pongan en juego la rentabilidad esperada, a modo de ejemplo “bajar la cuota y la matrícula en x%”, ya que esto pone en riesgo el propio beneficio por aplicación del programa.

Para comprender un poco más como se trabajaría en estas métricas, se debería investigar por parte de la institución, determinando un periodo y comparándolo con otro periodo, a modo de ejemplo, comparar programas implementados en diciembre, febrero y marzo para los alumnos que quieran ingresar al primer cuatrimestre, y comparándolo con las acciones de junio y julio para los alumnos que quieran entrar en el segundo cuatrimestre, esto sería para poder comprender mejor la posibilidad de la incidencia de las variables que entran en juego en cada uno de los elementos del mix de marketing, así como también en el beneficio de la aplicación del programa.

Obtener métricas de ROI específicas por cada una de las cuatro “P” del marketing implicaría poder aislar experimentalmente el efecto o incidencia de cada factor sobre el ROI general, y esto sólo puede hacerse con acciones tácticas muy específicas que incidan sobre un solo factor, dejando constante el resto. Por ejemplo, no modificar precios, ni producto, y realizar una agresiva campaña comunicacional; o modificar precios, dejando constantes

los demás factores. Estos experimentos de mercado no siempre resultan posibles en todas las empresas ni en las universidades.

A modo de entender un poco más sobre las cuestiones planteadas se presenta a modo de ejemplo la siguiente figura:

Métrica Beneficio por aplicación programa:	VARIABLES A EXPLORAR	Respuesta del comportamiento del consumidor	
<b>Producto</b>	1- Charlas de profesionales reconocidos 2- Desarrollo de plan de marketing digital por carrera 3- Creación de sub marca por carrera	Afirmativa	Indiferencia
<b>Precio</b>	1- Financiamiento en matrícula y cuotas 2- Plan de pagos 3- Implementación de tarjetas de créditos 4- Convenios con empresa ejemplo Club La Nación	Afirmativa	Indiferencia
<b>Comunicación</b>	1- Fundamentos de elegir la carrera 2- Afinidad de comunicación con el público elegido (estudiantes secundarios)	Afirmativa	Indiferencia

Cuadro 5: (Fuente: elaboración propia)

En función de lo planteado y modo de entender la lógica de estas métricas, deberíamos contrastar las acciones que entrarían en cada programa, con los distintos comportamientos de los consumidores objeto de aplicación de dichos programas, así como también en algunos casos los que tiene la decisión formal de elección (los padres).

A modo de conclusión sobre estas métricas, el lector debe comprender que las mismas dejan abierta la posibilidad de experimentación y validación de

las acciones de cada programa y como los mismos presentaran distintos comportamientos que llevaran a la obtención de beneficio por aplicación de un programa o un conjunto de programas basados en el mix de marketing por parte de la institución.

- ❑ *Este análisis permite realizar un monitoreo y medición del plan de marketing en su conjunto, pero el mismo debe ser ayudado por una serie de métricas que permitirán al encargado de marketing tener indicadores parciales sobre la marcha del plan de marketing, y de esta forma poder corregir con mayor exactitud dichos programas, las métricas que acompañan al análisis de este tipo de inversiones son:*

#### 16.10.5. *Eficacia de los programas de Marketing*

$$\text{Eficiencia de programas Mix} = \frac{\text{Gastos previstos en programas Mix}}{\text{Gastos reales en programas Mix}}$$

- ❑ *Como se dijo anteriormente estas métricas ayudaran a conocer en detalle datos que permitirán saber los gastos programados en el presupuesto versus los gastos realmente ejecutados, y de esta forma se medirá la eficiencia de los programas en su conjunto o de cada programa en particular dentro del plan de marketing*
- ❑ *Eficiencia particular por programa ( ejemplo programa de comunicación )*

$$\text{Eficiencia de programas Comunicación} = \frac{\text{Gastos previstos en programas Com.}}{\text{Gastos reales en programas Com.}}$$



A modo de esclarecer que aspecto conformaría un presupuesto dentro de este conjunto de métricas, es que se detallan que aspectos centrales debería la universidad objeto de estudio trabajar para la asignación de recursos, así de esta forma poder aplicar con mayor detalle estas métricas, y con este tipo de información poder tomar mejores decisiones es esta área.

Así mismo la incorporación de aspectos presupuestarios en las áreas de Marketing es un organizador

- ❑ Costos fijos de marketing:
  - ❑ *Salario del personal del área de informes, promoción y comunicación de las visitas a las distintas localidades y colegios, participación en ferias y eventos referidos a la industria educativa, así también como al atención de todos los años en las instalaciones de la universidad.*
  - ❑ *Material promocional que se utiliza en cada campaña*
- ❑ Costos Variables de marketing
  - ❑ *Comisiones por ventas ( inscripciones a carreras efectivas)*
  - ❑ *Bonos por objetivos*
  - ❑ *Reembolsos por promociones – cupones de descuentos*
  - ❑ *Gastos de representación (viáticos)*
  - ❑ *Descuentos por pronto pago. ( inscripción anticipada)*

Todos estos costos bien identificados permiten tomar decisiones estratégicas.

La elaboración de un presupuesto en marketing permite a la universidad objeto de estudio establecer prioridades y evaluar el logro de sus objetivos, para alcanzar estos objetivos, es necesario determinar métricas que puedan evaluar su eficiencia y su eficacia y que sea al mismo tiempo un indicador de la rentabilidad planteada, con herramientas basadas en ROI del área de marketing.

#### 16.10.6. *Rentabilidad por segmentos de clientes*

- ❑ *Otro análisis que ayudara a medir el retorno de inversión en acciones de marketing son las que se pueden medir por clientes o en nuestro caso por segmentos de clientes, es aquí en donde la universidad objeto de estudio debe definir previamente el tipo de segmento, así como las variables de segmentación a utilizar, tarea poco sencilla teniendo en cuenta la diversidad de alumnos que hoy concurren a dicha institución. De todas formas el modelo propuesto será el siguiente:*

$$\text{Rentabilidad por segmento (ROI)} = \frac{\text{Beneficio recibido de ese segmento}}{\text{Inversión realizada en el segmento}}$$

- ❑ *El departamento de marketing o área deberá definir como se dijo anteriormente el tipo y variables de segmentación, pero además deberán elegir una estrategia de segmento de mercado, para seleccionar el segmento más adecuado, es por ello que se transcribe en la figura nº 10, extraída de Domínguez Doncel y Gutiérrez 2008.*

Clientes	Rentables	No rentables
Segmento Seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Fig. 14 Demanda de mercado en relación al grado de inversión y a la variabilidad de escenario (Domínguez Doncel y Gutiérrez 2008).

- ❑ Como se ve en la figura 10, es necesario antes de aplicar este índice que se tome conciencia para no fracasar en la rentabilidad del segmento elegido, así como también la inversión que se realizará en el segmento.

#### 16.10.7. Rentabilidad por carreras y cursos

- ❑ Es necesario aquí conocer que rentabilidad deja cada carrera, ya que esta estimación permitirá saber que carreras debemos continuar y cual no, este índice estará acompañado por dos métricas que serán eficiencia y eficacia de cada carrera y cursos, el modelo propuesto será entonces:

$$ROI_{por\ carrera} = \frac{\text{Beneficio de carrera o MB}}{\text{Inversion directa realizada en la Carrera}}$$

- ❑ La inversión que se debe contemplar son todos aquellos desembolsos relativos a publicidad, costos directos con cada carrera (como ser programas de charlas introductorias) y si se ha invertido en gestionar cobros por retrasos en las matriculas o los aranceles mensuales.

#### 16.10.8. *Eficiencia por carreras y cursos*

- ❑ *Esta métrica será complemento del análisis anterior, la misma permitirá comparar las inversiones reales con las previstas, la misma presenta similitudes con métricas que tienen el mismo objetivo de medición y por consiguiente el mismo análisis.*

$$\text{Eficiencia de carrera} = \frac{\text{Inversiones previstas Carrera}}{\text{Inversiones reales realizadas Carrera}}$$

- ❑ *Ejemplo aplicado a la carrera de Lic. en Administración:*

$$\text{Eficiencia de carrera Lic. en Adm.} = \frac{\text{Inversiones previstas Carrera Lic. Adm.}}{\text{Inversiones reales realizadas Carrera Lic. Adm.}}$$

#### 16.10.9. *Eficacia por carreras y cursos*

- ❑ *Es aquí donde mediremos el beneficio previsto versus el beneficio real por carrera, esto nos permitirá conocer la que tan eficaz es la gestión de cada carrera en particular:*

$$\text{Eficacia de Carrera} = \frac{\text{Beneficio o Margen previsto de Carrera}}{\text{Beneficio o Margen real de Carrera}}$$

- ❑ *Ejemplo aplicado a la carrera de Contador Público:*

$$\text{Efic. Carrera Contador P.} = \frac{\text{Beneficio o Margen previsto de Carrera Contador P.}}{\text{Beneficio o Margen real de Carrera Contador P.}}$$

- ❑ *A sido este capítulo por demás extenso con respecto a los otros, pero era necesario plantear herramientas que ayuden al objetivo de esta tesis y más aun a quien se toma como elemento de análisis que*

*en nuestro caso es la universidad privada, los modelos de análisis de inversión o ROI marketing, serán ampliamente discutidos por el departamento de marketing, no se intenta ser prescriptivos en todos los elementos presentados, los mismos han sido adaptados de Domínguez Doncel y Gutiérrez 2008, con la finalidad de que tengan mayor pertinencia con el objeto de estudio de esta tesis.*

## CAPITULO 17

### 17.1 Tablero de Control

En este capítulo se presenta como se indicó anteriormente, un tablero de control con la finalidad de establecer una metodología o técnica de gestión, que se complemente con el Plan Estratégico de Marketing, que ayude a la universidad objeto de estudio a convertir sus acciones estratégicas en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, estableciendo relaciones internacionales para un trabajo regular y sistémico, en vez de un trabajo esporádico y sin resultados. Dicho tablero está conformado como se verá a continuación en poder aplicar los distintos tipos de indicadores y contrastarlos con el target u objetivo, midiendo la situación actual y estableciendo las brechas para poder tomar las iniciativas estratégicas que retroalimente al Plan Estratégico de Marketing de la universidad.

Tipo de Indicador	Target u objetivo a alcanzar período (2011 -2015)	Situación actual ( medición)	Brecha	Iniciativas estratégicas para cerrar la brecha	Observaciones
<b>Mercado</b>					
<b>Cuota de mercado en matrícula captada</b>	<b>2500 alumnos (*)</b>	<b>1243 Alumnos captados (**)</b>	<b>1257 Alumnos no captados (***)</b>	<b>1-</b> Realizar un diagnóstico sobre el mercado y la competencia <b>2-</b> Realizar un plan de marketing estratégico en coordinación con actividades de marketing operativo Integrando análisis y acciones ( <b>1+3+4+5+6+7</b> )	(*) Este objetivo corresponde a 500 alumnos nuevos por año para el primer año de las carreras (**) Cantidad de alumnos captados ( 2011-2014) (***) Medición al 2014 si sigue la tendencia al 2015 será la brecha de <b>1007 alumnos no captados</b>
<b>Cuota de mercado en función de los ingresos</b>	<b>\$ 72.500.000 (*)</b>	<b>\$ 36.047.000 (**)</b>	<b>(\$ 36.453.000) (***)</b>	<b>3-</b> Realizar análisis <i>Benchmarking</i> de competidores y Tomar decisiones sobre cuota y matrícula a través de una análisis de sensibilidad de precio. <b>4-</b> Evaluación de posibles modificaciones de tarifas de precios <b>5-</b> Redefinir la política de descuentos y plazos de pagos <b>6-</b> Integrar estos elementos al plan de marketing	(*)Facturación período 2011-2015. Se toman valores actualizados (**) Facturación al 2014 (***) de seguir la tendencia al 2015

Tipo de Indicador	Target u objetivo a alcanzar período (2011 -2015 )	Situación actual ( medición)	Brecha	Iniciativas estratégicas para cerrar la brecha	Observaciones
<b>Mercado</b>					
<b>Cuota de Mercado Relativa por Matricula</b>	La información necesaria para la aplicación de este indicador no es conocida por la universidad objetivo de estudio (*)			<b>7-</b> Realizar análisis <i>Benchmarking</i> de competidores y conocer información para insumos estratégicos que integren el plan de marketing.	(*) La universidad objeto de estudio conoce a su principal competidor pero no realiza ningún tipo de estudio para conocer este dato
<b>Cuota de Mercado Relativa por ingresos</b>	La información necesaria para la aplicación de este indicador no es conocida por la universidad objetivo de estudio (*)				(*) La universidad objeto de estudio conoce a su principal competidor pero no realiza ningún tipo de estudio para conocer este dato
<b>Alumnos (clientes) por carrera (%)</b>	<p><b>Carreras tradicionales</b> obtener valores incrementales de: 100% = a 250 alumnos matriculados</p> <p><b>Carreras No tradicionales</b> obtener valores incrementales : 100% (*) = a 250 alumnos matriculados (**)</p>	<p><b>Carreras tradicionales:</b> 50%</p> <p><b>Carreras No tradicionales:</b> 45%</p>	<p><b>Carreras tradicionales:</b> 50%</p> <p><b>Carreras No tradicionales:</b> 55%</p> <p>(***)</p>	<p><b>1-</b> Reorientar percepción de marca y valor percibido hacia las carreras tradicionales y no tradicionales.</p> <p><b>2-</b> Realizar investigaciones del tipo concluyentes para obtener información sobre elección de carreras y tipo de universidad, con el objetivo de medir las preferencias sobre carreras no tradicionales y carreras tradicionales.</p> <p><b>3-</b> En función de la información obtenida reposicionar la marca de la universidad sobre la construcción de valores – docentes – propuesta académica- etc.</p>	<p>(*) Valores establecidos sobre años anteriores / (2011 vs. 2010) y teniendo en cuenta las métricas de: <b>mercado</b></p> <p>(**) 205 CnT + 250 CT = 500 alumnos captados objetivos alcanzar 2011-2015.</p> <p>(***) valores no alcanzados tendencia pareja periodos ( 2011-2014) sigue misma tendencia al 2015</p>

Tipo de Indicador	Target u objetivo a alcanzar	Situación actual ( medición)	Brecha	Iniciativas estratégicas para cerrar la brecha	Observaciones
<b>Tasa de Adquisición cuatrimestral (%)</b>	<b>61 % (*) 190 alumnos captados en los segundos cuatrimestres</b>	<b>12% (**) 37 alumnos captados en los segundos cuatrimestres</b>	<b>( 80% ) (***) 153 alumnos No captados en los segundos cuatrimestres</b>	<b>1-</b> Orientar las actividades estratégicas del plan de marketing y fortalecer las acciones operativas para que impacte en los segundos cuatrimestres <b>2-</b> Buscar alternativas innovadoras fuera de las actividades tradicionales. <b>3-</b> Planificar y reorientar acciones dentro del primer cuatrimestre para un impacto programado en el segundo cuatrimestre.	(*) Este es el porcentaje que se debería lograr captar en los segundos cuatrimestres en relación a los primeros cuatrimestres. (Tomando como base 100% el número alcanzado en el primer C.) (**) Este es el porcentaje promedio alcanzado en el periodo (2011-2014) en los segundos cuatrimestres (***) Diferencia entre el objetivo alcanzado y lo logrado en los 2do. C. (2011-2014) tomando como base 100% a 190 alumnos.
<b>Cumplimiento</b>					
<b>Desarrollo de programas de Mkt</b>	Ejecución en tiempo y forma de los programas y actividades de difusión para el 1er. semestre y el 2do semestre.	Objetivo alcanzado en un 100% de los programas de difusión planificados y ejecutados en tiempo y forma	Si bien se ejecutaron los programas en tiempo y forma no se llegó al resultados esperado en la captación de alumnos (*)	<b>1-</b> Buscar alternativas innovadoras fuera de las actividades tradicionales. ( H1:H3) <b>2-</b> Realizar una reestructuración en actividades y programas de comunicación en áreas dentro del plan operativo de marketing.	(*) Ver descripción en métricas de mercados y tasa de adquisición.

## 17.2. Tablero de Necesidades de información Estratégica

El tipo de tablero que se presenta a continuación deberá implementarse a los fines de poder completar e incorporar dicha información al tablero descrito anteriormente, de todas formas como la información de algunos indicadores no está y es por eso que no se pueden medir, es necesario realizar algunas investigaciones de mercados que nos permita una vez alcanzada esa información incorporarlos al tablero de comando y así obtener una dinámica de la información y de las estrategias más integral.



Valor de Marca	Situación actual	Necesidad de información	Iniciativas estratégicas	Observaciones
<b>Reconocimiento de marca (*)</b>	No se mide reconocimiento de marca	Investigar el mercado: <b>I-</b> Cantidad de matrícula captada en los primero años de cada carrera por universidad que se compite. <b>II-</b> Facturación en de los primero años de cada carrera y de cada universidad que se compite.	<b>1-</b> Realizar investigaciones de mercados de carácter concluyente, enmarcadas en investigaciones descriptivas para conocer motivaciones y actitudes y percepción hacia la marca. <b>2-</b> Incorporar dicha información a las áreas estrategias y operativas del plan de marketing.	(*) se puede medir en matrícula captada y/o en facturación
<b>Precio relativo a mercado (%)</b>	<b>Matrícula: 46%</b> superior sobre la competencia <b>Cuotas: -0.03 %</b> inferior sobre la competencia	<b>I-</b> Conocer el impacto de la diferencia de precios en matrículas y su incidencia en la elección de la universidad <b>II-</b> Conocer el tipo de posicionamiento de la universidad con respecto a la competencia directa en la categoría o segmento del mercado en que compite.	<b>1-</b> Incorporar esta información a las investigaciones de mercados delineadas anteriormente. <b>2-</b> Delinear políticas de precios, descuentos, bonificación y becas, acorde al tipo de posicionamientos y diferenciaciones para los segmentos elegidos.	(*) Universidad objeto de estudio: cobra Matrícula anual y 10 cuotas diferenciadas (05 a un valor y 05 con un incremento del 30%) (**) Competidor 1 cobra matrícula y 11 cuotas iguales + mantenimiento de cuota. (***) Competidor 2: cobra matrícula y 12 cuotas iguales.
<b>Precio relativo a competidor (%)</b>	<b>Matrícula: 72.5%</b> superior al principal competidor <b>Cuotas: 0.06 %</b> superior a su principal competidor			(*) Se toma principal competidor (**) Principal Competidor: cobra matrícula y 12 cuotas iguales.
<b>Rentabilidad del área de Marketing</b>	La información necesaria para la aplicación de este indicador no es conocida ni medida por la universidad objetivo de estudio	<b>I-</b> Conocer y Registrar todas las <b>ventas incrementales</b> por las acciones de comunicación realizada en los primeros años de cada carrera. (*) <b>II-</b> Obtener información de aquellos que realmente se sintieron atraído hacia la universidad por acciones de comunicación directa. <b>III-</b> Conocer y Registrar información de ingresos y costos de las actividades vinculadas a la difusión y comunicación.	<b>1-</b> Incorporación de métricas "Duras" – "Financieras" al plan Estratégico de marketing. <b>2-</b> Establecer tres pilares básico para la medición del marketing: a) Estrategia efectiva b) Creatividad efectiva c) Ejecución efectiva	(*) Dentro de la necesidad de información la universidad solo conoce los costos de las acciones de comunicación.

Valor de Marca	Situación actual	Necesidad de información	Iniciativas estratégicas	Observaciones
<b>Eficiencia del área de mkt (%)</b> (*)	La información necesaria para la aplicación de este indicador no es conocida ni medida por la universidad objetivo de estudio	<b>I-</b> Establecer un registro de gastos del área en campañas de difusión (visitas a colegios, participación en ferias, jornadas, etc.) <b>II-</b> Asignar un presupuesto o partida para cada acción de difusión y/o acciones de marketing operativo en general.	<b>1-</b> Establecer Responsables de los informes, usuarios, periodicidad y aplicación. <b>2-</b> Determinar Periodicidad de control.	(*) Si se aplicara esta métrica hoy daría como resultado 1, ya que son los gastos que se informan de costos incurridos, este resultado indicaría eficiencia, en función de que la universidad aplicaría esta métrica, pero como no lo hace es solo el gasto en el que incurre.
<b>Eficacia del área de mkt (%)</b>	La información necesaria para la aplicación de este indicador no es conocida ni medida por la universidad objetivo de estudio	<b>I-</b> Conocer de cada uno de los programas de difusión y comunicación el impacto real en términos de matrícula de primer año	<b>1-</b> Establecer un sistema de objetivos que sean coherentes con el plan estratégico a implementar y con las acciones de marketing operativo a ejecutar.	(*) Se debería trazar objetivos muy claros en captación de matrícula de los primeros años de cada carrera.
<b>Eficacia de los programas de Marketing</b>	La información necesaria para la aplicación de este indicador no es conocida ni medida por la universidad objetivo de estudio	<b>I-</b> Establecer criterios para cada plan y programa de marketing. <b>II-</b> Establecer la eficiencia que se obtuvo con la utilización de un solo programa, como fue la implementación de difusión y comunicación.	<b>1-</b> Implementar dentro del plan estratégico y operativo de marketing objetivo en beneficio de cada una de los elementos de los programas de marketing a utilizar. <b>2-</b> Establecer un sistema de gastos presupuestados para cada programa y alinearlos con el presupuesto general.	(*) Solo se conoce como se dijo anteriormente los gastos de las acciones de difusión.
<b>Rentabilidad por segmentos de clientes</b>	La información necesaria para la aplicación de este indicador no es conocida ni medida por la universidad objetivo de estudio	<b>I-</b> Analizar la Demanda de mercado en relación al grado de inversión y a la variabilidad de los segmentos contactados.	<b>1-</b> Definir previamente el tipo de segmento, así como las variables de segmentación a utilizar. <b>2-</b> Elegir una estrategia de segmento de mercado, para seleccionar el segmento más adecuado	(*) Actualmente el tipo de segmentación es en base a variables insuficientes: como son edad y localidad

Satisfacción y Retención	Situación actual	Necesidad de información	Iniciativas estratégicas	Observaciones
<b>Satisfacción de los alumnos (clientes)</b>	Existe una encuesta de satisfacción de alumnos en relación al dictado de clases y biblioteca, el resto de las áreas no presenta medición alguna.	I- Establecer un sistema de monitoreo de quejas, reclamos y satisfacción de estas áreas. II- Realizar un análisis junto de todas las áreas docentes y no docentes para conocer motivos de abandono y su incidencia en todas las áreas de la universidad	1- Incorporación de encuestas de satisfacción global. 2- Incorporar estos resultados al plan estratégico de marketing. 3- Implementar un departamento o área específica de alumnos con el objetivo de conocer y revertir causas de abandono de carrera.	Implementar encuestas en los primeros y segundos cuatrimestres. - Analizar datos por carrera
<b>Grado de Satisfacción / Insatisfacción: (%)</b>				
<b>Atención al cliente (%)</b>	En área de bedelía, secretaria académica, y sector atención (cajas) no hay medición			
<b>Tasa de retención de alumnos (clientes) (%)</b>	<b>70%</b> es la tasa de retención (*) <b>50%</b> es la tasa de retención promedio por carrera (**)	I-No se sabe a qué se debe el abandono del alumno. II- Conocer las razones de abandono en: a) Problemas económicos financieros. b) Insatisfacción de la universidad c) Insatisfacción por la carrera elegida	1- Establecer un programa de fidelización y retención de 1ro. a 3er. Año 2- Incorporar el programa al plan estratégico de marketing.	(*) Tasa calculada en función del año 2013 – 2014 de 1ro. A 2do. año promedio en cada carrera. (**) Este valor es calculado en base egresados de cada carrera ( período de análisis 2009-2013)

Sistemas de Inteligencia de mercado Situación actual	Necesidad de información Iniciativas estratégicas	Observaciones
Se carece de un sistema de inteligencia de mercados a los fines de detectar tendencias sobre nuevas carreras de grado y /o cursos de capacitación para el segmento comprendido en la etapa de terminación del nivel secundario.	1-Utilizar la "sinergia", de las acciones a visita de nivel secundario para conocer tendencias de mercados en función de nuevas carreras de grado y/o cursos de especialización y capacitación. 2-Orientar los instrumentos en dos vías: a) contacto y promoción de la universidad y sus carreras. b) indagar sobre tendencias de mercado.	No implica incremento en las erogaciones en los gastos de comercialización.

### 17.3. Responsables de los informes, usuarios, periodicidad y aplicación

Una vez confeccionado el tablero de control será necesario y conveniente realizar un trabajo conjunto como se indicó anteriormente, unificando y coordinando actividades entre los distintos niveles con la función de especificación tanto en aspectos a controlar, como los informes a presentar, en este tablero se presentan cada responsable que tiene que realizar informes, así como también los usuarios de esos informes y la periodicidad

de los mismos, se recomienda para su simplicidad trabajar con una sencilla tabla de Excel para hacer este trabajo mucho más dinámico y fácil. Es importante aclarar una vez leído los informes que será necesario programar reuniones periódicas para la correcta y sistémica toma de decisiones y que los resultados de los informes sean trabajados por todas las áreas una vez confeccionados. A continuación se presenta un Cuadro de mando Integral que permite ocuparnos de lo descrito anteriormente.

Tipo de Indicador	Tipo de informe	Responsable de la elaboración del informe	Usuario del informe	Periodicidad de control	Programa informático sugerido a utilizar
<b>Mercado</b>					
Cuota de mercado en matrícula captada	Informe Comercial	Coordinador Área Administración	<b>Director de Gestión Institucional</b>	Semestral	Excel y tablas dinámicas
Cuota de mercado en función de los ingresos				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Cuota de Mercado Relativa por Matrícula				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Cuota de Mercado Relativa por ingresos				Semestral	Excel y tablas dinámicas
<b>Clientes</b>					
Tasa de Adquisición (%)	Informe Comercial e Informe de Ingresos	Coordinador Área Administración	<b>Director de Gestión Institucional</b>	Semestral	Excel y tablas dinámicas
Ingresos de Adquisición (\$)				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Ingresos de Adquisición por Cuatrimestre (\$)				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Satisfacción de los alumnos (clientes)		Coordinador Área Relaciones Institucionales	<b>Dirección de Gestión Académica</b>	Semestral	Excel y tablas dinámicas
Grado de Satisfacción / Insatisfacción: (%)				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Atención al cliente (%)		Coordinador área Sistemas y tecnología		Semestral	Excel y tablas dinámicas
Retención de alumnos (clientes)				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Tasa de retención de alumnos (clientes) (%)				Semestral	Excel y tablas dinámicas

Tipo de Indicador	Tipo de informe	Responsable de la elaboración del informe	Usuario del informe	Periodicidad de control	Programa informático sugerido a utilizar
<b>Valor de Marca</b>					
Reconocimiento de marca (%)	Informe Comercial	Coordinador Área Relaciones Institucionales	<b>Director de Gestión Institucional</b>	Semestral	Excel y tablas dinámicas
Indicador Alumnos ( clientes ) por carreras				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Alumnos (clientes) por carrera (%)		Coordinador área Sistemas y tecnología		Semestral	Excel y tablas dinámicas
<b>Precios</b>					
Precio relativo a mercado (%)	Informe Comercial	Coordinador Área Administración	<b>Director de Gestión Institucional</b>	Semestral	Excel y tablas dinámicas
Precio relativo a competidor (%)				Semestral	Excel y tablas dinámicas
<b>Cumplimiento</b>					
Desarrollo efectivo de los programas de Mkt	Informe de eficiencia y eficacia de marketing	Coordinador Área Administración	<b>Director de Gestión Institucional</b>	Semestral	Excel y tablas dinámicas
Desarrollo de programas de Mkt				Semestral	Excel y tablas dinámicas
<b>Financieras</b>					
Área Marketing	Informe de eficiencia y eficacia de marketing  informe de Costos área de Marketing	Coordinador Área Administración	<b>Director de Gestión Institucional</b>	Semestral	Excel y tablas dinámicas
Rentabilidad del área de Marketing				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Eficiencia del área de mkt (%)				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Eficacia del área de mkt (%)				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Eficacia de los programas de Marketing				Semestral	Excel y tablas dinámicas
Rentabilidad por segmentos de clientes				Semestral	Excel y tablas dinámicas

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la propuesta central de esta tesis cabe mencionar que desde el punto de vista de la organización educativa privada posee muchas falencias en termino de marketing y /o comercialización, sin dudas esto oriento a la confección de las distintas hipótesis que fueron compradas casi en su totalidad. Sin dudas se comenzó a pensar que tan eficientes eran las acciones de marketing y como esta organización trabajaba un Plan Estratégico de Marketing, pero los resultados preliminares fueron que no había plan estratégico de marketing, ni siquiera acciones de marketing mostradas en su conjunto (mix de marketing), y a través de las distintas líneas de investigación se fue conociendo que existían planes de difusión sin medición de resultados para conocer eficacia y eficacia de dichos planes.

Por otro lado había que pensar desde un marco teórico como cambiar la realidad de este tipo de organización que trabaja en formas separadas y con una mirada de compartimentos estancos, con objetivos muy centrado en cada área y no con objetivos relacionados.

Se fue pensando cómo trabajar un marco teórico que refleje el mundo de la educación en contraste con las actividades de marketing y reflejar que ambas situaciones eran éticas. Era entonces que había que mostrar que las organizaciones educativas privadas son organizaciones competitivas, más aun en mercados altamente competitivos. Esto llevo a reflejar la relación que debía haber entre las áreas de finanzas, marketing, para crear valor que confluyan en un adecuado Plan Estratégico de Marketing.

Al momento de establecer un modelo basado en indicadores y métricas que permitan trabajar con un acertado Cuadro de Mando Integral, fue donde surgieron las primera *limitaciones* de esta tesis, al encontrar que no había bibliografía suficientes y disponible para avanzar en un adecuado marco teórico y modelo prescriptivo y flexible que oriente las actividades dentro de un Plan Estratégico de Marketing. Recién en el año 2004 se comienza a hablar de ROI marketing y al mismos tiempo comienzan aparecer libros de

métricas, pero no es hasta el 2007 que llegan a la Argentina, es ahí donde comencé a desarrollar el marco teórico, y los modelos propuestos sobre los cuales está sustentada esta tesis.

Creo que era necesario hablar de la gestión de la universidad privadas y como se desarrollan sus diversos modelos de dirección y gestión en marketing, también era necesario avanzar sobre el estado del arte del marketing, en lo que respecta ver al mismo como actividades blandas y carentes de mediciones, es ahí donde comencé a trabajar sobre la relación marketing y actividades medible y como empezar diagramar esas actividades de marketing para lograr una mirada distinta a la hora de implementar planes con un objetivo puesto más en la inversión que de gasto.

El trabajo con la bibliografía fue por demás enriquecedor, tener distintas visiones y formas de proponer sistemas y modelos tanto de autores nacionales como autores extranjeros, esto me sumergió en diversas lecturas, miradas y análisis que me ayudaron a comprender aspectos muchos más relevantes de lo que uno busca con un trabajo de tesis, hoy estoy más que convencido que poner número, indicadores y métricas al marketing hará que esta actividad sea más utilizada en proyectos de inversión, que solo esperar resultados pocos creíbles con acciones poco efectivas.

Otro tema enriquecedor fue la realización del trabajo de campo, esto cerro brechas entre las teorías del marketing y lo que pasa en la realidad de las organizaciones, un gran aspectos que se puede evidenciar y que las distintas bibliografías no mencionan, o no toman como un hecho más que importante, es cuando el marketing por sí solo no produce resultados, es decir el trabajo aislado del marketing sin objetivos claros, medibles y alcanzables, agregando la poca trasmisión de los planes a todas las áreas, así como también ver la poca relación entre las áreas, me llevo a comprender porque el marketing no es visto como un proceso global y solo



es considerado desde el punto de vista de acciones sin su correlato estratégico, situación que logra una amplia dispersión y magros resultados.

Otras de las *limitaciones* encontradas fue el resguardo de la información por parte de la universidad objeto de estudio, si bien brindaron toda la información que fue utilizada en esta tesis, de ninguna manera se pudo hablar de cuestiones financieras o de resultados, situaciones que no se pudieron plantear en los objetivos del tablero de comando, además de no poder establecer que porcentaje de la facturación, rentabilidad tomaban para invertir en acciones de marketing, es por ello que se tuvo que deducirlo por los alumnos inscriptos que tipo de facturación contrastándola con el valor de matrícula y precios de cuotas, y así se hizo con mucho indicadores propuestos.

El objetivo de esta tesis fue proponer un modelo para colaborar en los principales aspectos que hacen a la dirección y gestión comercial, basado en indicadores. Pero lo planteado aquí no soluciona nada si la organización no toma las decisiones necesarias para establecer claros sistemas de información y monitoreo de los mercados y de las acciones para retroalimentar las diferentes formas de gestión en las áreas de marketing.



## RECOMENDACIONES y SUGERENCIAS

Sobre la aplicación del modelo propuesto, si bien dentro de los objetivos temporales se trabajó el horizonte estratégico 2011-2015, pareciera que no hay demasiado tiempo en proponer un Plan Estratégico de Marketing, y menos aún para cambiar la lógica de trabajo estanco a una lógica de trajo sistémico en acciones de marketing, pero lo que sería interesante para la optimización de este modelo sería trabajar un horizonte 2016-2019.

Sin ningún lugar a dudas el Mercado se está tornando cada vez más competitivo, y debe ser importante y prioritario establecer un sistema y un modelo que permita trabajar más allá de las acciones meramente operativas, y menos aun el no permitirnos medir los resultados de las acciones que realizamos.

Para la optimización de este modelo se recomiendan algunos aspectos básicos a tener en cuenta:

- I. La implementación de una visión sistémica entre las gerencias, las áreas y los departamentos involucrados en las actividades de marketing. (Esto llevara a repensar en modelo de gestión de universidad competitiva)
- II. Trabajar rápidamente en las investigaciones necesarias para cumplimentar las necesidades de información (**Tablero de Necesidades de información Estratégica**)
- III. Incorporar dicha información a las decisiones estratégicas y plantear objetivos claros, medibles y alcanzables.
- IV. Implementar acciones correctivas para el período estratégico 2015. (**Tablero de Control**)
- V. Fijar de acuerdo a los resultados un plan estratégico de marketing período 2016-2019
- VI. Establecer pautas claras para el trabajo conjunto y coordinados con el aportes de todas las partes para un enriquecimiento estratégico que aportes factores y ventajas competitivas para las acciones de marketing (**Cuadro de Responsables de informes, usuarios de informes, periodicidad y aplicación de informes**)

Por ultimo establecer un Plan Estratégico de Marketing, dinámico y flexible y pero al mismo tiempo útil y orientador a través de los indicadores y el logro de sus objetivos.

## BIBLIOGRAFIA

- ☑ Candioti, Eduardo M. “Administración Financiera” 8va. Edición. 2002. Edit. Universidad Adventista del Plata.
- ☑ Curubeto, Carlos Pedro J. “La Marca Universitaria” 1ra. Edición. 2007. Universidad austral. Facultad de comunicaciones.
- ☑ Dominguez Doncel, Alejandro– Hermo Gutiérrez, Silvia. “Métricas del Marketing”. Editorial ESIC (Madrid).1ra. edición 2008
- ☑ Etkin, Jorge. “Gestión de la complejidad”. 1ra. Edición. 2005 Edit. Granica.
- ☑ Etkin, Jorge. “Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones: Acuerdos, dualidades y divergencias”. 1ra. Edición. 2000 Edit. Prentice Hall.
- ☑ Hernández Sampieri, Roberto y otros. “Metodología de la Investigación”. 3ra. Edición. 2006. Edit. Mc Graw Hill.
- ☑ Horngren – Sundem. “Introducción a la Contabilidad Administrativa”. 9na. Edición 1994. Edit. Prentice Hall
- ☑ Jaime Eslava, José “Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial” de 1ª ed. 2013. Edit. ESIC. Business & Marketing School.
- ☑ Knowledge@Wharton. “El desafío del ROI Marketing”. Medición del retorno sobre la inversión de acciones de marketing”. Primera parte. Management Herald. Número 29. Diciembre 2004: pp. 5 y 6.
- ☑ Knowledge@Wharton. “El desafío del ROI Marketing”. Medición del retorno sobre la inversión de acciones de marketing”. Segunda parte. Management Herald. Número 30. Enero 2005: pp. 15 y 16.
- ☑ Kotler, Philip. – Fox K. (1995) “Strategic Marketing for Educational Institución”. Printice – Hall
- ☑ Lambin, Jean Jacques. “Marketing Estratégico”. 3ra. Edición. 1997. edit. Mc Graw Hill
- ☑ Lenskold, James D. “Marketing ROI”. (Retorno sobre la Inversión). El camino a la rentabilidad corporativa de los clientes y las compañías. Mc Graw – Hill. (2004)

- ☑ Levitt, Theodore. Artículo: “Marketing Myopia” en Harvard Business Review. Julio – agosto 1960. pp. 45-56.
- ☑ López Tenorio, Pablo J.; Méndez Suárez, Mariano. “El ROI como métrica de la eficacia del marketing” Cálculo a través de métodos cuantitativos. 2014. 1ª ed. Edit. ESIC. Business & Marketing School.
- ☑ Malhotra, Naresh K. “Investigación de Mercados – Un enfoque Práctico” segunda edición. Edit. Prentice Hall. 2001
- ☑ Manes Juan Manuel. “Marketing Social y Educación”, en CONSUDEC. Horizonte educativo, nº 875/876, año 2000.
- ☑ Manes Juan Manuel. “Gestión Estratégica para Instituciones Educativas” Granica. Buenos Aires. (2004) 2da ed.
- ☑ Manes Juan Manuel. “Marketing para Instituciones Educativas” Granica. Buenos Aires. (2004) 2da ed.
- ☑ Parmerlee David. “Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing”. 1ra. Edición. 1998. American Marketing Association. Edit. Granica.
- ☑ Peinador – Zorita. “Plan de Marketing – Herramientas clave de gestión”. 2012. Cuaderno de documentación. Edit. ESIC. Business & Marketing School.
- ☑ Rico, Rubén Roberto. En Enfoque de Clientes y Mercados. Cátedra: “Gestión de la Calidad”. Maestría en Administración de Negocios. Universidad nacional de Mar del Plata. Mayo 2003.
- ☑ Rico, Rubén Roberto. En Planeamiento Estratégico. Cátedra: “Gestión de la Calidad”. Maestría en Administración de Negocios. Universidad nacional de Mar del Plata. Mayo 2003.
- ☑ Stanton, William . “Fundamentos de Marketing” 11va. Edición. edit. Mc Graw Hill
- ☑ Steiger, Carlos. Cátedra: “Estrategia de marketing”. Maestría en Administración de Negocios. Universidad nacional de Mar del Plata. Octubre 2003.
- ☑ Wilensky, Alberto L. “Marketing Estratégico”. 8va. Edición. 2006. Tema Grupo Editorial.

- Wilensky, Alberto L. "La Promesa de la Marca". Claves para diferenciarse en un escenario caótico. 4ta. Edición. 2005. Tema Grupo Editorial.
- Zyman, Sergio. "El Final del Marketing que conocemos" 1ra. Edición. 1999. Edit. Granica.

## LINKS

- ☑ **<http://weblog.mendoza.edu.ar/universidad/archives/001315.html>**
  - Título: Cada año se crean en argentina 150 carreras de postgrado
  - Portal: Mendoza. edu. ar, Noticias Universitarias”, Gobierno de Mendoza. Dirección General de Escuelas.
  - Autor: Raquel San Martín / Diario La Nación
  
- ☑ **<http://weblog.educ.ar/noticias/archives/003304.php>**
  - Título: Las universidades Argentinas
  - Portal: Educar. El portal del estado argentino.
  - Fuente: Diario Clarín – Pagina 12
  
- ☑ **[http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota\\_id=772659](http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=772659)**
  - Título: Aumento sin control la creación de títulos en las universidades
  - Portal: Educar. El portal del estado argentino.
  - Autor: Raquel San Martín / Diario La Nación
  
- ☑ **[http://www.daemonquest.com/es/oscar\\_diez](http://www.daemonquest.com/es/oscar_diez)**
  - Titulo: Return on Marketing Investment
  - Portal: The Marketing Intellegence Review
  - Autor: Oscar Diez – Pedro Valdéz
  
- ☑ **[http://www.daemonquest.com/es/research\\_and\\_insight/2008/05/13/](http://www.daemonquest.com/es/research_and_insight/2008/05/13/)**
  - Título: El Roi enfrenta a directores de marketing y directores financieros
  - Portal: The Marketing Intellegence Review
  - Autor: Oscar Diez – Pedro Valdéz

## ANEXOS

### ENTREVISTA n° 1:

#### Área Gerencial: Director de Gestión Institucional

#### Objetivos:

- Conocer los alcances de la toma de decisiones en actividades de marketing y / o comercialización
- Indagar la eficacia y eficiencia del entrevistado sobre los objetivos propuestos en actividades comerciales.
- Conocer criterios de toma de decisiones en actividades de comercialización
- Contrastar la relación entre esta área y finanzas – administración para conocer cómo se mide la rentabilidad de las actividades de comercialización.

1. Podría detallar la competencia de su puesto
2. ¿Conoce la existencia de un plan de marketing para la universidad?
3. ¿El plan de marketing es para la universidad o por carrera?
4. ¿El plan de marketing está dividido en Marketing estratégico y operativo, o no tiene división?
5. ¿Tiempo de ejecución del plan: Cuatrimestral o anual?
6. ¿Toma decisiones en actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
7. ¿Considera que el presupuesto asignado a las actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad son los adecuados?
8. ¿Cómo se generan los montos a invertir en acciones de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
9. ¿Quién de los responsables tiene mayor ingerencia y decisión en las actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
10. ¿Existe relación entre las áreas de finanzas y de marketing?
11. ¿Posee la universidad un sistema Cuantitativo de medición de actividades de marketing y/o comercialización?
12. ¿Conoce los resultados en términos de rentabilidad que proporcionan las actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
13. ¿Existe dentro de la política estratégica medir los resultados de las inversiones en actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
14. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para medir la efectividad y la eficiencia de las acciones de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
15. ¿Se miden la eficiencia de las actividades de marketing y/o comercialización por carrera o en términos generales?
16. ¿Cómo consideran las actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad, como un gasto o como una inversión?
17. ¿El plan o las actividades de marketing y/o programas son transmitidos a todos los involucrados (AREAS)?

## ENTREVISTA n ° 2

Área Gerencial: Coordinador Área Administración y Finanzas.

### Objetivos:

- Conocer los alcances de la necesidad de medir las actividades de comercialización
- Indagar la eficacia y eficiencia del entrevistado sobre los objetivos propuestos en actividades comerciales.
- Conocer los distintos tipos de herramientas financieras para medir los distintos desembolsos en actividades de comercialización
- Contrastar la relación entre esta área y gestión institucional para conocer cómo se mide la rentabilidad de las actividades de comercialización.

1. Podría detallar la competencia de su puesto
2. ¿Existe un presupuesto para actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
3. ¿Está esta área encargada de medir cuantitativamente y / o cualitativamente el impacto de las acciones de actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
4. ¿Qué tipo de insumos solicita para poder medir la eficiencia y la eficacia de las acciones de actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
5. ¿Utiliza alguna herramienta financiera para medir el impacto de las actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
6. ¿Con qué periodicidad se miden las acciones de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
7. ¿Se mide rentabilidad en forma general o por carrera?
8. ¿Todos los años se decide invertir en las mismas acciones de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
9. ¿Puede describir las acciones en las que se ha destinado presupuesto de marketing y / o comercialización?
10. ¿Una vez obtenidos resultados de las mediciones a quien se las presenta?



## ENTREVISTA n<sup>o</sup> 3<sup>29</sup>

### Área Intermedia: Área de coordinación de relaciones institucionales

#### Objetivos:

- Conocer como esta área decide sobre las actividades de comercialización
- Indagar la comprensión de esta área en el seguimiento de las acciones de comercialización
- Comprender como esta área visualiza los alcances de las actividades de comercialización y su impacto en los objetivos de la universidad y en el mercado

- 1- Podría detallar la competencia de su puesto
- 2- ¿Conoce la existencia de un plan de marketing para la universidad?
- 3- ¿El plan de marketing es para la universidad o por carrera?
- 4- ¿El plan de marketing está dividido en Marketing estratégico y operativo, o no tiene división?
- 5- ¿Tiempo de ejecución del plan: Cuatrimestral o anual?
- 6- ¿Toma decisiones en actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
- 7- ¿Considera que el presupuesto asignado a las actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad son los adecuados?
- 8- ¿Cómo se generan los montos a invertir en acciones de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
- 9- ¿Quién de los responsables tiene mayor ingerencia y decisión en las actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
- 10- ¿Qué tipo de herramientas utilizan para medir la efectividad y la eficiencia de las acciones de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
- 11- ¿Se miden la eficiencia de las actividades de marketing y/o comercialización por carrera o en términos generales?
- 12- ¿Cómo consideran las actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad, como un gasto o como una inversión?
- 13- ¿El plan o las actividades de marketing y/o programas son transmitidos a todos los involucrados (AREAS)?

---

<sup>29</sup> Nota: se observara que las preguntas son iguales que en el área gerencias del Director de Institucional, lo que justifica el mismo tipo y formato de pregunta es que dentro de las competencias de actividades de marketing y/o comercialización esta área comparte el 70% de decisiones que el área de gestión institucional.

## ENTREVISTA n° 4 (persona 1)

### Área Operativa Comercial Área de actividades de comercialización y difusión de las carreras de la universidad.

#### Objetivos:

- Conocer los distintos tipos de actividades de comercialización que realiza la universidad
- Indagar los alcances en objetivos de las acciones de comercialización
- Conocer los insumos que reporta a los niveles gerenciales sobre la eficiencia y la eficacia de las acciones de comercialización.

1. ¿Podría detallar la competencia de su puesto?
2. ¿Conoce la existencia de un plan de marketing para la universidad?
3. ¿El plan de marketing es para la universidad o por carrera?
4. ¿El plan de marketing está dividido en Marketing estratégico y operativo, o no tiene división?
5. ¿Tiempo de ejecución del plan: Cuatrimestral o anual?
6. ¿Toma decisiones en actividades de marketing y/o comercialización que realiza la Universidad?
7. ¿Qué tipo de actividades se realizan en términos de marketing y/o comercialización?
8. ¿Hay cambios en las actividades de marketing y/o comercialización o son siempre las mismas años tras año?
9. ¿Qué tipo de datos reporta a la gerencia de gestión institucional luego de las actividades de marketing y/o comercialización?
10. ¿Reporta a alguien más?
11. ¿Con qué frecuencia reporta datos sobre actividades de marketing y o comercialización?

## ENTREVISTA n ° 5

Área Operativa Académica: Áreas de Coordinaciones Académicas (todos los departamentos)

### Objetivos:

- Conocer la comprensión del entrevistado sobre el grado de actividades de comercialización que se realizan en la universidad y para la carrera que coordina en particular
- Indagar el grado de participación en actividades de comercialización para la difusión de la carrera que coordina
- Establecer el grado de conformidad de las acciones de comercialización que realizan en la universidad para la promoción y defunción de la carrera.

1. Podría detallar las competencias de su puesto
2. ¿Conoce si la universidad realiza actividades de marketing y/o comercialización para la difusión y promoción de la carrera que ud. coordina?
3. ¿Podría describir las acciones de marketing y/o comercialización que se llevan a cabo?
4. ¿Participa Ud. de las actividades de marketing y/o comercialización?
5. ¿Se le consulta sobre acciones de marketing y/o comercialización que serían mejor para la promoción y difusión de la carrera que ud. coordina?
6. ¿Conoce el impacto que tienen las actividades de marketing y/o comercialización en la captación de matrícula en los primeros años de la carrera que ud. coordina?