

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**Maestría en Mercadotecnia Global**



**Estrategias de *Marketing* Relacional y *Online* para:  
Universidad Latina de América**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

Presenta: **CHRISTOPHER FERNANDO LÓPEZ LÓPEZ**

Asesora **DRA. PATRICIA POCOVI GARZÓN**

Tlaquepaque, Jalisco. 27 de octubre de 2018.

## **Abstract**

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo para obtener el grado de la Maestría en Mercadotecnia Global por parte del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Derivado de lo anterior y con base en las actividades laborales que desempeño en la Dirección de Promoción y Admisiones de la Universidad Latina de América (UNLA) de la Ciudad de Morelia, es que se planteó el llevar a cabo de una manera más eficaz y eficiente las diferentes actividades mercadológicas y promocionales relacionadas con la captación de alumnos de nuevo ingreso. Esto debido a que el entorno en el que se desenvuelve la UNLA es muy competitivo en el sector educativo, por lo que la matrícula ha venido a la baja y resultará crucial revertir la situación.

Una vez desarrollada la investigación y el trabajo de campo, es que al final de cuentas se detectaron, delimitaron y priorizaron las estrategias a seguir en el corto plazo, las cuales, a grandes rasgos serían: implementar una estrategia estructurada de *Customer Relationship Management*; desarrollo de un nuevo sitio web; así como una campaña de marketing digital.

## **Palabras clave:**

Mercadotecnia relacional, CRM, marketing digital, sitio web, marketing educativo

## Índice

Introducción -----	4
Capítulo I -----	6
1. Presentación del proyecto-----	6
1.1 Contexto y definición de oportunidad e innovación-----	6
1.2 Propósito y alcance del proyecto -----	8
Capítulo II -----	10
2. Análisis de la investigación -----	10
2.1 Diagnóstico y análisis del mercado -----	15
Capítulo III -----	65
3. Estrategia CRM. Plan para realizar el proyecto -----	65
3.1 Desarrollo de la estrategia -----	67
3.2 Análisis de costos de la propuesta -----	75
3.3 Escenarios evaluando impactos y consecuencias positivas y negativas-----	75
Capítulo IV -----	78
4. Desarrollo de nuevo sitio web. Plan para realizar el proyecto -----	78
4.1 Desarrollo de la estrategia -----	78
4.2 Análisis de costos de la propuesta -----	82
4.3 Escenarios evaluando impactos y consecuencias positivas y negativas-----	83
Capítulo V -----	85
5. Campaña de marketing digital. Plan para realizar el proyecto -----	85
5.1 Desarrollo de la estrategia -----	86
5.2 Análisis de costos de la propuesta -----	88
5.3 Escenarios evaluando impactos y consecuencias positivas y negativas-----	89
Conclusiones -----	91
Bibliografía -----	95

## **Introducción**

La Universidad Latina de América (UNLA) a lo largo de los años ha alcanzado metas y logrado importantes avances, sin dejar de reconocer tareas pendientes que la hacen plantearse nuevos objetivos que darán continuidad a aquello que los fundadores de esta institución visualizaron en sus inicios y plasmaron en nuestra filosofía institucional.

Fue en 1990 cuando un grupo de michoacanos concibió la idea de ofrecer a la juventud de su estado y a la sociedad, en general, una alternativa educativa que respondiera a las necesidades y expectativas de un entorno cambiante y de altas exigencias para los profesionistas. Una alternativa que, además de formar en la excelencia académica, se convirtiera en el espacio ideal para alcanzar una utopía: la excelencia del ser humano.

El 3 de septiembre de 1991, convencidos todos de la necesidad de adecuar el quehacer educativo a los requerimientos y retos del próximo milenio, la UNLA inició sus actividades en Morelia, capital del estado de Michoacán.

En la actualidad el entorno educativo en Morelia, y en el país en general, se ha modificado mucho por lo que el propósito del presente proyecto de investigación fue el de implementar estrategias de promoción y mercadotecnia para aumentar la cantidad de alumnos de nuevo ingreso a la Universidad Latina de América. Lo anterior, con base en la baja de matrícula que sufrió la institución entre los años 2013-2015.

Dicha baja de matrícula se debió a diferentes factores, dentro de los cuales destacamos dos en particular: en primer instancia, el incremento en la competencia, de ser solamente 3 universidades privadas en Morelia a lo largo de los años 90's; pasamos a ser más de 50 para esta última década. Un segundo factor crucial, fue el incremento de la violencia, inseguridad y crimen organizado que azotó al Estado de Michoacán durante el 2013 – 2015, periodo en el que también se desarrolló la investigación y el proyecto en general.

Derivado de todo lo anterior es que se planteó, en una primera instancia, el llevar a cabo de una manera más eficaz y eficiente las diferentes actividades mercadológicas y promocionales relacionadas con la captación de alumnos de nuevo ingreso. Una vez desarrollada la indagación y el trabajo de campo, es que al final de cuentas se detectaron, delimitaron y priorizaron las estrategias a seguir.

En el presente trabajo se muestran los resultados obtenidos a lo largo de la investigación y sobre de los cuales se basan las acciones a seguir y mejorar. En el capítulo I y II se da la presentación del proyecto, el contexto en el cual se desarrolla; el propósito y alcance que se le dará a los resultados obtenidos; así como todo el análisis y diagnóstico del mercado.

Posteriormente, al irnos adentrando en el documento, en los capítulos III, IV y V podremos ver lo que a partir del análisis se propone en el corto plazo para realizar por parte de la UNLA. Derivado de la investigación es que se infiere que la universidad tiene buen posicionamiento, presencia en eventos promocionales, así como en medios publicitarios; por el contrario, las principales áreas de oportunidad detectadas fueron encaminadas a tener estrategias de soporte en las cuales recaigan todos los esfuerzos que se hacen día con día, siendo la parte digital y *online*, donde se detectó el mayor rezago de la UNLA en comparación con la competencia. Por lo que a grandes rasgos lo que se propone es implementar una estrategia estructurada de Customer Relationship Management; desarrollo de un nuevo sitio web; así como una campaña de marketing digital; propuestas que se podrán analizar en estos capítulos.

## Capítulo I

### 1.- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Hoy en día, las empresas se ven inmersas en un mercado en el que la competencia es cada vez más fuerte y donde solamente la más competente logrará la permanencia en este mundo de intercambios y transacciones. Las empresas se deben a los clientes y a las relaciones que logren establecer con ellos para que los elijan sobre la competencia. En la actualidad no basta con simplemente vender determinado producto o servicio; sino que es fundamental establecer vínculos emocionales entre la marca y el consumidor.

Las instituciones de educación superior, no son ajenas a esta realidad, por lo que cada vez sus esfuerzos deben de ser mayores para resistir en un mundo globalizado, en el cuál, la oferta cada vez es más amplia y la enseñanza pasa a ser un servicio en constante adecuación a los requerimientos que exige esta realidad cambiante, donde los conceptos y estrategias de marketing toman fuerza para ofrecer a la población estudiantil un producto que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales.

El principal ingreso económico de las universidades privadas suele ser derivado de los pagos de inscripciones y colegiaturas de la matrícula de alumnos cautiva; o por lo menos, este sería el caso de la Universidad Latina de América. Es por esto que la Dirección de Promoción y Admisiones, funge un papel fundamental para el logro de metas y objetivos que se plantean por parte de toda la institución.

Cada año se fijan las métricas de alumnos de nuevo ingreso esperados para el próximo ciclo escolar, por lo que la Dirección de Promoción y Admisiones realiza campañas anuales de captación de alumnos; prácticamente se va cerrando una campaña, cuando ya se está planeando y proyectando la siguiente, por lo que se procura se genere un círculo virtuoso y permanente de actividades enfocadas a aumentar la matrícula de estudiantes.

#### 1.1- CONTEXTO Y DEFINICIÓN DE OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN

En el caso particular de la Universidad Latina de América, se puede observar que se encuentra inmersa en un entorno bastante competido, donde una mejora en el desempeño competitivo, en su comunicación y sobre todo, en su estrategia de marketing hacia el exterior y al interior de la institución, será crucial para

que el segmento de mercado la considere como una de sus primeras opciones al momento de estar ante la necesidad de recibir una educación de nivel superior de calidad.

Es necesario entender que hoy la Institución Educativa debe incorporar en su estructura al marketing como proceso y designar un responsable del área al servicio de la comunidad. Sabemos que la comunidad educativa constituye un delicado equilibrio (inestable) de intersubjetividades, por lo tanto, las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas como alternativas que, bajo un juicio ético, tendrán un impacto social que debe tender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento continuo y, por encima de todo, a preservar los valores de la persona, centro de todo accionar y en particular de la educación. (Manes, Gestión estratégica para instituciones educativas , 2005, pág. 3)

En las últimas décadas, se ha originado un auge en las investigaciones y estudios sobre la atención al cliente y la satisfacción de sus necesidades, como eje central para el desarrollo y sostenimiento de las empresas. El conocimiento del cliente permite establecer una comunicación bidireccional entre ellos y las marcas para a la larga, generar relaciones duraderas con los clientes.

Resultará de crucial importancia para la universidad, terminar de adecuarse a las exigencias del mercado actual, innovando en sus planes de estudio y poniendo en práctica las herramientas de marketing que más se ajusten a la mejora constante de todos los procesos y funciones, orientados siempre a los consumidores.

Ante este contexto, es que nace la importancia de desarrollar estrategias que conlleven a mejorar las actividades de la Dirección de Promoción y Admisiones de la UNLA, para que esto a su vez, se traduzca en optimizar las experiencias de los clientes internos y externos de la institución, propiciando momentos de verdad favorables mediante un mejor servicio que busque generar fidelidad hacia la marca.

La mercadotecnia educativa, es un tema que no se ha desarrollado del todo, por lo que este proyecto tratará de atender y despejar incógnitas de información, para con base en esto, hacer una propuesta de marketing estructurada, aplicada a los servicios educativos que ofrece la Universidad Latina de América.

“Las Instituciones Educativas están inmersas en un proceso de cambio que quizá sea demasiado veloz para sus tiempos institucionales. Sin embargo, es necesario que comprendan la real utilidad de nuevas

herramientas que, como el marketing, ayudan a mejorar la gestión institucional y coadyuvan al proceso de cambio.” (Manes, Gestion estrategica para instituciones educativas , 2005, pág. 3)

Anteriormente, la planificación curricular y académica era el centro de toda universidad; en la actualidad, estos factores deben de ir a la par de la planificación comercial, es decir; idear diferentes estrategias para diversos mercados y así, las instituciones de educación superior en su quehacer cotidiano, entregar una oferta académica en constante innovación y coherente con las necesidades actuales del mercado.

## 1.2 PROPÓSITO Y ALCANCE DEL PROYECTO

En este proyecto, se tiene la ventaja de que la universidad está consciente del entorno tan competido en el que se desenvuelve y en los cambios necesarios que se deben de implementar, para con base en esto, ofrecer una ventaja competitiva significativa para su segmento de mercado. Directivos y altos mandos se encuentran trabajando en una planeación exhaustiva y han involucrado a todo el personal en los cambios que se quieren realizar.

Actualmente la UNLA cuenta con la siguiente oferta académica:

- Bachillerato y Bachillerato Bilingüe
- 13 Licenciaturas escolarizadas
- 3 Licenciaturas semiescolarizadas (Sistema Ejecutivo)
- Educación Continua (más de 50 Diplomados, cursos y talleres que se imparten al año)
- 5 Maestrías

Para efectos de este proyecto, nos centraremos en proponer mejoras a la estrategia de mercadotecnia y promoción de las 13 licenciaturas escolarizadas, para de esta manera establecer un programa permanentemente orientado a la mejora continua y a la atención de estudiantes y escuelas proveedores de matrícula; todo esto, mediante un proceso de constante retroalimentación que permita evaluar y si es necesario, ajustar y proponer mejoras sobre la ejecución de la estrategia.

El propósito final es atender la necesidad de que la UNLA incremente su participación en el mercado de educación superior de Morelia mediante un replanteamiento de las actividades promocionales que se han venido haciendo hasta ahora, para con base en los resultados obtenidos en la investigación,



desarrollar propuestas de acuerdo a la licenciatura, su comportamiento en el mercado y las tendencias que se han mostrado los últimos años.

## Capítulo II

### 2.- ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo este proyecto, me sumé a una investigación de mercado que se desarrolló en el año 2014, entre la Universidad Latina de América y la Unidad de Inteligencia Competitiva (UIC) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, (ITESO). El cuál consistió en identificar la información en bases de datos, y así construir el contexto y algunos aspectos del mercado a considerar.

De igual forma, se realizaron seis investigaciones de mercado que contemplaron diversos públicos que interesan a la UNLA para identificar sus opiniones acerca del posicionamiento de la institución. Tomando en cuenta que un importante porcentaje de alumnos de licenciaturas escolarizadas provienen de la ciudad de Morelia, y otro sector considerable de estudiantes proviene de otras partes del Estado de Michoacán, la cobertura del estudio de mercado en lo referente a las licenciaturas escolarizadas consideró la zona metropolitana de Morelia y puntos claves del Estado de Michoacán.

Al inicio del proyecto se definieron algunas poblaciones a estudiar, sin embargo, en el transcurso del estudio se modificaron estas en virtud de la complejidad para acceder a algunas de ellas, y por lo tanto, al final quedaron las siguientes poblaciones estudiadas:

**Tabla 1 – Poblaciones a estudiar**

Poblaciones originales	Poblaciones estudiadas
Morelia	Morelia
Pátzcuaro	Pátzcuaro
Uruapan	Uruapan
Lázaro Cárdenas	Lázaro Cárdenas
Ixtapa-Zihuatanejo	Zihuatanejo
Moroleón y Uriangato	Apatzingán
Salvatierra	

## Metodología aplicada

El primer aspecto se relacionó con el contexto del Estado de Michoacán, es decir, con las acciones que se estaban tomando en el estado por parte de las autoridades federales con respecto al control de la violencia. La UIC consideró que dichas acciones necesariamente vendrían a fortalecer el estado para un crecimiento importante en un futuro no muy lejano. Las inversiones y el ambiente de negocios, se previó que pudiera mejorar en un tiempo no mayor de cinco años, tiempo en el que podrían egresar aquéllos alumnos que se inscribieran en carreras que iniciaran en el año 2015. En otras palabras, se consideró que la coyuntura en ese momento fue oportuna para realizar esta investigación.

Al momento de cerrar el presente estudio el país se encontraba sumergido en un problema de confianza, inseguridad y se estimó que esto afectaría necesariamente lo planteado inicialmente. Sin embargo, aun así se estimó que en un futuro de mediano plazo las condiciones de Michoacán mejorarían sensiblemente.

### Definición de los públicos meta.

#### a. Alumnos de preparatoria

Perfil a considerar: Alumnos de preparatorias privadas principalmente, de las poblaciones contempladas en el estudio; se encontraban cursando el último año de preparatoria. Se segmentaron en las siguientes áreas de conocimiento:

a.1 Área de Humanidades.

a.2 Área Económica Administrativa.

a.3 Área de Ingeniería.

a.4 Área de Salud.

#### b. Orientadores Vocacionales

Perfil: Orientadores Vocacionales de las preparatorias privadas donde se vayan a realizar las encuestas con los alumnos.

#### c. Alumnos actuales de la UNLA

Se contemplaron estudiantes de todas las licenciaturas de la universidad.

#### d. Egresados

Perfil: Egresados de distintas universidades y carreras que se consideren posibles candidatos a posgrados de las diferentes áreas de estudio que serán similares a las de alumnos de preparatoria, sin importar si están titulados, con o sin experiencia profesional.

#### e. Ejecutivos de empresas que contratan profesionistas de distintas carreras de las distintas áreas similares a las de alumnos de preparatoria.

## Técnicas desarrolladas

Par obtener la información requerida, se desarrollaron las siguientes técnicas de investigación de mercado.

### 1. Investigación de mercados descriptiva de carácter cuantitativo

Esta técnica se aplicó a los alumnos de preparatoria y alumnos de la UNLA actuales con el objetivo de identificar el posicionamiento de la UNLA, así como la tendencia de inscripción a las diversas carreras. La muestra se segmentó en función de las carreras de las distintas áreas establecidas.

Se aplicaron cuestionarios estructurados cara a cara por parte de personal capacitado. El instrumento fue aprobado por UNLA. El trabajo de campo lo realizó directamente la UNLA con supervisión de la UIC.

### 2. Investigación cualitativa aplicando la técnica de entrevista en profundidad

Se desarrolló una investigación de corte cualitativo a través de entrevistas a profundidad a los públicos de egresados, orientadores vocacionales y ejecutivos de empresas, ya que sus opiniones serán importantes para identificar la tendencia de carreras, así como los perfiles actuales y deseados de egresados de las distintas disciplinas.

Se llevaron a cabo en forma personal utilizando una guía de entrevista semi-estructurada que aprobó la UNLA. Se seleccionó una muestra representativa en conjunto con la UNLA.

### 3. Estudio de Inteligencia de Mercados.

Se llevó a cabo una investigación de inteligencia de mercados para identificar a través de bases de datos validadas la información referente a competencia, tendencias de carreras en México y en Michoacán, en áreas específicas de interés, estructura económica, tanto de industria manufacturera, comercial y de servicios de la región para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades educativas en las diferentes modalidades.

## Muestra

Originalmente se planteó una muestra representativa, la cual al final del trabajo de campo tuvo algunas variaciones que se presentan a continuación. Se considera que la siguiente muestra será robusta para

proporcionar los resultados deseados. Los indicadores estadísticos para las muestras para cada público fue el siguiente:

**Tabla 2 –Muestra representativa**

ESTRATEGIA DE MUESTREO PARA EL ESTUDIO DE LA UNLA						
POBLACIÓN	SEGMENTO	HUMANIDADES	ECONÓMICA ADMTVA.	INGENIERÍA	SALUD	TOTAL
MORELIA	ALUMNOS	200	200	200	200	800
	ALUMNOS UNLA	90	90		90	270
	ORIENTADORES V.	20				20
	EGRESADOS	30	30	30	30	120
	EMPRESAS	30	30	30	30	120
PÁTZCUARO	ALUMNOS	30	30	30	30	120
	ORIENTADORES V.	3				3
	EGRESADOS	3	3	2	2	10
URUAPAN	ALUMNOS	40	40	40	40	160
	ORIENTADORES V.	4				4
	EGRESADOS	3	3	3	3	12
L. CÁRDENAS	ALUMNOS	30	30	30	30	120
	ORIENTADORES V.	3				3
	EGRESADOS	2	3	3	2	10
ZIHUATANEJO	ALUMNOS	30	30	30	30	120
	ORIENTADORES V.	3				3
	EGRESADOS	2	3	3	2	10
MOROLEÓN/ URIANGATO	ALUMNOS	30	30	30	30	120
	ORIENTADORES V.	3				3
	EGRESADOS	2	3	3	2	10
SALVATIERRA	ALUMNOS	30	30	30	30	120
	ORIENTADORES V.	3				3
	EGRESADOS	2	3	2	3	10
TOTALES	ALUMNOS	390	390	390	390	1560
	ALUMNOS UNLA	90	90	0	90	270
	ORIENTADORES V.	39				39
	EGRESADOS	44	48	46	44	182
	EMPRESAS	30	30	30	30	120

Los indicadores estadísticos para cada público quedaron de la siguiente forma:

**Tabla 3 – Indicadores estadísticos**

Segmento	Nivel de confianza	Grado de error total
<b>Alumnos de preparatoria</b>	95%	2.5%
<b>Alumnos UNLA</b>	95%	5.9%
<b>Orientadores Vocacionales</b>	No probabilística	
<b>Egresados</b>	No probabilística	
<b>Empresas</b>	No probabilística	

Particularmente, para la presente investigación, participé aplicando directamente 35 entrevistas a profundidad, segmentadas de la siguiente manera:

- 5 entrevistas a profundidad con alumnos de nuevo ingreso de la UNLA, seleccionados específicamente de acuerdo a sus preparatorias de origen, buscando que fueran escuelas privadas, de un nivel socioeconómico medio-alto y alto que se caractericen por constantemente proveernos de estudiantes.
- 13 entrevistas a profundidad con los directores de licenciatura UNLA, para actualizar la información disponible por parte del Departamento de Promoción y emplear las fortalezas que los mismos directores asocian a su programa académico.
- 22 entrevistas a profundidad con orientadores vocaciones de preparatorias de Morelia, Uruapan, Lázaro Cárdenas y Zihuatanejo. Considerando que son unas de las personas que más conocen del tema y que tienen el contacto directo con los clientes potenciales de la UNLA. (De la mano con el estudio de mercado realizado entre la UNLA y la UIC del ITESO.)
- 10 entrevistas a profundidad con egresados de licenciatura; para esto se seleccionaron de diferentes universidades de Morelia, áreas de estudio y que no tuvieran más de cinco años de haber egresado de sus carreras. (De la mano con el estudio de mercado realizado entre la UNLA y UIC del ITESO.)
- 10 entrevistas a profundidad con ejecutivos y personal de recursos humanos de diferentes empresas de Morelia y Lázaro Cárdenas. (De la mano con el estudio de mercado realizado entre la UNLA y UIC del ITESO.)

## 2.1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

Datos generales del Estado de Michoacán de Ocampo 2014

La palabra Michoacán procede de la voz Náhuatl “Michihuacán”, que quiere decir, “lugar de pescadores”. Otros autores hacen derivar la misma palabra de la voz tarasca “Michmacuán”, que significa, “lugar junto al agua”. El significado se atribuye al hecho de que, las primeras poblaciones prehispánicas, se construyeron en torno de los lagos de Pátzcuaro, Zacapu, Cuitzeo y Zirahuén.

El Estado de Michoacán se localiza en la parte centro occidente de la República Mexicana, sobre la costa meridional del Océano Pacífico, entre los 17°54'34" y 20°23'37" de latitud Norte y los 100°03'23" y 103°44'09" de longitud Oeste. Colinda con el estado de Jalisco al noroeste, al suroeste con Colima, al norte con Guanajuato y Querétaro, al este con el Estado de México, al sureste con Guerrero y al suroeste con el Océano Pacífico, como puede observarse en el mapa de la Tabla 1, junto con otros datos generales de la entidad.

El estado de Michoacán cuenta con una superficie de 58,599 km<sup>2</sup>, lo que representa alrededor del 3% de la superficie total del territorio nacional, ocupando el lugar número 16 en extensión entre las 32 entidades del país. Tiene un litoral que se extiende a lo largo de 210.5 Km. sobre el Océano Pacífico.

El clima en la entidad es de carácter cálido subhúmedo principalmente, con una temperatura media anual de 20 grados centígrados y una precipitación total anual promedio de 850 mm. Sin embargo, uno de los aspectos más destacables de Michoacán es la diversidad natural contenida en su territorio. En Michoacán se encuentran la mayor parte de las unidades geográficas y paisajísticas con que se ha tipificado la corteza terrestre: sierras sumamente arrugadas tanto por plegamientos y fallas como por erupción de volcanes convertidos en montañas con cima a diferentes alturas; valles intermontanos, intermedios y bajos; mesetas, precipicios, cañadas, depresiones, planicies o llanuras, laderas, lomeríos ondulados, zonas lacustres, áreas semidesérticas, playas y taludes que se clavan en las aguas del mar. Estos relieves conllevan una amplia variedad de climas, vegetaciones, fauna y calidades de suelo que influyen fuertemente en la distribución y carácter de la población, en la red de vías de comunicación y en la gran variedad de actividades económicas, particularmente las agrícolas, manufactureras, industriales, comerciales, turísticas, pesqueras, forestales, etc.


Esta gran riqueza natural de Michoacán explica también por qué cuenta con 20 áreas naturales protegidas, entre las que se encuentran los humedales de la laguna de Zacapu, el lago de Pátzcuaro, la

laguna costera del Caimán, la zona Infiernillo-Zicuirán, la Playa Tortuguera de Mexiquillo y el Santuario de la Mariposa Monarca.

“Michoacán tiene una población total de 4, 351,037 personas, de las cuales el 51.7% son mujeres y el 48.3% hombres. El 69% de la población se encuentra en áreas urbanas”. (INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2010)

En lo que respecta al nivel educativo, en el periodo 2012-2013 el estado de Michoacán tuvo un grado promedio de escolaridad de 7.6 por debajo del promedio nacional que es de 8.9, y un alto índice de analfabetismo (9.3%) en comparación con el total nacional (6.1%) (SEP, 2012-2013)

**Tabla 4 – Datos generales del Estado de Michoacán**

	Fecha de Creación del Estado	Diciembre 22 de 1823
	Capital	Morelia
	Cantidad de municipios	113
	Municipios con más de 100,000 hab.	7
	Población total	4,351,037
	Población de lengua indígena	3.2%
	Gobernador actual (sustituto)	Salvador Jara Guerrero
	Fecha de la última elección	Noviembre 11 de 2011
	PIB per cápita anual	\$52,813.40
	Pob. con educación superior / PEA	25%

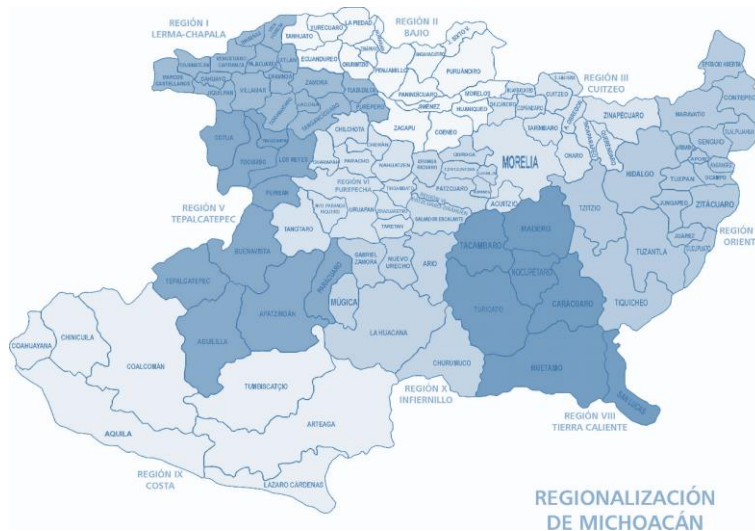
Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2010) y del IDD 2013

Michoacán cuenta con 113 municipios y su Capital es la ciudad de Morelia, (antiguamente llamada Valladolid). El territorio del estado se agrupa en 10 regiones socioeconómicas denominadas: Lerma Chapala, Bajío, Cuitzeo, Oriente, Tepalcatepec, Purépecha, Pátzcuaro-Zirahuén, Tierra Caliente, Sierra Costa e Infiernillo, como puede apreciarse en la Figura 1.

Las ciudades principales del Estado son: Morelia, la capital, ubicada al noreste del estado, Ciudad Lázaro Cárdenas en el extremo sureste, Uruapan en la zona templada del centro, la conurbación Zamora-Jacona al centro norte en el Bajío, Apatzingán en el valle de Tierra Caliente, Jiquilpan-Sahuayo al noroeste en la Ciénaga de Chapala, La Piedad al norte, y Ciudad Hidalgo y Zitácuaro en el oriente.



**Figura 1 – Organización política del territorio michoacano**



Fuente: Imágenes de Google.

**Política**

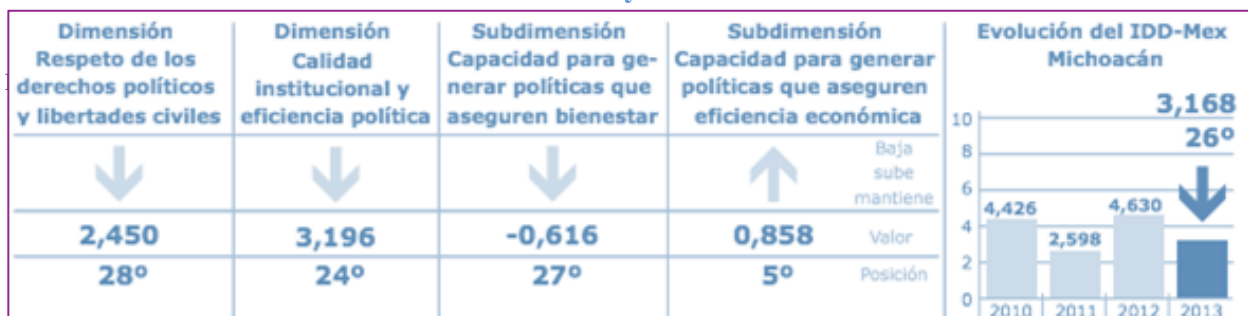
“Michoacán se encuentra entre los estados con un desarrollo mínimo en el Índice de Desarrollo Democrático (IDD)” (Fundación Konrad Adenauer y Polilat, 2013).

Producto de una mala valoración ciudadana del clima de derechos y libertades, donde ocupa el lugar 28 entre las 32 entidades federativas del país, un bajo desempeño institucional, en el lugar 24, y un pobre desarrollo social, en el lugar 27. Esto a pesar de que en el logro de indicadores económicos, Michoacán se encuentra, según el IDD, en el 5º lugar nacional.

Aunque el promedio general de los estados descendió en casi 10% en 2013 respecto al 2012, esto no significa que todas las entidades federativas hayan tenido peores resultados. Once estados mostraron mejores resultados y el resto tuvo descensos, entre ellos Michoacán, con un descenso de 31%.

La Tabla 5 muestra los resultados del IDD 2013 desglosados por cada una de las dimensiones evaluadas, así como la evolución que ha tenido Michoacán de 2010 a 2013.

**Tabla 5 – Índice de Desarrollo Democrático 2013 y evolución desde 2010**



A continuación, analizaremos algunas de las variables o factores clave más relevantes con respecto al entorno político del Estado de Michoacán.

### Inseguridad

Según los datos del IDD 2013, el total de denuncias por delitos durante 2012 fue de 33,187, 1.6% menos que en 2011. Igualmente, el número de robos disminuyó 1.3%, aunque los robos con violencia aumentaron en 2.3% y el total de homicidios aumentó en 0.6% para registrar un total de 2,287 en 2012.

La tasa de prevalencia delictiva de Michoacán –el total de delitos cometidos por cada 100,000 habitantes– durante 2012 fue de 21,040, un 40.9% mayor que en 2011. El número total de víctimas fue de 602,636, lo que representa un aumento de 43.9% con respecto a 2011.

En relación a la percepción sobre seguridad, según la Encuesta Nacional sobre Victimización y Seguridad Pública, apenas el 22.3% de la población de Michoacán señaló que la entidad era segura, mientras que el 76% indicó que no lo era. Según esta misma encuesta, la Tabla 6 nos muestra que entre los temas que más preocupan a la población adulta está la inseguridad, apenas abajo del desempleo. (INEGI, ENVIPE, 2012)

**Tabla 6 – Temas que generan mayor preocupación a la población adulta en Michoacán**

Desempleo	1,580,306	55.17
Inseguridad	1,550,011	54.12
Pobreza	1,237,726	43.21
Aumento de precios	921,066	32.16
Salud	736,787	25.72
Corrupción	684,122	23.88
Educación	631,629	22.05
Narco tráfico	579,418	20.23
Escasez de agua	369,237	12.89
Impunidad	144,812	5.06
Desastres naturales	144,780	5.05
Otro	3,675	0.13
No especificado	2,276	0.08

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, 2012.

Nota: Población mayor de 18 años en Michoacán: 2,864,286

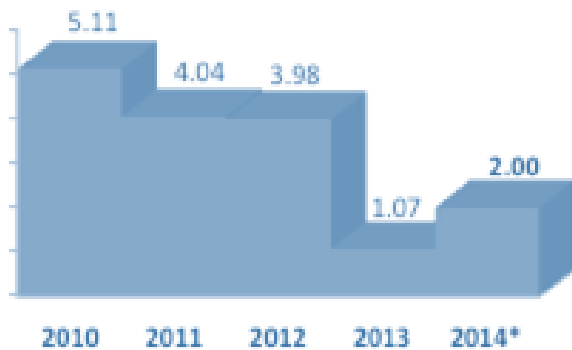
Aunque los datos anteriores muestran un incremento drástico de la inseguridad, particularmente en lo que se refiere a la tasa de prevalencia delictiva, se quedan cortos en relación con la situación real

que vive el estado, producto de una compleja mezcla de violencia e ingobernabilidad, de enfrentamientos entre fuerzas públicas, crimen organizado y grupos civiles armados, los llamados autodefensas.

### Economía y Competitividad

Durante 2014 las perspectivas de crecimiento para el país han sufrido una serie de ajustes por parte de diversos organismos nacionales e internacionales, incluyendo al propio Banco de México, todas ellas a la baja. Las expectativas de alcanzar un crecimiento de 3.7% en promedio para el tercer y cuarto trimestre, lo requerido para cumplir la meta oficial de 2.7% anual, han quedado atrás y diversas estimaciones apuntan que se logrará a un crecimiento máximo de 2% en 2014, superando lo alcanzado en 2013 pero muy por debajo del crecimiento observado en años anteriores (ver Fig. 2).

**Figura 2 – Crecimiento económico en México. Variación % anual.**



Fuente:  
INEGI y

Elaboración propia con datos de estimación del CEESP para 2014.

Entre las principales fortalezas y debilidades de Michoacán en materia de competitividad, destacan las siguientes:

#### Fortalezas:

- Tercer estado en inversión de bienes informáticos, con \$147 invertidos por cada millón de PIB, en contraste con el promedio nacional de \$76.
- Cuenta con una ubicación estratégica que lo conecta con las principales ciudades del centro del país. A través del Puerto de Lázaro Cárdenas se vincula con los mercados del Pacífico Asiático y con el Pacífico de las Américas, ventajas que lo sitúan como la alternativa en logística y distribución más atractiva de la región.

- Diversidad de climas y suelos lo colocan como líder nacional en producción agrícola, ofreciendo oportunidades de negocio en la comercialización y procesamiento de alimentos.

#### Debilidades:

- Sólo el 71% de los alumnos que ingresaron a la secundaria en 2010 la terminaron, siendo el peor estado en eficiencia terminal en dicho grado escolar en el país.
- Es el estado con el menor número de empresas certificadas con ISO 9000, con 0.7 por cada mil unidades económicas, en contraste con el promedio nacional de 3.6.
- Es el estado con la segunda menor tasa de empresas certificadas por su responsabilidad ambiental, con un valor de 1.2 contra el promedio nacional de 4.1.
- Es el cuarto estado con menor entrada de inversión extranjera directa. En 2010 ingresaron \$0.14 dólares por cada millón de dólares de PIB, mientras en los demás estados ingresaron en promedio \$13.3 dólares.
- Descendió dos puntos en el subíndice de innovación de los sectores económicos con respecto a la evaluación obtenida en 2008, ocupando la posición 27 a nivel nacional.

#### Estructura económica

Según datos del INEGI, las actividades terciarias representaron para Michoacán un 65% de su PIB de 2012, contra un 60% a nivel nacional, mientras que las actividades secundarias contribuyeron con un 24% y las terciarias con un 11%, contra el 37% y el 3% a nivel nacional, respectivamente.

La Tabla 7 muestra un mayor detalle de la estructura económica de la entidad por cada uno de estos grandes grupos de actividad económica. Marginalmente, los sectores con una mayor contribución al PIB nacional son los incluidos en las actividades primarias, seguido por el de comercio, servicios inmobiliarios y de alquiler y actividades de gobierno, pero en términos de la producción estatal, el sector preponderante es el de comercio.

**Tabla 7 – Actividades económicas a nivel estatal y nacional. Millones de pesos.**

PIB 2012	Michoacán	Nacional	% Part. Michoacán
Total	349,184	15,106,359	2.3%
Actividades Primarias	39,651	505,872	7.8%
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	39,651	505,872	7.8%
Actividades secundarias	83,941	5,505,263	1.5%
Minería	1,128	1,321,570	0.1%
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y gas por ductos	6,505	251,051	2.6%
Construcción	22,714	1,231,097	1.8%
Industrias manufactureras	53,594	2,701,545	2.0%
Actividades terciarias	225,592	9,095,223	2.5%
Comercio	67,263	2,356,321	2.9%
Trasportes, correos y almacenamiento	24,614	946,076	2.6%
Información en medios masivos	6,023	349,485	1.7%
Servicios financieros y de seguros	8,605	472,753	1.8%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	49,888	1,769,280	2.8%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2,601	331,573	0.8%
Corporativos	-	90,428	0.0%
Servicios de apoyo a negocios, manejo de desechos y servicios de remediación	4,250	488,774	0.9%
Servicios educativos	6,892	623,635	1.1%
Servicios de salud y de asistencia social	886	333,973	0.3%
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos y otros serv. recreativos	886	69,060	1.3%
Hoteles y restaurantes	5,904	323,669	1.8%
Otros servicios excepto actividades del gobierno	7,108	308,903	2.3%
Actividades de gobierno	17,303	631,294	2.7%

Fuente: ProMéxico, con datos de INEGI

## Empleo

Michoacán reportó 1.8 millones de trabajadores en 2013, principalmente en las actividades agropecuarias, lo que representa 6.6% respecto al personal ocupado en dicho sector a nivel nacional.

*La tasa de desempleo ha venido creciendo en los últimos años, llegando a 5.61 promedio en los dos primeros trimestres de 2014, superior al 4.86 observado a nivel nacional, considerando a la población desocupada de 14 años y más.*

**Figura 3 – Tasa de desempleo**



Por otra parte, se observa un alto subempleo y precariedad laboral, entendida ésta como la incapacidad de alcanzar los medios suficientes, la subsistencia mediante la fuente de trabajo. Michoacán se ubica entre los ocho estados que tienen las peores condiciones laborales en el país y tiene el mayor porcentaje de trabajadores sin acceso a prestaciones de ley, un 59.3%. En abril del año en curso, el Colegio de Economistas de Michoacán (CEM) señaló que el 90.9% de la Población Económicamente Activa (PEA) en la entidad, manifestaba alguna forma de precariedad laboral. Entre éstos se encuentran los que trabajan en la informalidad, en cualquiera de los sectores. Según el CEM, de las 82,259 plazas que debieron crearse entre marzo del 2013 y marzo del 2014, sólo se generaron el 5.7%, equivalente a 4,692 empleos. Por tanto, el déficit de plazas de 94.3% indica que 76,559 michoacanos no pudieron encontrar un empleo permanente. Esto ha sido recurrente en los últimos años y hasta abril del 2014 se contabilizaban apenas 4,692 empleos creados, incluyendo los permanentes y los eventuales, tanto urbanos como rurales.

Esta situación constituye un reto enorme para la sociedad michoacana. La prioridad es impulsar el empleo bien remunerado, con seguridad social y plenos derechos, como una forma de luchar contra la desigualdad, el círculo perverso de la pobreza, la informalidad, visible en las calles y plazas, y el aumento de la criminalidad, así como para promover una reactivación de la economía. Para esto, se requiere que haya una mayor inversión pública, pero también privada, incrementando la capacidad estatal para atraer inversiones. Y esto comenzaría por elevar la capacidad de los distintos niveles de gobierno para resolver los problemas de inseguridad y los conflictos presentes en el estado, erradicando la corrupción, la impunidad y restaurando el estado de derecho.

Por lo pronto, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), a través del Servicio Nacional de Empleo (SNE), invirtió en el año 2014, 42 millones de pesos para generar 55,000 empleos en Michoacán, coordinando a los tres niveles de gobierno para atraer más inversiones a la entidad, principalmente en el sector turístico, uno de los más fuertes en la entidad.

**Tabla 8 – Personal ocupado en Michoacán, 2013.**

Concepto	Michoacán	Nacional	% Part
Total PEA Ocupada	1,869,174	50,243,493	3.7%
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	463,262	6,979,357	6.6%
Industria extractiva y de la electricidad	7,347	442,154	1.7%
Industria manufacturera	264,389	7,952,494	3.3%
Construcción	113,540	3,656,367	3.1%
Comercio	367,559	9,881,916	3.7%
Restaurantes y servicios de alojamiento	132,892	3,430,938	3.9%
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	61,869	2,465,670	2.5%
Servicios profesionales, financieros y corporativos	61,231	3,430,232	1.8%
Servicios sociales	137,346	4,062,892	3.4%
Servicios diversos	182,584	5,271,210	3.5%
Gobierno y organismos internacionales	68,083	2,383,118	2.9%
No especificado	9,072	287,145	3.2%

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo al 4º Trimestre de 2013

## Educación

En Michoacán el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, es de 7.4 años, lo que equivale a poco más de primer año de secundaria, mientras que a nivel nacional el promedio es de 8.6 años,

es decir, la secundaria terminada. Asimismo, el sistema educativo en Michoacán presenta serias deficiencias, tanto en los niveles obligatorios, como en el superior.

#### Educación básica y media superior

En los niveles de educación obligatoria se registraron 1,140, 289 alumnos durante el ciclo 2012/2013, y se contabilizaron 62,636 docentes y 11,781 escuelas. El detalle por nivel se puede consultar en la Tabla 9.

**Tabla 9 – Estructura y dimensión de la educación básica y media superior**

	Bachillerato general		Bachillerato tecnológico		Profesional técnico	
	Estatal	Nacional	Estatal	Nacional	Estatal	Nacional
Alumnos	100 308	2 698 591	43 058	1 358 674	13 920	386 527
Docentes	7 281	185 118	2 220	76 499	655	26 847
Escuelas	553	11 744	83	2 929	24	1 317

Fuente: INEE, 2014

Particularmente en los niveles de bachillerato, de especial interés para nuestro análisis, la mayor proporción de estudiantes se registró en el bachillerato general, seguido por los bachilleratos tecnológicos y los profesionales técnicos, como puede apreciarse en la Tabla 10.

**Tabla 10 – Estructura y dimensión de la educación básica y media superior.**

	Bachillerato general		Bachillerato tecnológico		Profesional técnico	
	Estatal	Nacional	Estatal	Nacional	Estatal	Nacional
Alumnos	100 308	2 698 591	43 058	1 358 674	13 920	386 527
Docentes	7 281	185 118	2 220	76 499	655	26 847
Escuelas	553	11 744	83	2 929	24	1 317

“En cuanto a la calidad educativa, según el Índice de Desempeño Educativo Incluyente 2013, Michoacán ha estado en último o penúltimo lugar de desempeño educativo a nivel nacional en los últimos cinco años”. (Mexicanos Primero, 2014)

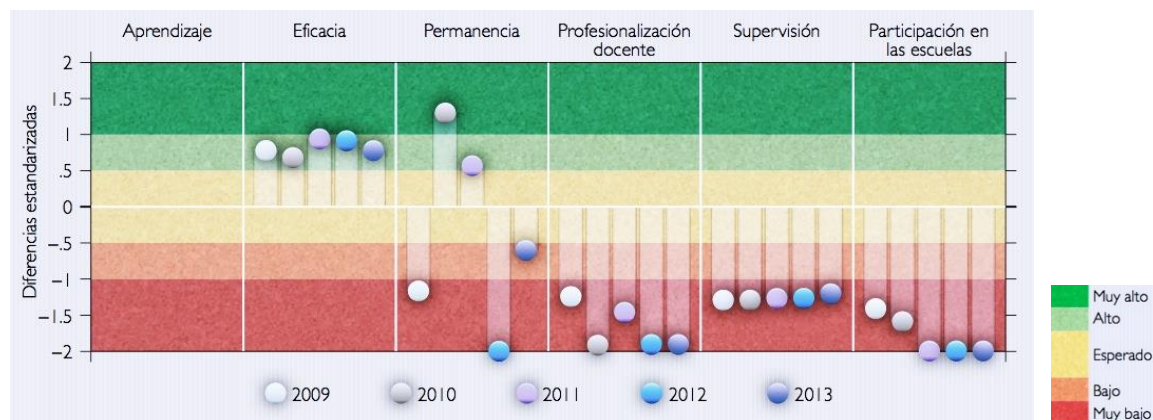


El IDEI mide el esfuerzo de los actores involucrados en la educación a través de seis dimensiones: aprendizaje, eficacia, permanencia, profesionalización docente, supervisión y participación, dando como resultado una posición en niveles muy alto, alto, esperado, bajo y muy bajo, de acuerdo con sus resultados. Sólo se aplica para los niveles escolares de primaria y secundaria.

La situación de Michoacán es tal, que en el informe del IDEI para 2013 no aparece siquiera en la categoría más baja, sino que su sistema educativo se clasifica, junto con el de Oaxaca bajo el calificativo de “falla grave”, tanto a nivel de primaria como de secundaria, al no brindar a sus alumnos los niveles educativos necesarios.

Para el nivel escolar de Primaria, el IDEI atribuye esta situación al boicot sistemático que mantienen los maestros de la Coordinadora Nacional de los Trabajadores de la Educación (CNTE) sobre las iniciativas educativas del gobierno federal, lo que ocasiona un muy bajo desempeño en la dimensión ‘Participación en las escuelas’, mientras que la dimensión de ‘Permanencia’ presenta fuertes variaciones año con año y la de ‘Eficacia’ registra consistentemente buenos desempeños (ver Fig. 4). Todo lo cual nos indica que los niños que logran permanecer en la escuela, siguen una trayectoria regular.

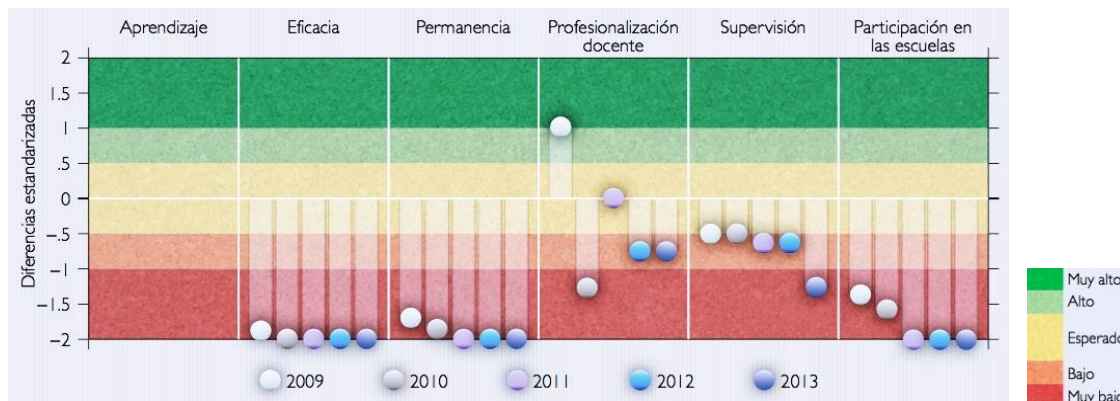
**Figura 4 – Desempeño educativo por dimensión en Primaria, 2009-2013.**



Fuente: Mexicanos Primero. IDEI 2013.

La situación en secundaria es aún más grave, ya que todas las dimensiones muestran bajos desempeños, incluso el de ‘Profesionalización docente’ que en 2009 había mostrado un desempeño muy alto (ver Fig. 5). Esto, según el IDEI, refleja problemas estructurales serios.

**Figura 5 – Desempeño educativo por dimensión en Secundaria, 2009-2013.**



Fuente: Mexicanos Primero. IDEI 2013.

Ante esta situación, las alternativas que tienen las familias con hijos es emigrar a otra entidad que ofrezca mejores oportunidades educativas o inscribir a sus hijos en escuelas privadas, en la espera de que éstas tendrán mejores niveles educativos, o que al menos garantizarán la continuidad de las clases. Michoacán es el estado con la mayor proporción de alumnos en escuelas privadas. De los 398,053 estudiantes de educación básica que hay en el estado, 93,450 van a una escuela privada, lo que representa el 23.48%, duplicando la media nacional que es de 10.54%<sup>1</sup>. Con esto, se corre el riesgo de que las escuelas privadas, al garantizar el cupo completo para sus aulas a causa de la deserción del sistema de educación pública, carezcan de incentivos para mejorar la oferta y la calidad educativa.

### Educación superior

El acceso a la educación superior es una realidad muy lejana para la mayoría de los jóvenes mexicanos entre los 18 y los 24 años de edad. Según las cifras oficiales, sólo tres de cada diez se encuentran matriculados en alguna institución de educación superior, lo cual es una de las más claras muestras de la exclusión y la insuficiencia de oportunidades. (Toribio & Hernández, 2014)

En México había un total de 1,948,965 mujeres y hombres entre los 18 y los 24 años de edad. De ellos, 1,401,020 no tuvieron la oportunidad de asistir a ninguna institución de educación superior, lo que equivale al 71.9%. Michoacán se encuentra entre las cinco entidades con mayor porcentaje de jóvenes que no asisten a la universidad, con 77.1% del total de ese grupo de edad, precedido en los últimos lugares por

Guanajuato, con 79%, Chiapas (79%) y Quintana Roo (79%), y con el mismo porcentaje que Guerrero (77.1%). (INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2010)

#### Demanda potencial de educación

Según la CONAPO, en el 2013 el 5.9% de la población michoacana se encontraba en las edades de 3 a 5 años, lo que equivale a 265,288 infantes, de los cuales 135,840 son niños y 129,448 son niñas. Para 2018, el número de niños en educación inicial disminuirá a 259,772 personas y en 2013 se prevé que sean 246,741, lo que representa una disminución de 0.9%. Esta aparente estabilidad en el volumen de niños es una buena oportunidad para lograr la cobertura universal y elevar la calidad educativa en este nivel.

El grupo compuesto por la población de 6 a 11 años, el de primaria, ascendió a 530,132 personas en 2013, el 11.7% de la población total del estado. De ellos, 270,958 son hombres y 279,154 son mujeres. La población de este grupo disminuirá a 521,860 personas en 2018 y a 498,858 en 2013.

En la población entre 12 y 14 años, que en 2013 fue de 267,207 personas, se prevé una disminución a 259,734 en 2018 y a 249,364 en 2030; mientras que en el grupo de 15 a 17 años, que en 2013 contabilizaba 268,149 personas, también disminuirá en 2018 a 255,971 y a 245,299 en 2030.

Finalmente, en el grupo de 18 a 24 años de edad, que constituye la población objetivo de la educación superior que debe garantizar la capacitación técnica profesional, la educación empresarial y en humanidades y promover la investigación y el desarrollo tecnológico. Al ampliar el acceso, la educación superior debe tratar de alcanzar simultáneamente los objetivos de equidad, pertinencia y calidad. Según el estimado de 2013, la población michoacana de 18 a 24 años es de 589,977 jóvenes, cifra que descenderá a 582,188 en 2025 y a 543,667 en 2030. Sin embargo, gran parte de estos jóvenes no contarán con los recursos necesarios para ingresar en una institución que imparta educación superior, pero demandarán este tipo de educación a partir de los avances que se logren en el nivel educativo previo en materia de cobertura y permanencia de jóvenes en el sistema educativo. El gobierno federal anunció recientemente una inversión de 2,500 millones de pesos para educación en Michoacán, con lo cual se buscará primordialmente elevar la cobertura en educación media superior y superior a partir de programas de becas.

## Estructura empresarial

“De acuerdo con datos del Sistema de Información Empresarial, el registro de empresas ha crecido a una tasa promedio anual de 8.59% entre 2004 y 2011, siendo la entidad la que registra la tercera mejor tasa de crecimiento durante 2004-2010”. (SIEM, 2011)

Se destaca que 82.44% de las empresas registradas en el SIEM se encuentran en el sector comercio, el de mayor participación en el PIB estatal en el periodo. Anteriormente, presentamos ya la estructura económica en Michoacán.

El CONACYT mediante el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) apoya a estos agentes para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas a través de diversas convocatorias y proyectos.

El estado de Michoacán cuenta con 124 integrantes del RENIECYT, treinta menos que en 2012. La Tabla 11 muestra la cantidad de registros por cada tipo de organización, encabezando la lista las empresas, las IES y las instituciones no lucrativas.

**Tabla 11 – Entidades registradas en el RENIECYT.**

Tipo de organización	Cuentan con RENIECYT
Empresas	75
Instituciones no lucrativas	14
Centros de investigación	2
Dependencias de Admón. Pública	7
Instituciones Educación Superior (sede)	13
Instituciones Educación Superior (subsede)	9
Personas físicas con actividad empresarial	4

Fuente: CONACYT.

Según datos de la Secretaría de Economía, en Michoacán se localizan siete parques industriales:

1. Ciudad Industrial de Morelia
2. Fideicomiso de la Cd. Industrial de Morelia
3. Parque de Pequeña y Mediana Industria de Lázaro Cárdenas
4. Parque Industrial Contepec
5. Parque Industrial Región Zacapu

6. Parque Industrial Región Zamora

7. Parque Industrial Zitácuaro

En total estos parques industriales agrupan cerca de 7 mil kilómetros cuadrados, donde albergan a poco más de 300 empresas. De éstas, 40% son de tamaño pequeño; en conjunto las empresas establecidas han generado 10,907 empleos.

El sector de la Educación Superior en Michoacán

“La situación de la educación superior en el Estado de Michoacán presentó los siguientes números para el ciclo 2012-13” (ANUIES, 2014) y que se observan en la tabla 12:

**Tabla 12 – Estructura de la educación superior en Michoacán**

Educación Superior en Michoacán, 2012-13, ANUIES y SEP. Alumnos y porcentajes.				
Educación Superior Michoacán (licenciatura y normal)	100,276	100%		
Educación Normal	6,846	7%		
Educación Superior Licenciaturas	93,430	93%		
			Universidades	
Educación Superior Pública (Estatal y Federal)	75,108	80%	27	34%
Educación Privada	18,322	20%	52	66%
			79	100%

Fuente: ANUIES, SEP.

En total existían poco más de cien mil alumnos estudiando alguna carrera en el sistema de educación superior en el estado de Michoacán para el ciclo 2012-2013.

Se contabilizaron 79 instituciones de educación superior en el Estado de Michoacán, de las cuales, 52 (66%), pertenecen a la iniciativa privada, aunque solamente cuentan con el 20% del total de alumnos de la IES, mientras que las universidades e institutos estatales o federales cuentan con el 80% del alumnado con únicamente el 34% de las instituciones.

Esta situación se presenta normalmente en todas las entidades del País, en donde la universidad pública capta a la mayor cantidad de alumnos. En el caso de Michoacán, las universidades públicas más

grandes y con mayor número de alumnos son la Universidad Michoacana San Nicolás de Hidalgo, el Instituto Tecnológico de Morelia, y varios Institutos Tecnológicos en poblaciones al interior del estado. Michoacán cuenta actualmente con un sector educativo a nivel superior que ha registrado incrementos relevantes en los últimos cinco años de acuerdo con los datos de la ANUIES.

Como se puede observar en la Tabla 13, se presentan estadísticas desglosadas en las cuatro áreas en las que se han colocado los diferentes programas educativos de las Instituciones de Educación Superior. A estas áreas se les denominó de acuerdo a las que maneja actualmente la UNLA para agrupar sus programas educativos actuales:

**Tabla 13 – Evolución de la matrícula de estudiantes a nivel superior 2008-2009 a 2012-2013 por área de conocimiento de acuerdo al criterio UNLA.**

Número de estudiantes en el Estado de Michoacán 2008-09 a 2012-13.										
	MATRICULA TOTAL		Bienestar y Salud		Lenguaje y Espacio		Socio-Económica		Otros (medicina/ing.)	
2008-09	68,181	100%	9,549	100%	2,603	100%	18,337	100%	37,692	100%
2009-10	71,618	105%	10,039	105%	3,164	122%	18,248	100%	40,167	107%
2010-11	82,726	116%	9,488	95%	3,759	119%	17,821	98%	51,658	129%
2011-12	99,120	120%	10,583	112%	4,206	112%	20,694	116%	63,637	123%
2012-13	100,276	101%	10,594	100%	4,044	96%	23,110	112%	62,528	98%
Crec. 2012-13/08-09		147%		111%		155%		126%		166%

Fuente: ANUIES

La matrícula de la educación superior en Michoacán ha crecido cerca de un 50% a nivel global en los últimos cinco años, mostrando un fuerte dinamismo básicamente en el sector del área de medicina y de ingenierías, áreas en las que UNLA participa parcialmente. La otra área con fuerte desarrollo es la de Lenguaje y Espacio que se asocia con las áreas humanísticas.

Este crecimiento va acorde con las áreas de mayor crecimiento de acuerdo a la vocación de los sectores industrial y comercial del Estado.

#### Instituciones de Educación Superior Privadas en Michoacán

En la tabla 14 se presenta un listado de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Michoacán, ordenadas de acuerdo al número de alumnos para el ejercicio 2012-13 de acuerdo a ANUIES.

**Tabla 14 – Universidades privadas de Michoacán en el ciclo 2012-13. Número de alumnos.**

UNIVERSIDADES PRIVADAS DE MICHOACÁN. 2012-13. FUENTE: ANUIES	
TOTAL ALUMNOS EN LICENCIATURAS	18,322
UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA	2,934
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC	2,570
UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.	1,453
UNIVERSIDAD LA SALLE, A.C. - MORELIA	1,286
UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA	1,142
UNIVERSIDAD MONTRER	1,111
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY	891
UNIVERSIDAD DE MORELIA	877
JUANA DE ASBAJE	739
UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA DE LAS AMÉRICAS	665
UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO	641
CENTRO UNIVERSITARIO DEL VALLE DE ZACAPU	434
ESCUELA SUPERIOR DE GASTRONOMÍA DE MORELIA	319
INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL VALLE DE ZAMORA	312
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ, PLANTEL MORELIA	251
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL JEFFERSON	205
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MÉXICO	202
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ORIENTE DE MICHOACÁN	176
COLEGIO CULINARIO DE MORELIA	174
UNIVERSIDAD MONTRER, CAMPUS CIUDAD HIDALGO	162
CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS UNIVER	157
INSTITUTO SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ DE MORELIA	156
ESC. DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE NUESTRA SEÑORA DE LA SALUD	148
ESCUELA DE ENFERMERÍA DE ZAMORA A.C.	130
INSTITUTO DE CIENCIAS Y ESTUDIOS SUPERIORES DE MICHOACÁN	130
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LAS CULTURAS	115
UNIVERSIDAD MONTRER, CAMPUS PURUANDIRO	106
UNIVERSIDAD SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ	102
INSTITUTO MODSTIL	98
INST. DE C. TEOLÓGICAS Y FILOSÓFICAS GABRIEL MÉNDEZ PLANCARTE	86
CONSERVATORIO DE LAS ROSAS, A.C.	77
INSTITUTO ANGLOAMERICANO DE MORELIA	71
INSTITUTO UNIVERSITARIO PUEBLA EXTENSIÓN MORELIA	68
INSTITUTO SUPERIOR DEL CENTRO	66
INST. MEX. DE INV. CINEMATOGRAFICAS Y HUMANÍSTICAS	48
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES PRIMERO DE MAYO	46
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES INNARDI	45
INSTITUTO DICORMO	45

UNIVERSIDAD MEXICANA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	34
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES IGNACIO LOPEZ RAYÓN	28
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES PETATZECUARO	27
INSTITUTO MILENIUM	27
COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LOS REYES	25
COLEGIO SUPERIOR DE GASTRONOMÍA	25
UNIVERSIDAD MICHOACANA DEL ORIENTE	22
COLEGIO GASTRONÓMICO DE MORELIA	22
ESCUELA GASTRONÓMICA ESPECIALIZADA	19
UNIVERSIDAD NOVA SPANIA	18
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA COMUNICACIÓN	17
INSTITUTO MICHOACANO DE CIENCIAS DE LA SALUD, A.C.	16
INSTITUTO FRAY ANTONIO DE LISBOA	13
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES FRAY ANTONIO DE GANTE	9

#### Instituciones de Educación Superior Públicas en Michoacán

En cuanto a las IES estatales o federales, en la tabla 15 se presenta el listado correspondiente de acuerdo a ANUIES.

**Tabla 15 – Universidades públicas en Michoacán para el ciclo 2012-2013. Número de alumnos.**

UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE MICHOACÁN, 2012-13. FUENTE: ANUIES	
<b>TOTAL ALUMNOS DE LICENCIATURAS</b>	<b>75,108</b>
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO	38,980
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MORELIA	4,298
INSTITUTO MICHOACANO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	3,979
INSTITUTO TECNOLÓGICO LÁZARO CÁRDENAS	2,680
UPN UNIDAD MORELIA	2,059
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE APATZINGÁN	1,897
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ZAMORA	1,820
UPN UNIDAD 16B ZAMORA	1,808
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL URUAPAN	1,785
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE JIQUILPAN	1,766
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE URUAPAN	1,701
INSTITUTO TECNOLÓGICO ZITÁCUARO	1,503
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CIUDAD HIDALGO	1,464
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PIEDAD	1,188
UNIVERSIDAD DE LA CIÉNEGA DEL ESTADO DE MICHOACÁN DE OCAMPO	1,174



INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DE MORELIA	990
UPN UNIDAD 164 ZITÁCUARO	859
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LOS REYES	858
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE PÁTZCUARO, MICHOACÁN	774
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE PURÉPECHA	737
UNIVERSIDAD INTERCULTURAL INDÍGENA DE MICHOACÁN	600
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MORELIA	524
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE HUETAMO	457
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TACÁMBARO	453
CENTRO DE ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO EN MICHOACÁN	277
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE COALCOMÁN	251
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE PURUANDIRO	226

#### Universidades del segmento de la UNLA

Para efecto de este estudio, se han seleccionado aquéllas universidades que denominaremos “Segmento UNLA”, es decir, el segmento básicamente de universidades privadas de precios similares. En ocasiones se presentarán también los datos de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo –UMSNH-, que si bien, no es privada, sí es la más importante en el Estado, así como también al Instituto Tecnológico de Morelia que cuenta con un fuerte posicionamiento, sobre todo en las carreras de ingeniería.

#### Matrícula de universidades privadas Segmento UNLA

En la Tabla 16 se presentan los datos de la matrícula de las diferentes carreras en que participan las universidades del Segmento UNLA. Se analizan solamente las que se consideran competencia directa de la UNLA como son el ITESM, la UVAQ y La Salle, a pesar de que existen otras foráneas como el caso de la UNIVA que cuenta con campus en Zamora, La Piedad y Uruapan y que convoca a una buena cantidad de alumnos, al igual que la Universidad Don Vasco de Uruapan que también tiene una cantidad numerosa de alumnos.

**Tabla 16 – Matrícula de universidades privadas del Segmento UNLA para el ciclo 2012-2013 por programa educativo. Alumnos y porcentajes.**

MATRÍCULA DE UNIVERSIDADES PRIVADAS SEGMENTO UNLA PARA 2012-13 POR PROGRAMA EDUCATIVO						
	UNLA	UVAQ	LA SALLE	ITESM	TOTAL	
CARRERAS	1,142	2,934	1,286	891	6,253	100%
Participación de cada universidad. %	18%	47%	21%	14%	100%	
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	121	125			246	3.9%
DISEÑO DE LA COM. GRÁFICA	108	66	147		321	5.1%
RELACIONES COM. INTERN.	95	71	170	96	432	6.9%
ARQUITECTURA		108	187	77	372	5.9%
CULTURA FÍSICA Y DEPORTE		61			61	1.0%
DISEÑO DE INT. Y AMBIENTACIÓN		41			41	0.7%
FILOSOFÍA		741			741	11.9%
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN			76		76	1.2%
ANIMACIÓN Y ARTE DIGITAL				96	96	1.5%
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES				18	18	0.3%
DESARROLLO HUMANO					0	0.0%
TRABAJO SOCIAL					0	0.0%
INGENIERÍA CIVIL	59			16	75	1.2%
Subtotal Lenguaje y Espacio	383	1,213	580	303	2,479	40%
Participación % en Lenguaje y Espacio	15%	49%	23%	12%	100%	
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	117	69		117	303	4.8%
MERCADOTECNIA	50	168	85	23	326	5.2%
CONTADURÍA PÚBLICA	26	60	55	31	172	2.8%
DERECHO	103	448	157	59	767	12.3%
GESTIÓN EMPRESARIAL		168			168	2.7%
ADMINISTRACIÓN: FINANZAS			81	45	126	2.0%
Subtotal Socio-Económicas	296	913	378	275	1,862	30%
Participación en Socio-Económicas	16%	49%	20%	15%	100%	
ODONTOLOGÍA	106				106	1.7%
PSICOLOGÍA	67	81	102		250	4.0%
NUTRICIÓN	122	168			290	4.6%
GASTRONOMÍA	96	70			166	2.7%
MEDICINA GENERAL		229			229	3.7%
TURISMO	52		226		278	4.4%
SISTEMAS COMPUTACIONALES	20	38		26	84	1.3%
Subtotal en Bienestar y Salud	463	586	328	26	1,403	22%
Participación en Bienestar y Salud	33%	42%	23%	2%	100%	
INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA		182			182	2.91%
ING. IND. EN PROCESOS Y SERVICIOS		40		108	148	2.37%
MECATRÓNICA				133	133	2.13%
INGENIERÍA EN BIOTECNOLOGÍA				46	46	0.74%
Subtotal en Ingenierías	0	222	0	287	509	8%

Participación en Ingenierías	0%	44%	0%	56%	100%
NÚMERO DE CARRERAS	14	19	10	14	57
PROMEDIO ALUMNOS POR CARRERA	82	154	129	64	110
PRODUCTIVIDAD POR CARRERA PROMEDIO=100%	75%	140%	118%	58%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ANUIES 2014

Las carreras se han agrupado en cuatro grandes áreas: Lenguaje y Espacio que podrían considerarse en el rubro de carreras Humanísticas e Ingeniería, Socio-Económicas que serían el equivalente a las Administrativas, Bienestar y Salud que corresponden a Salud, Gastronomía y Turismo.

Las dos primeras, Lenguaje y Espacio y Socio-Económicas registran la mayor participación con 40 y 30% respectivamente. El área de la Salud tiene a dos alumnos de cada diez e Ingenierías un alumno de cada diez. Del cuadro se desprende la siguiente información:

1. De las 4 universidades, la UVAQ es la líder en cuanto a participación de mercado en este segmento con 47%, más del doble que la segunda universidad que es La Salle. La UNLA cuenta con el tercer lugar, superando al ITESM.
2. La UVAQ cuenta con una participación de mercado alta en las carreras del área de Lenguaje y Espacio con casi la mitad de los estudiantes de ésta área, cifra muy superior a cualquiera otra universidad. Se estima que esta cantidad de alumnos se relaciona con la carrera de Filosofía la cual agruparía a los estudiantes del Seminario Diocesano de Morelia. Esta sola carrera representa poco más del 12% de participación de mercado, casi al mismo nivel que la carrera de Derecho que es la más numerosa.
3. En el área de Socio-Economía, la UVAQ nuevamente es la universidad que cuenta con el mayor número de estudiantes, seguida por La Salle y UNLA.
4. En el área de Bienestar y Salud, la mayor participación de mercado también la tiene la UVAQ, principalmente por la carrera de Medicina que no tiene ninguna otra universidad. Le sigue UNLA con su carrera de Odontología que tampoco tiene ninguna otra de las universidades competidoras directas.
5. En ingenierías se presenta el fenómeno de que es el área en la que estas universidades tienen una presencia muy pobre, y en donde lidera el ITESM, seguida por UVAQ.
6. El área sombreada con color verde presenta un indicador sobre la productividad de estas universidades tomando en consideración el número de carreras que tiene cada una de ellas, el número de alumnos y estableciendo el indicador tomando como base el promedio de las cuatro universidades, el cual se fija como base 100%. Así, puede observarse que la UNLA cuenta con el

segundo indicador más bajo en productividad, solamente superado por el TEC de Monterrey, mientras que las otras dos universidades cuentan con una productividad muy superior a UNLA, prácticamente del doble, sobre todo por parte de la UVAQ. Esta situación es importante a la hora de establecer las acciones dentro de la planeación estratégica de la institución.

Evolución de Matrícula de universidades privadas Segmento UNLA 2008-09 a 2012-13

A continuación, se presenta la Tabla 17 que contiene la evolución de la matrícula de las universidades privadas del segmento UNLA.

**Tabla 17 – Evolución de la matrícula de estudiantes a nivel superior 2008-2009 a 2012-2013 de universidades Segmento UNLA. Alumnos y %.**

MATRÍCULA DE UNIVERSIDADES PRIVADAS SEGMENTO UNLA 2008-09 VS 2012-13. Fuente:											
ANUIES											
UNIV.	2008-2009	%	2009-2010	%	2010-2011	%	2011-2012	%	2012-2013	%	INCR. 12.13 VS 08.09
UNLA	1,331	32%	1,352	31%	1,395	29%	1,362	19%	1,142	18%	-14%
ITESM	0	0%	0	0%	0	0%	881	13%	891	14%	1%
UVAQ	1,622	39%	1,620	37%	1,514	32%	3,368	48%	3,074	48%	90%
LA SALLE	1,257	30%	1,448	33%	1,840	39%	1,400	20%	1,286	20%	2%
TOTAL	4,210	100%	4,420	100%	4,749	100%	7,011	100%	6,393	100%	2%

Fuente: ANUIES y elaboración propia

Comentarios a la tabla anterior:

En el periodo de cinco años que se muestra, UNLA ha decrecido en 14% su matrícula tomando en cuenta el último año contra el primero exclusivamente. El resto de las universidades registra incrementos en su matrícula. Su participación de mercado con relación a estas cuatro universidades ha caído en 14 puntos en los cinco años medidos, de 32% se tiene actualmente un 18%.

La UVAQ muestra un incremento relevante, de 90 puntos en los cinco años, debido sobre todo a que en el ciclo 2011-12 registró incrementos del doble de alumnos que manifestaba en años anteriores, presumiblemente por la incorporación de la carrera de Filosofía que seguramente se relaciona con los estudiantes del Seminario Diocesano de Morelia. Su participación de mercado creció de 39 a 48%.

Tanto La Salle como ITESM también muestran ligeros ascensos. La primera llegó con una matrícula importante que debió restar a otras universidades privadas del segmento.

En conclusión, UNLA ha tenido el mayor decremento del grupo de cuatro universidades, por lo que a continuación se analizan las diferentes áreas y carreras de la misma para tratar de identificar en dónde se han dado los mayores decrementos.

#### Evolución de la Matrícula de la UNLA

La Tabla 18 muestra la evolución histórica de cinco años de los diferentes programas educativos de la UNLA, tratando de identificar aquéllos que han sufrido el mayor decremento.

**Tabla 18 – Evolución de la matrícula de estudiantes de la UNLA 2008-2009 a 2012-2013. Alumnos y %.**

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MATRÍCULA DE LA UNLA 2008-09 A 2012-13.											
CARRERAS	2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013		INCR. 12-13 VS 08- 09
	TOTAL	1 ING	TOT	1 ING	TOT	1 ING	TOT	1 ING	TOT	1 ING	
GRAN TOTAL	1,331	331	1,352	297	1,395	306	1,362	260	1,142	104	-14%
ÁREA SOCIO-ECONOMICA	579	118	579	118	470	88	459	73	391	29	-32%
LIC. EN ADMÓN. EMP.	142	20	142	20	118	23	133	13	117	11	-18%

LIC. EN DERECHO	120	19	120	19	99	20	114	22	103	11	-14%
LIC. EN MERCADOTECNIA	88	36	88	36	73	11	69	11	50	2	-43%
LIC. EN REL. COMER. INT.	178	32	178	32	138	27	110	21	95	4	-47%
LIC. EN CONT. PÚBLICA	51	11	51	11	42	7	33	6	26	1	-49%
ÁREA BIENESTAR Y SALUD	337	128	365	94	497	123	521	111	443	57	31%
LIC. EN ODONTOLOGÍA	0	0	0	0	106	16	127	29	106	4	0%
LIC. EN PSICOLOGÍA	138	25	138	25	104	13	85	13	67	3	-51%
LIC. EN GASTRONOMÍA	78	50	88	32	116	44	121	34	96	20	23%
LIC. EN NUTRICIÓN	75	43	93	27	117	36	129	21	122	28	63%
LIC. EN TURISMO	0	0	0	0	48	14	57	14	52	2	8%
LIC. EN PLAN. Y DES. TUR.	46	10	46	10	6	0	2	0	0	0	-100%
ÁREA LENGUAJE Y ESPACIO	354	77	354	77	398	89	354	71	288	18	-19%
LIC. CIENCIAS DE LA COM.	179	36	179	36	186	36	150	22	121	6	-32%
LIC. DIS. DE COM. GRÁF.	124	22	124	22	128	33	134	38	108	9	-13%
ING. CIVIL	51	19	51	19	84	20	70	11	59	3	16%
OTRAS	61	8	54	8	30	6	28	5	20	0	-67%
LIC. EN SIST. COMP.	54	8	54	8	29	6	28	5	20	0	-63%
LIC. ENSEÑANZA LEN. INGL.	7	0	0	0	1	0	0	0	0	0	-100%
<i>NOTA: LOS DATOS DE LAS CARRERAS DE NUTRICIÓN Y GASTRONOMÍA NO FUERON TOMADOS DE LA ANUIES, SINO QUE FUERON PROPORCIONADOS POR LA MISMA UNIVERSIDAD.</i>											

Fuente: ANUIES y elaboración propia

#### Comentarios:

1. El área que más contribuye a la caída de la matrícula en los cinco años analizados es la Socio-Económica que aporta 188 alumnos menos representando un 32% de caída a nivel de área. Las carreras que registraron un decremento mayor fueron las Licenciaturas en Relaciones Comerciales Internacionales, Mercadotecnia y Contaduría.
2. La segunda área en decremento es la de Lenguaje y Espacio en donde la Carrera de Ciencias de la Comunicación ha sido la más afectada.
3. El área de Salud ha mostrado un incremento interesante por la apertura de la carrera de Odontología y el incremento en Nutrición y Gastronomía. No obstante, una carrera que era sólida como Psicología también muestra un decremento importante.

Estas cifras permiten concluir que el área Económica Administrativa es la que ha sufrido el mayor decremento, aunque no es claro aún si es exclusivo para la UNLA o también para el resto de las universidades de su segmento, lo cual se analiza a continuación.

## Entorno competitivo

En esta sección se incluye el análisis de la propia Universidad Latina en relación con el posicionamiento competitivo que guarda, su oferta académica actual y la infraestructura, capacidades y recursos que posee.

Para este efecto, los datos que se analizarán provienen de las encuestas y entrevistas que se realizaron con los diversos públicos contemplados para el estudio. Ellos fueron los siguientes:

1. Alumnos actuales de la UNLA. Se realizaron 294 encuestas.
2. Alumnos de preparatorias públicas y privadas, tanto de Morelia como de algunas poblaciones al interior del estado de Michoacán. Se realizaron 632 en Morelia y 713 en el interior del estado.
3. Orientadores vocacionales. Se desarrollaron 22 entrevistas en profundidad con orientadores vocacionales de preparatorias privadas y públicas más importantes principalmente de Morelia.
4. Egresados de las cuatro áreas de conocimiento que se consideraron para el estudio. Se realizaron 138 entrevistas en profundidad.
5. Ejecutivos que laboran en empresas y que contratan a egresados de las diferentes carreras y universidades, 92 entrevistas.

El principal objetivo de este trabajo de campo consistió en detectar la imagen y posicionamiento de la UNLA tratando de identificar algunos de los factores que podrían estar interviniendo para la baja de la matrícula que ha registrado la institución, básicamente en los dos últimos años.

Cabe señalar que los reportes completos y detallados de cada segmento se presentan en anexos para cada uno de los públicos. En este reporte solamente se incorporan los aspectos que se consideran más relevantes para el análisis.

Alumnos actuales de la UNLA.

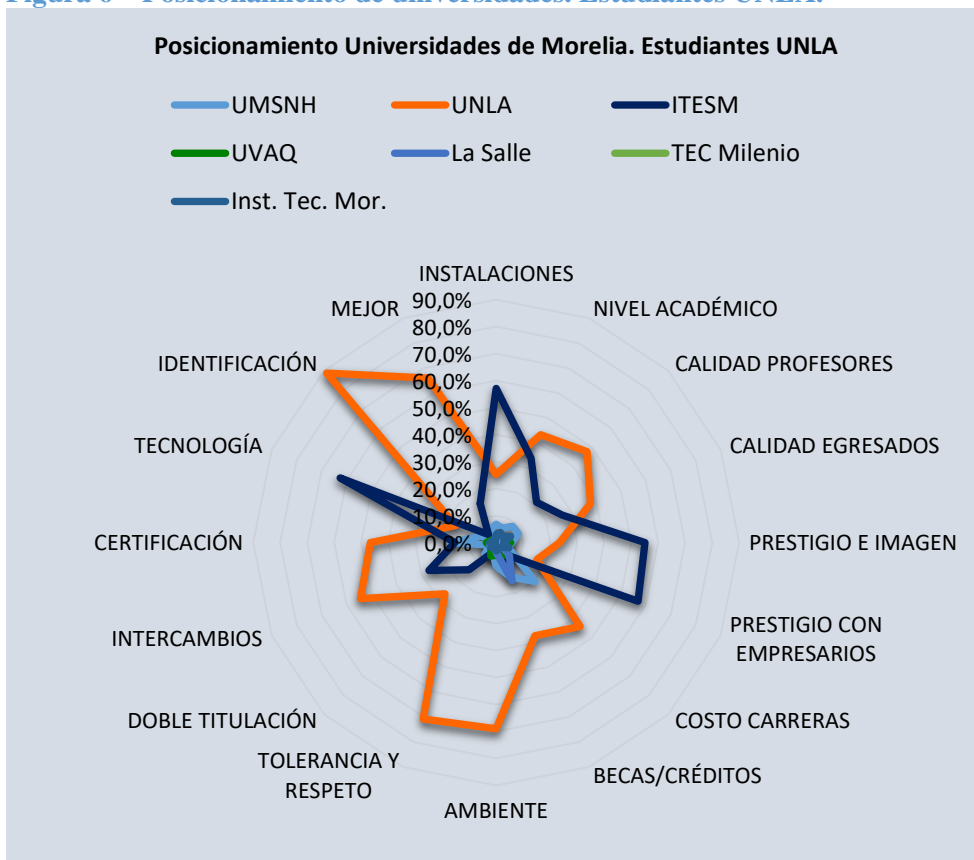
Posicionamiento

Se preguntó a los estudiantes actuales de la UNLA qué universidad consideraban mejor de 16 variables que se agrupan en los siguientes aspectos:

Tabla 19 – Posicionamiento universidades

VARIABLE	ITEMS		
Nivel Académico	Nivel Académico	Calidad de profesores	Calidad de egresados
Infraestructura	Instalaciones	Tecnología	
Costo	Costo de carreras	Becas/Créditos	
Ambiente	Ambiente	Tolerancia y respeto	
Prestigio	Prestigio e Imagen	Prestigio con empresarios	
Aspectos académicos	Doble titulación	Intercambios	Certificación
Mejor universidad	Mejor universidad	Identificación	

Figura 6 – Posicionamiento de universidades. Estudiantes UNLA.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada

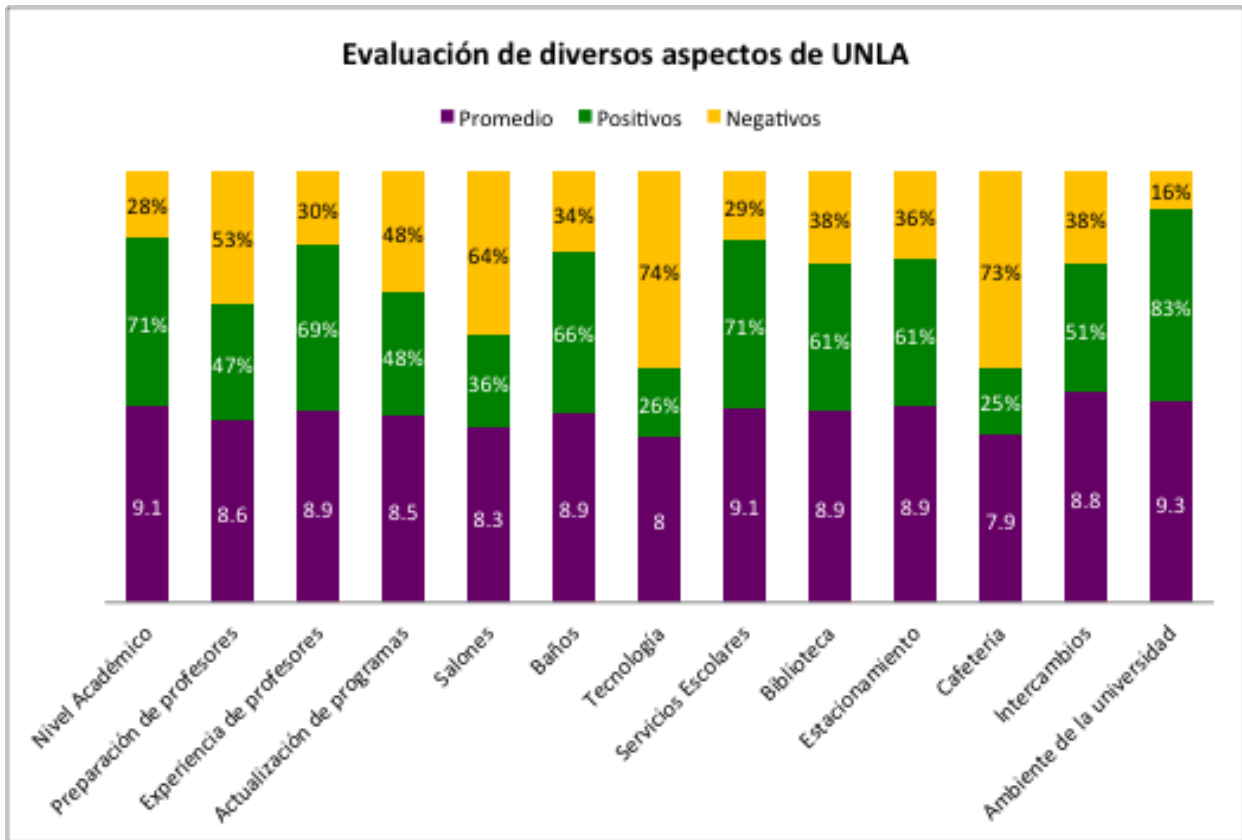


Resulta claro el posicionamiento que los estudiantes de UNLA perciben de su institución. Es muy superior a cualquiera otra con excepción de algunos items del ITESM. Los aspectos mejor valorados para éste último fueron: las instalaciones, la tecnología y el prestigio, tanto institucional como con empresarios. Sin embargo en el resto de los factores, incluso nivel académico y mejor Universidad ponderan mejor a la UNLA.

Esto permite inferir que los estudiantes se encuentran satisfechos con la institución.

A continuación se puede observar en la Figura 7 el grado de satisfacción que expresan los estudiantes de UNLA con algunos aspectos fundamentales de su oferta de valor.

**Figura 7 – Satisfacción con diversos aspectos de UNLA. Estudiantes UNLA.**



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas

La evaluación solicitada a los alumnos de UNLA consistió en que otorgaran una calificación del 1 lo peor a 10 lo mejor para cada una de las variables. Además se pidió que comentaran los porqués de esta

evaluación, por lo que se separaron estas en opiniones positivas y negativas, las cuales se muestran en verde y amarillo.

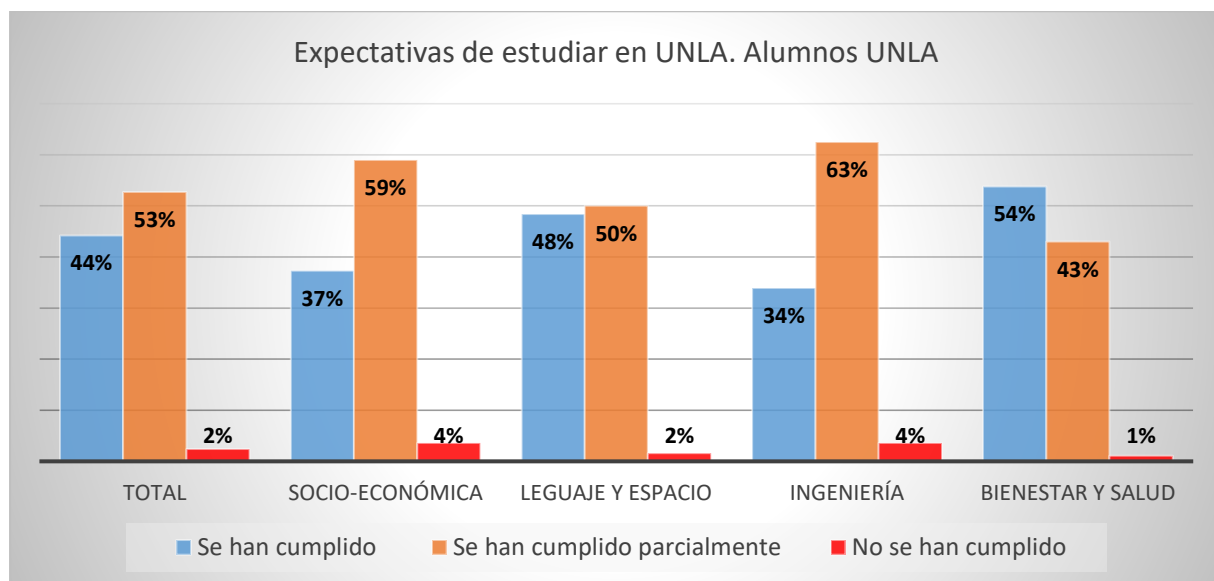
La evaluación que le dan sus alumnos a la UNLA es Buena con un promedio general de 8.7.

Los mejores items evaluados fueron el ambiente, entendido este como la convivencia con compañeros y profesores, el nivel académico, y los servicios escolares. Los que menor puntaje registraron fueron la cafetería y la tecnología.

Esta evaluación es positiva en general, sin embargo, existen varios aspectos negativos que dan a entender que a pesar de verbalizar estar satisfechos señalan una serie de puntos a mejorar, sobre todo en Tecnología (internet), Salones, y desde luego la Cafetería, que no hay que olvidar que el posicionamiento de la UNLA tiene que ver con la socialización y convivencia, por lo que es un espacio fundamental para la comunidad universitaria.

En la Figura 8 se presenta el grado en que los alumnos de la UNLA consideran que sus expectativas se han cumplido, separando las cifras por cada una de las áreas.

**Figura 8 – Percepción del cumplimiento de las expectativas de los estudiantes de UNLA.**



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta realizada.

Cerca de la mitad de los alumnos expresan que la UNLA ha cumplido con sus expectativas, mientras que otra mitad menciona que solo parcialmente. Una cantidad baja argumenta que no se han cumplido dichas

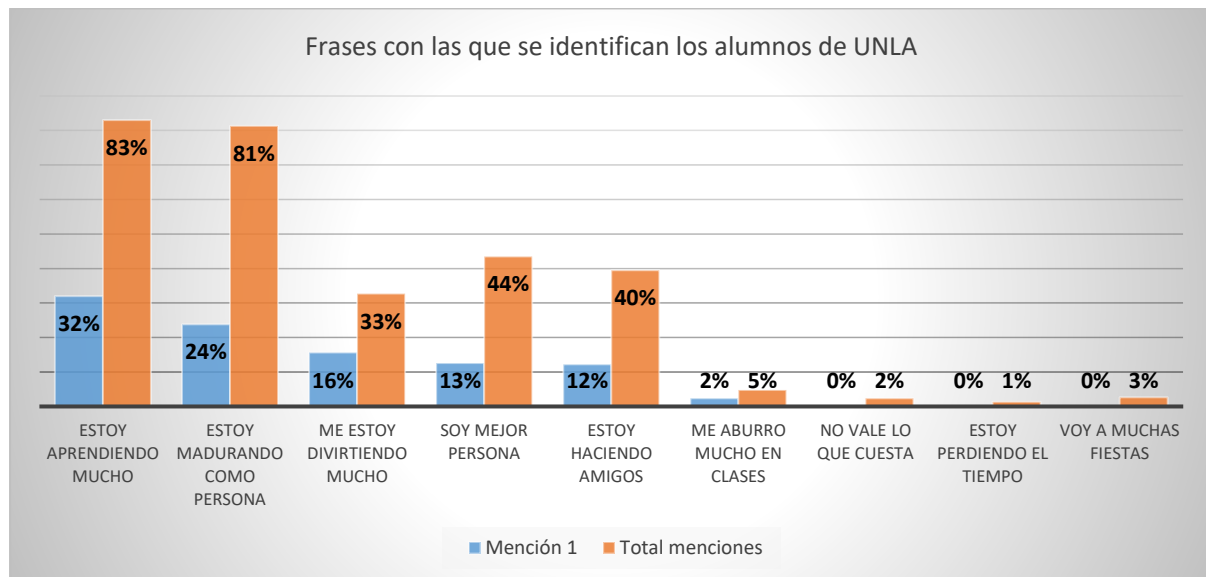
expectativas. Los alumnos del área de bienestar y salud son los que declaran mayor satisfacción, seguida por el área de Lenguaje y Espacio. Los de menor satisfacción son los de Socio-Económica y los de Ingeniería.

Entre las razones de opinar que se han cumplido con sus expectativas, se encuentran que “sienten que están aprendiendo”, “les agrada la universidad” y “sienten que sus expectativas se cumplen”. Las razones de que se han cumplido parcialmente se relacionan con frases como “le hace falta”, “esperaba más” y “malos profesores”.

Estos datos manifiestan que los actuales alumnos de UNLA se encuentran de alguna forma satisfechos con la institución, aunque existen algunos aspectos a mejorar.

En la Figura 9 se presentan las frases con las que se identifican los alumnos de la UNLA.

**Figura 9 –Frases con las que se identifican los actuales alumnos de UNLA.**



Fuente: Elaboración propia con la información de la encuesta.

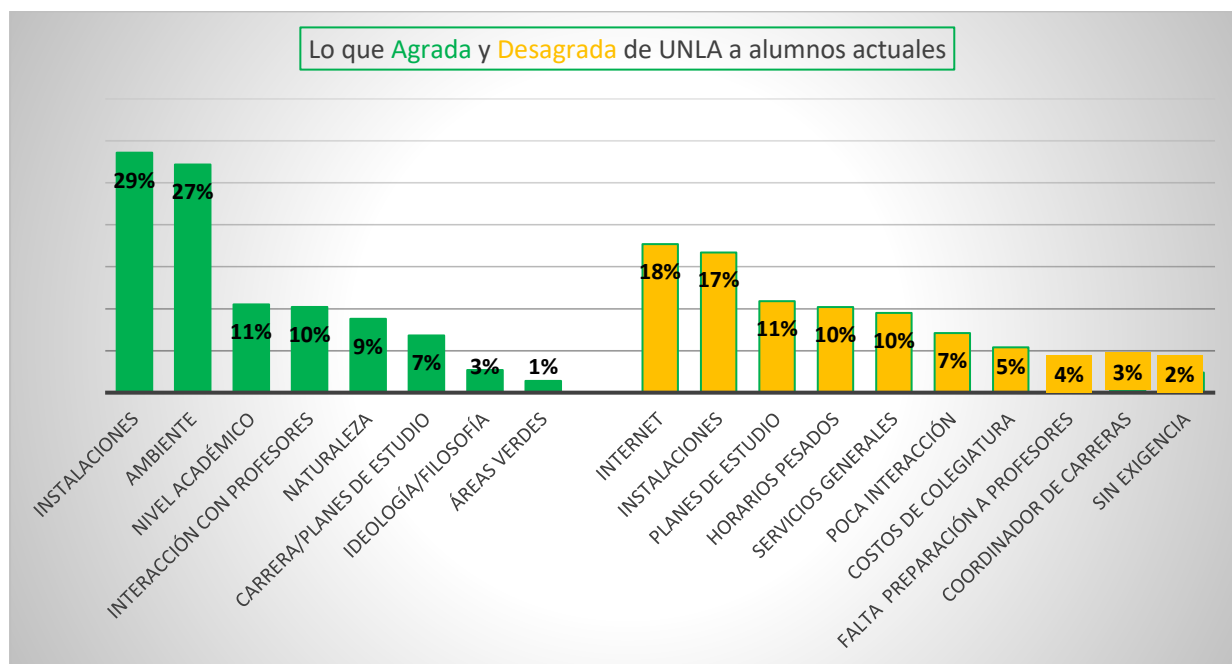
Estos reactivos se diseñaron con el objetivo de identificar el enfoque que los alumnos perciben al estar en la UNLA. Se construyeron 9 frases enfocadas al nivel académico, ambiente y humanistas.

El resultado fue que el enfoque de aprendizaje, es decir, el nivel académico, fue la frase con la que más se identificaron. Sin embargo, el mayor enfoque es al aspecto humanista de la universidad, ya que sienten

que están madurando como personas y que son mejores. El aspecto social queda en tercer lugar al sentir que están haciendo amigos y que se divierten en la institución.

Con esto nuevamente se reafirma la propuesta de valor de UNLA la cual tiene un claro enfoque hacia el aspecto humanista sin dejar a un lado el nivel académico. El tercer aspecto es uno de los más relevantes para los estudiantes en esta etapa de su vida, ya que están creciendo y socializando dentro de un buen ambiente. En la Figura 10 se presenta lo que más agrada y lo que más desagrada a los alumnos de la UNLA.

**Figura 10 –Lo que más agrada y lo que más desagrada a los alumnos de UNLA.**

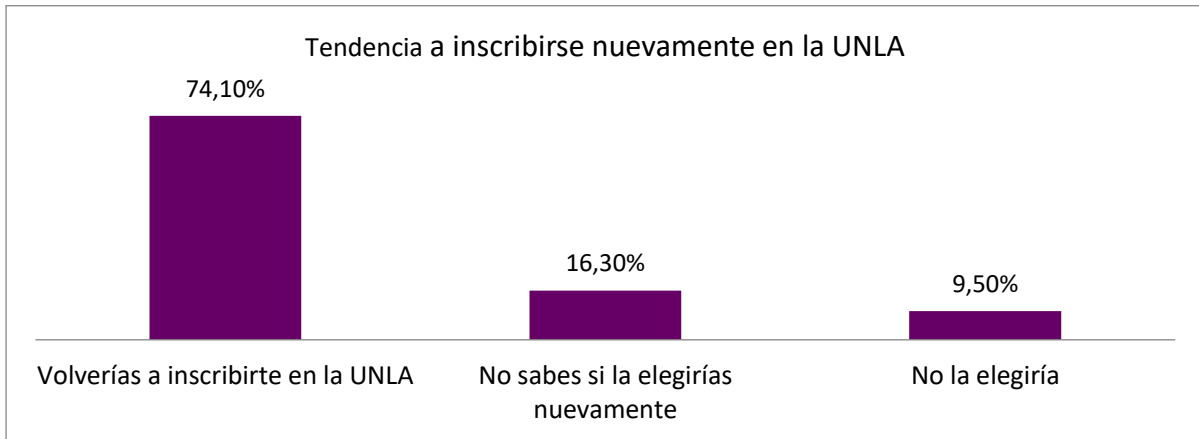


Entre lo que más agrada de la UNLA se mencionan dos aspectos fundamentales: las instalaciones y el ambiente, muy por arriba del nivel académico y la interacción con los profesores. Por el contrario, lo que más desagrada es el Internet y el Mantenimiento a algunas áreas de la institución. Los planes de estudio, los horarios y algunos aspectos de servicios generales son otras de las menciones más frecuentes.

En conclusión, la oferta de valor de la UNLA para los alumnos actuales se relaciona con el campus y en un segundo término con lo académico, lo cual indica que podría mejorarse en gran medida este equilibrio sobre todo porque es uno de los aspectos más importantes en la decisión de los alumnos.

En la Figura 11, se presenta la satisfacción total de la UNLA en términos de que volviera a inscribirse en la institución. En la Figura 12 se presentan las mejoras que sugieren a la universidad.

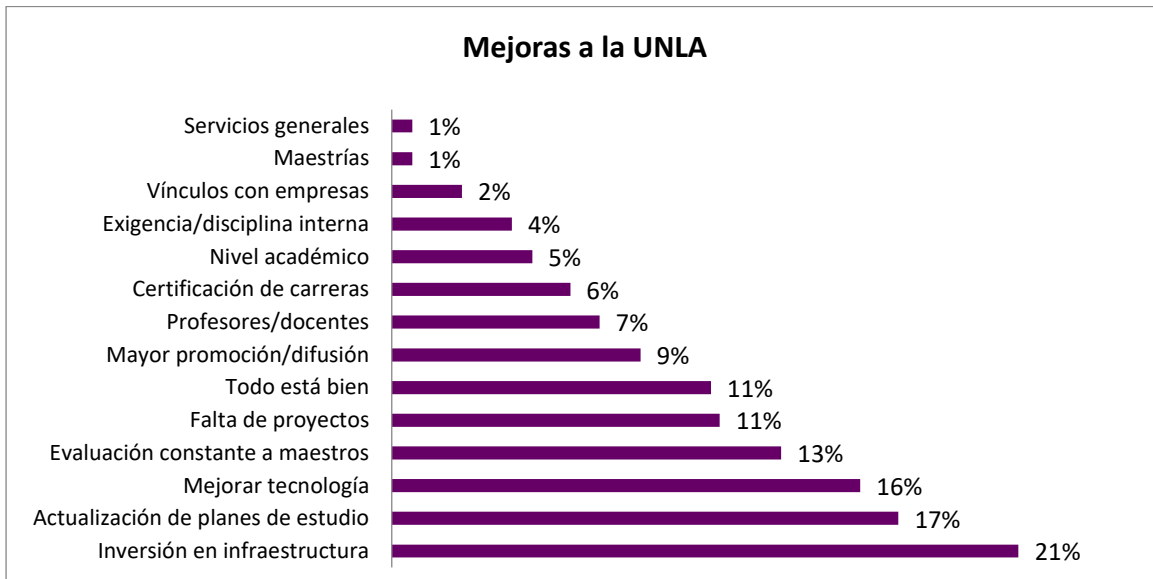
**Figura 11 –Tendencia a volver inscribirse en la UNLA**



Fuente: Elaboración propia con la información de las encuestas.

Con esta gráfica se infiere que la satisfacción de los alumnos actuales con la UNLA es de regular a buena, sobre todo porque existen dos porcentajes relativamente altos de indecisión -16.30%- y negativos con 9.5%. Es decir, siete de cada diez alumnos manifiestan que sí volverían a inscribirse en la universidad con seguridad, mientras que dos de cada diez lo pensarían y uno de cada diez no volvería a inscribirse. De acuerdo con esta información, al final de la encuesta los alumnos que han evaluado relativamente bien a la institución, ahora se muestran un poco conservadores con la misma y le sugieren que arregle algunos aspectos que se presentan en la siguiente figura:

Figura 12 –Sugerencias a la UNLA



Fuente: Elaboración propia con información de las encuestas.

Las principales mejoras que se sugieren a la UNLA son precisamente aquéllas que tienen que ver con su oferta de valor, es decir, el mantenimiento de la infraestructura y la parte del nivel Académico representada por la actualización de los planes de estudio. Otros aspectos relevantes son el mejoramiento de la tecnología y la evaluación constante de los profesores, así como la vinculación con el sector industrial, comercial y de servicios para obtener mayores proyectos y que los estudiantes puedan practicar sus conocimientos.

#### Alumnos de Preparatorias de Morelia

En este apartado se presenta la información correspondiente a los alumnos de preparatorias de Morelia.

En primer término, se presenta la tabla con las carreras que fueron mencionadas como las más seguras para estudiar por este segmento.

Tabla 20 – Carreras que piensan cursar los estudiantes de preparatoria de Morelia

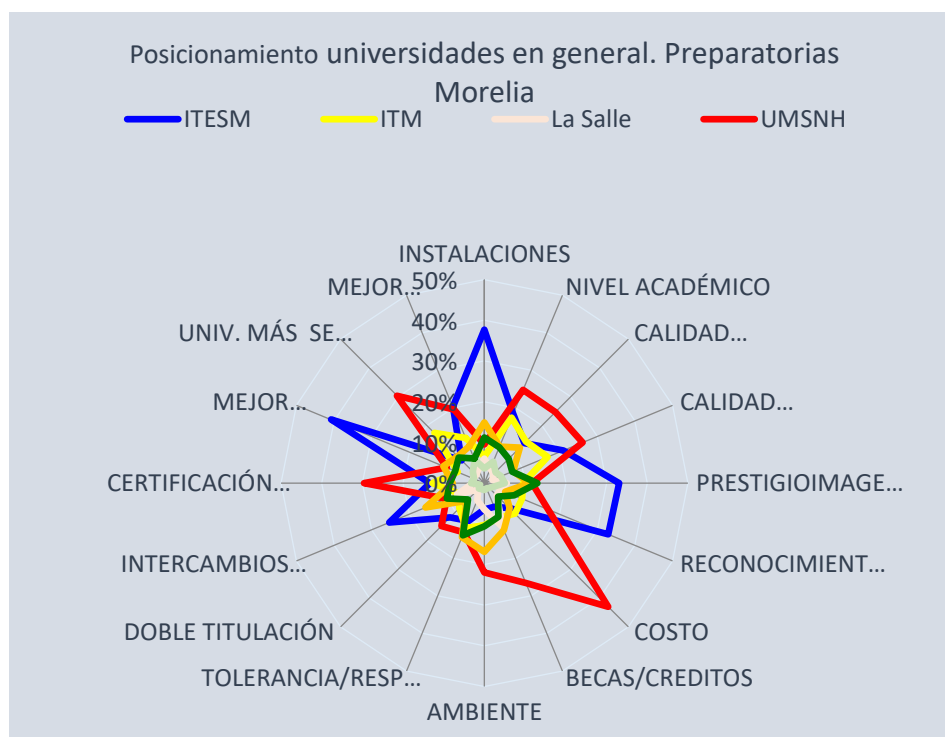
Carreras que piensan cursar los estudiantes de preparatoria de Morelia. Total 90 carreras. Top 20			
Administrativas	Humanidades	Ingeniería	Salud
Total: carreras 15	Total: carreras 30	Total: carreras 31	Total: 14 carreras
Lic. En Admón. de Empresas	Lic. En Derecho	Ing. Civil	Medicina
Lic. En Contabilidad	Normal Superior	Ing. Industrial	Psicología
Lic. En Gestión empresarial	Arquitectura	Ing. En Sistemas Comp.	Lic. En Gastronomía
Lic. En Mercadotecnia	Lic. C. de Comunicación	Ing. Mecánica	Lic. En Nutrición
	Lic. En Diseño Gráfico	Ing. Químico Farmacobiológico	Lic. En Enfermería
		Ing. Mecatrónica	

Como puede observarse, las carreras son básicamente las mismas tradicionales.

En la Figura 13 se presenta el posicionamiento de las universidades en este segmento.

A continuación se presenta dicho posicionamiento, tanto para universidades en general como para aquellas universidades que se consideran del mismo segmento que UNLA.

Figura 13 –Posicionamiento de las universidades con alumnos de preparatoria de Morelia.



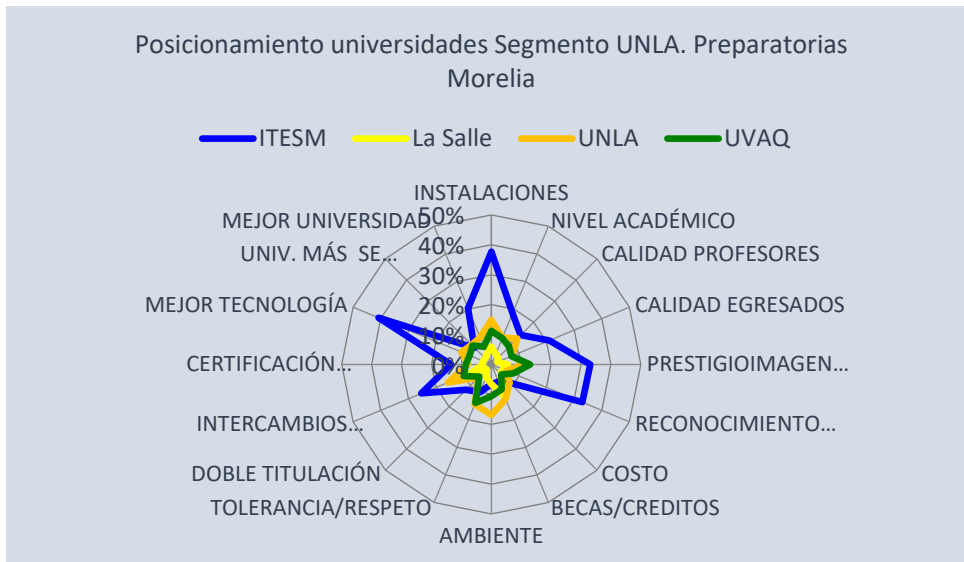
Fuente: Elaboración propia con la información de la encuesta.

En esta Gráfica se observan dos universidades que predominan sobre el resto. Una de ellas, en rojo, es la UMSNH, que lidera el posicionamiento en nivel académico, calidad de profesores, calidad de egresados, costo, ambiente doble titulación, certificación de carreras y la universidad con la que más se identifican los alumnos. Es notorio que una universidad pública tenga este posicionamiento, por lo que se convierte en un fuerte competidor para las universidades privadas, sobre todo entre las diversas clases socioeconómicas.

El ITESM también cuenta con un excelente posicionamiento en instalaciones, prestigio, reconocimiento, intercambios y tecnología. Todo esto la convierte una universidad muy aspiracional. UNLA es bien percibida en tolerancia y respeto e instalaciones.

Resulta interesante que las dos primeras universidades destaquen y el resto se perciben muy similares en la gráfica. Por tal motivo, en la siguiente gráfica se presenta únicamente las universidades del Segmento UNLA.

**Figura 14 –Posicionamiento de las universidades con alumnos de preparatoria de Morelia.**



Fuente: Elaboración propia con la información de la encuesta.

En la gráfica puede observarse que obviamente el ITESM domina en gran parte todas las variables. Su posicionamiento es muy sólido. Entre las otras tres universidades, sobresale ligeramente la UNLA y

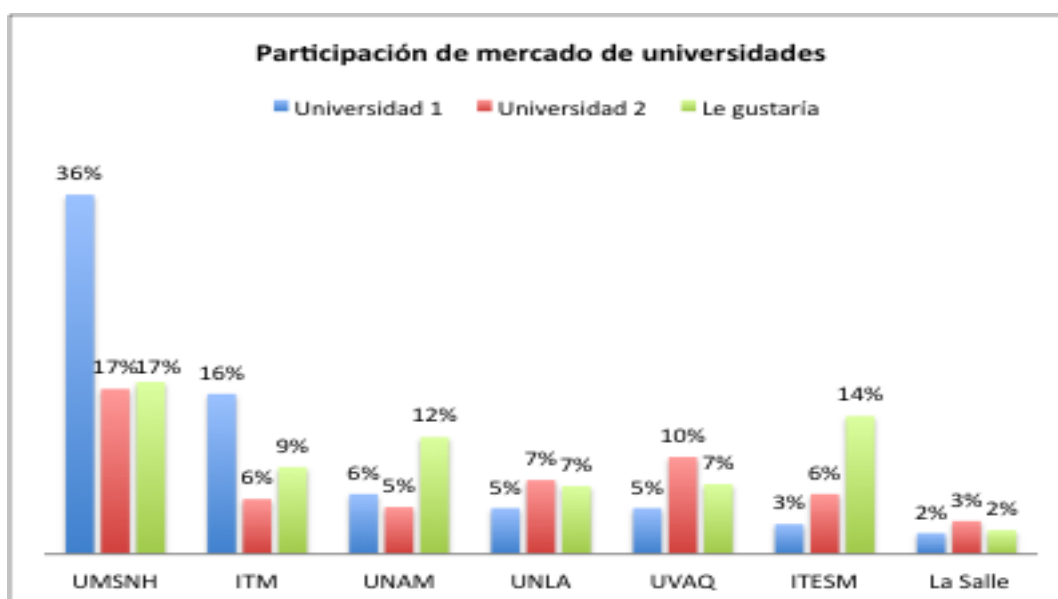


destaca específicamente en el ambiente, becas y costo. Esto es positivo para la institución aunque muy lejana del ITESM. La UVAQ es la otra universidad con la que compete más directamente la UNLA y La Salle al parecer se encuentra más rezagada.

En conclusión, el ITESM cuenta con un posicionamiento muy sólido aunque con una fuerte desventaja que es el precio. Este posicionamiento es lo que le ha brindado tomar una buena cantidad de estudiantes desde su ingreso a Morelia.

La UNLA cuenta con un segundo buen posicionamiento y esto lo puede capitalizar de realizar algunas acciones enfocadas hacia la misma.

**Figura 15 –Participación de mercado de universidades entre alumnos de preparatorias de Morelia.**



Fuente: Elaboración propia con la información de la encuesta.

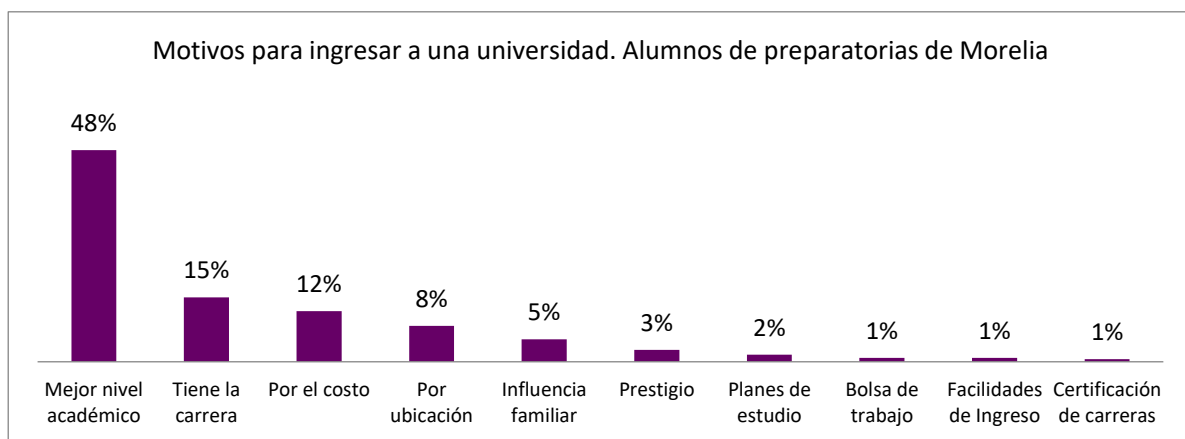
Las universidades por las cuales muestran su preferencia los estudiantes de preparatoria de Morelia confirman los datos sobre el posicionamiento que se presentó anteriormente. La UMSNH es la que tiene la mayor preferencia con un 36% como primera mención seguida por otras universidades públicas que es el Instituto Tecnológico de Morelia que también cuenta con un muy buen posicionamiento, sobre todo en el área de tecnología e ingenierías. Entre estas dos universidades se llevarán la mitad de los alumnos de

Morelia. La UNAM ya registra una buena convocatoria con un 6%. También pública. Enseguida vienen las universidades privadas entre las que se encuentran la UNLA y la UVAQ con porcentajes similares, aproximadamente un 5%. Posteriormente se presenta el ITESM, que a pesar de su excelente posicionamiento, tiene un 3%, mostrando el efecto Costo. Y por último La Salle que es mencionada hasta el séptimo sitio con un 2%.

Es notorio que como segunda alternativa, entre las privadas, la primera es la UVAQ y posteriormente la UNLA e ITESM, por lo que dependerá de si los estudiantes son admitidos o no en algunas de las universidades públicas para que tomen en consideración a las privadas.

Por lo que respecta a la universidad más deseada, aparte de la UMSNH aparece el ITESM, lo cual la posiciona a un nivel aspiracional. Le siguen la UNAM, el ITM Y hasta el quinto lugar la UNLA y la UVAQ.

**Figura 16 –Motivos para ingresar a una universidad de alumnos de preparatorias de Morelia.**



Fuente: Elaboración propia con la información de la encuesta.

El nivel académico vuelve a situarse muy por delante de cualquiera otra razón para ingresar a una universidad. Prácticamente tres veces más que el hecho de que la universidad cuente con la carrera. El costo representa un tercer lugar, mientras que la ubicación y la influencia familiar continúan siendo verbalizadas por los estudiantes de preparatoria. Con esto se reafirma lo comentado por los estudiantes de UNLA.

**Figura 17 –Lo que agrada y desagrada de las universidades segmento UNLA a los alumnos de preparatorias de Morelia.**

UNLA		UVAQ		ITESM		LA SALLE	
AGRADA	DESAGRADA	AGRADA	DESAGRADA	AGRADA	DESAGRADA	AGRADA	DESAGRADA
Instalaciones/ Tecnología 34%	Costo 23%	Instalaciones/ Tecnología 32%	Ubicación 25%	Instalaciones/ Tecnología 38%	Costos 54%	Instalaciones/ Tecnología 30%	Ubicación 31%
Nivel académico 15%	Ubicación 13%	Nivel académico 12%	Costo 21%	Nivel académico 19%	Ubicación 15%	Ambiente	Costo 12%
Ambiente 8%	Variedad de carreras 5%	Ambiente 8%	Ideología 11%	Prestigio 17%	Ambiente 6%	Becas 9%	Nivel académico 7%

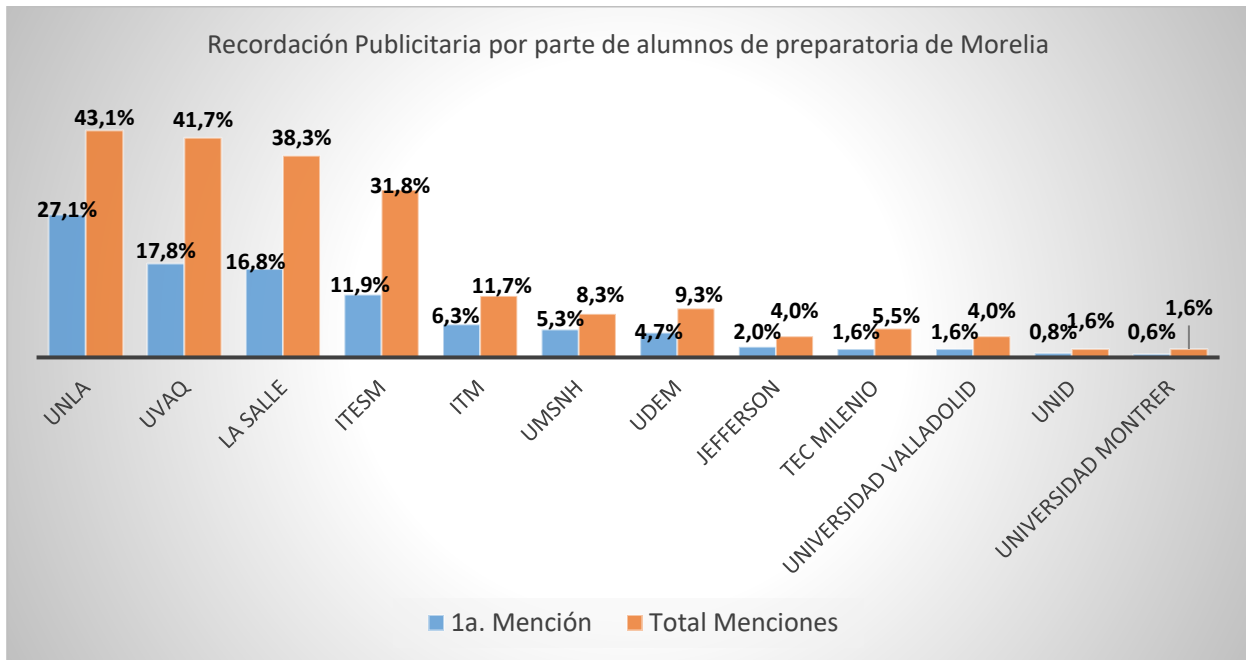
Fuente: Elaboración propia con información de las encuestas.

De la Gráfica anterior se desprende que prácticamente para todas las universidades lo que más agrada son sus instalaciones y tecnología que manejan. El nivel académico es la segunda mención excepto para La Salle. El ambiente y becas son las otras razones para el agrado.

En contrapartida, el Costo y la Ubicación son los aspectos que menos gustan y específicamente de UNLA la falta de variedad en carreras, no gusta tampoco la ideología de la UVAQ, el Ambiente en el ITESM y el Nivel académico en La Salle. En otras palabras, los estudiantes de preparatoria de Morelia compararán instalaciones, tecnología, costo y nivel académico, y en forma detallada el resto de lo que agrada o desagrada, que aun cuando los porcentajes sean pequeños, en ellos basarán parte de su decisión.

Un aspecto que podría ser diferenciador del conocimiento y posicionamiento de las universidades es el de la publicidad y promoción, Gráficas que se presentan a continuación.

**Figura 18 –Recordación Publicitaria de universidades entre alumnos de preparatoria de Morelia.**

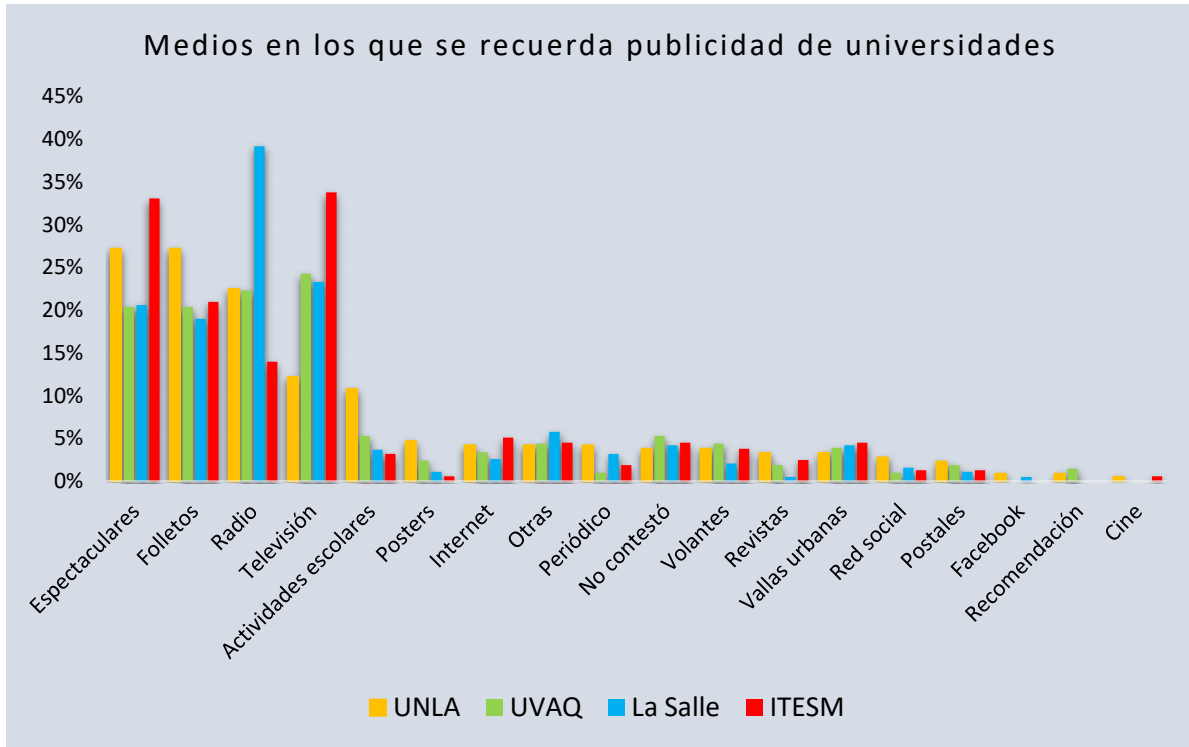


La UNLA cuenta con el Top of Mind o primera mención espontánea en la publicidad de universidades, así como al nivel del total de menciones o Total Share. Esto representa una ventaja para la universidad debido a que el mercado meta identifica a esta universidad en sus mensajes publicitarios. La UVAQ, a pesar de que a nivel de la primera mención espontánea registra diez puntos menos que la UNLA, sube significativamente y se acerca en el total de menciones, al igual que La Salle que tiene un comportamiento similar. La cuarta universidad es el ITESM.

Por lo anterior, se percibe una fuerte competencia en el rubro publicitario, en el que será fundamental el contenido de las campañas para lograr la mejor recordación y posicionamiento.

Los medios en los que se recuerdan haber visto o escuchado la publicidad de estas universidades son los siguientes:

**Figura 19 –Medios en los que se recuerda la publicidad por parte de alumnos de preparatoria de Morelia.**



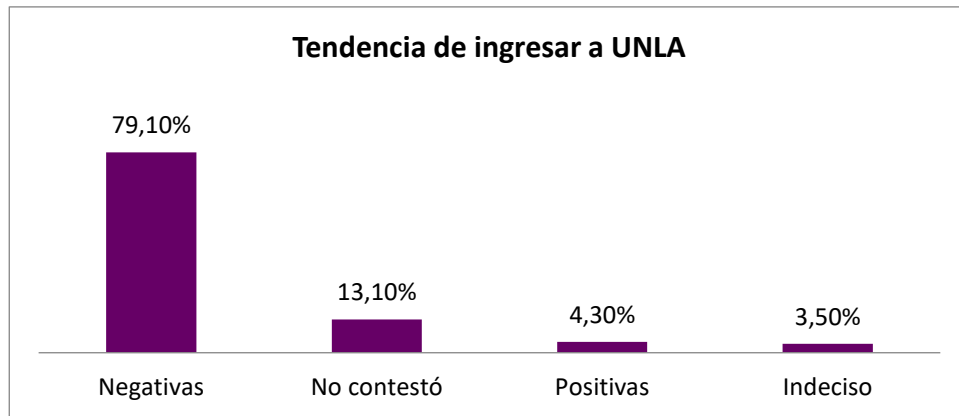
Destacan cuatro medios masivos de comunicación, los espectaculares, folletos, radio y televisión. La UNLA tiene porcentajes significativos en los tres primeros y más bajo en TV. El ITESM destaca en espectaculares y TV, mientras que la publicidad de La Salle se escucha más en la radio.

Recordar que estos porcentajes se encuentran en función de los estudiantes que recordaron publicidad de cada universidad.

La prensa y vallas urbanas se mencionan poco. Las redes sociales tampoco fueron mencionadas en virtud de que los preparatorianos probablemente no relacionan a estos medios como publicidad.

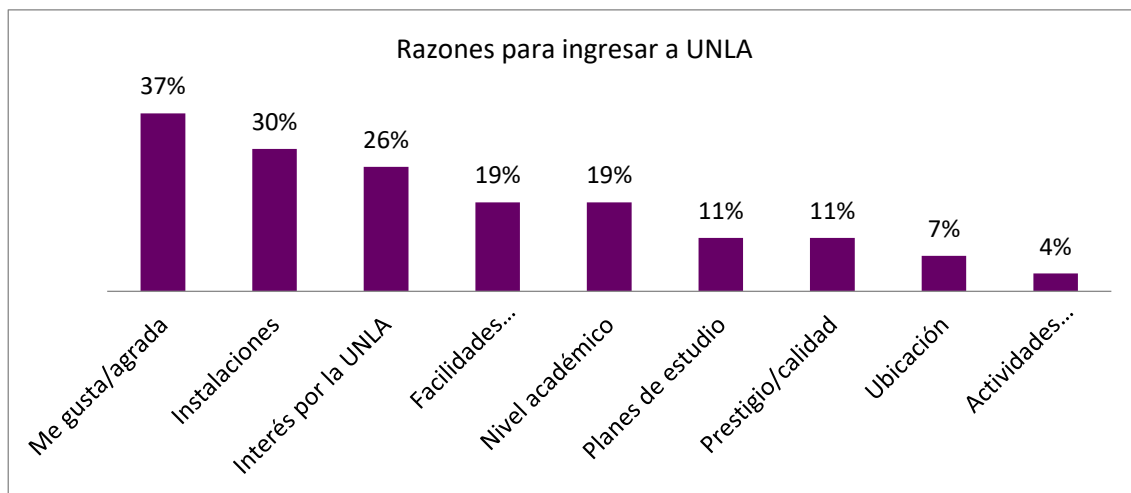
Uno de los aspectos más importantes de la encuesta fue identificar la cantidad de alumnos que podrían ingresar a la UNLA. Estos datos se presentan en la Figura 20.

**Figura 20 –Estudiantes de preparatoria de Morelia que podrían ingresar a la UNLA.**



Como puede apreciarse, solamente el 4.3% de los estudiantes encuestados mencionan que podrían inscribirse en la UNLA. Este es el porcentaje aproximado que tiene la universidad actualmente. Es decir, continúa convocando a la misma cantidad de estudiantes, sin mostrar crecimiento. Las razones que se esgrimen para esta respuesta fueron las siguientes:

**Figura 21 –Razones para ingresar a la UNLA.**



Los estudiantes que manifestaron que podrían ingresar a la UNLA argumentan el gusto, las instalaciones y el interés por esta universidad. Nótese que el Nivel académico queda en cuarto lugar.

En cuanto a los que mencionaron que no ingresarían expresan lo siguiente:

**Figura 22 –Razones de los estudiantes de preparatoria de Morelia para NO ingresar a la UNLA.**



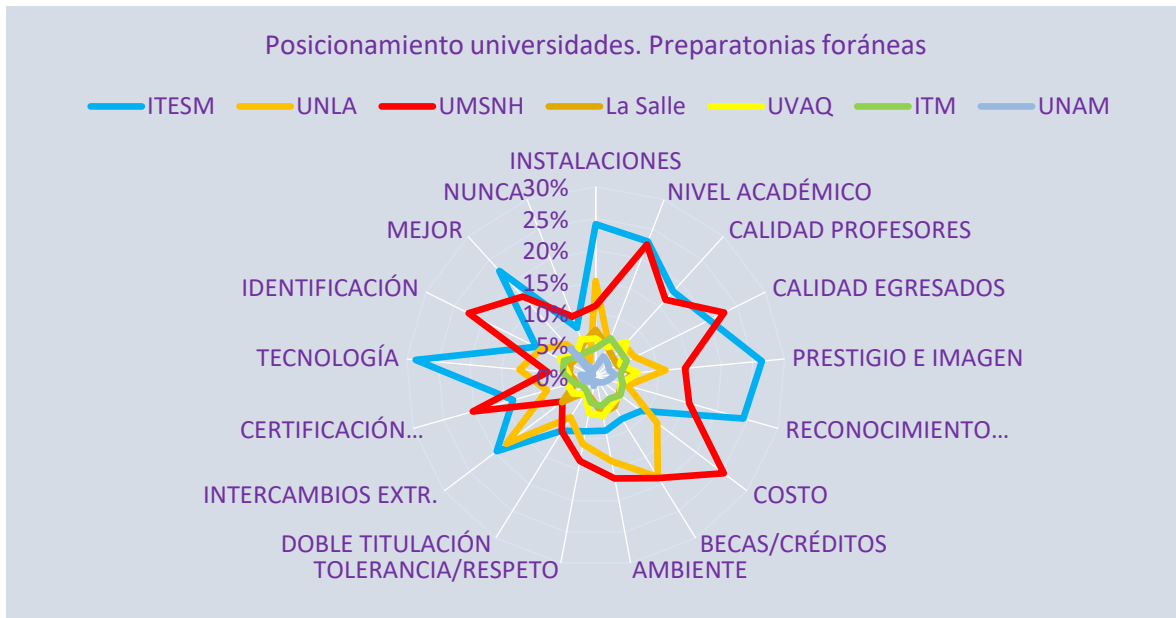
El hecho de que no exista la carrera deseada es la principal limitación que se argumenta para no ingresar a esta universidad. Tres de cada diez alumnos mencionan este aspecto. El costo es la segunda razón, mientras que la tercera es el desconocimiento y la poca publicidad y promoción que dicen que la UNLA no tiene.

#### Preparatorias foráneas

En este apartado se presentan los principales hallazgos de las encuestas a los estudiantes de preparatorias foráneas.

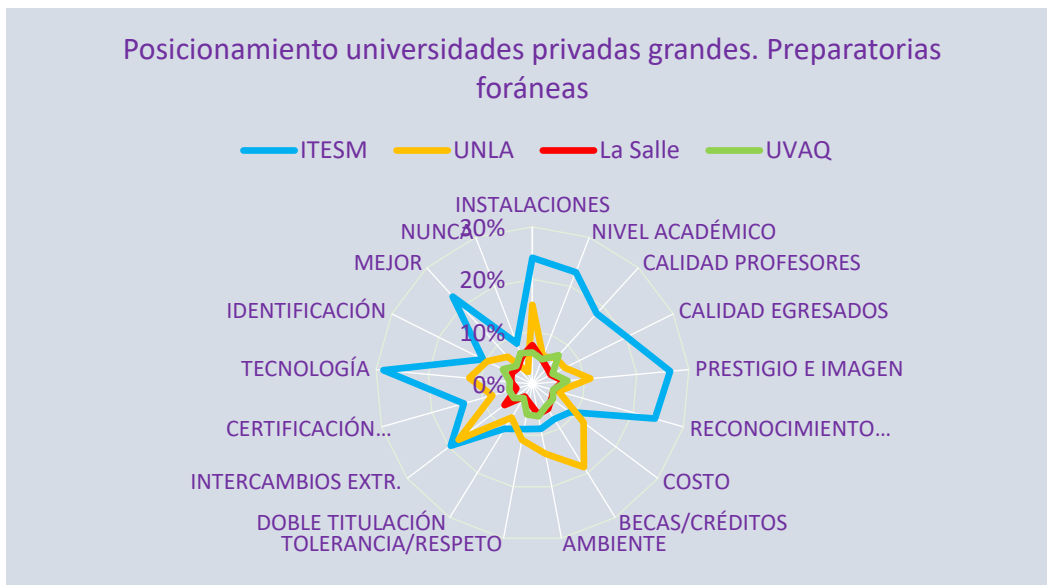
En la Figura 23 se presenta el posicionamiento de las universidades entre este segmento.

**Figura 23 –Posicionamiento de las universidades entre los estudiantes de preparatorias foráneas.**



Como puede apreciarse, el posicionamiento de las universidades que tienen los estudiantes de preparatorias foráneas tomando en consideración tanto públicas como privadas. Se presenta el mismo fenómeno que las preparatorias de Morelia, ya que la UMSNH y el ITESM son las universidades que cuentan con el mejor posicionamiento. La UNLA tiene un posicionamiento mejor que en Morelia.

**Figura 24 – Posicionamiento universidades privadas grandes. Preparatorias foráneas**





Por lo que corresponde a las universidades privadas, se percibe en forma más clara cómo la UNLA destaca en costo, becas, ambiente, tolerancia y respeto y tiene un buen porcentaje en intercambios, identificación e instalaciones.

En resumen, el posicionamiento en preparatorias foráneas es similar que en Morelia, solamente que la UNLA cuenta con mejor posicionamiento en estos lugares foráneos, lo cual puede potencializarse con estrategias adecuadas.

**Figura 25 –Carreras que estudiarán los alumnos de preparatorias foráneas.**

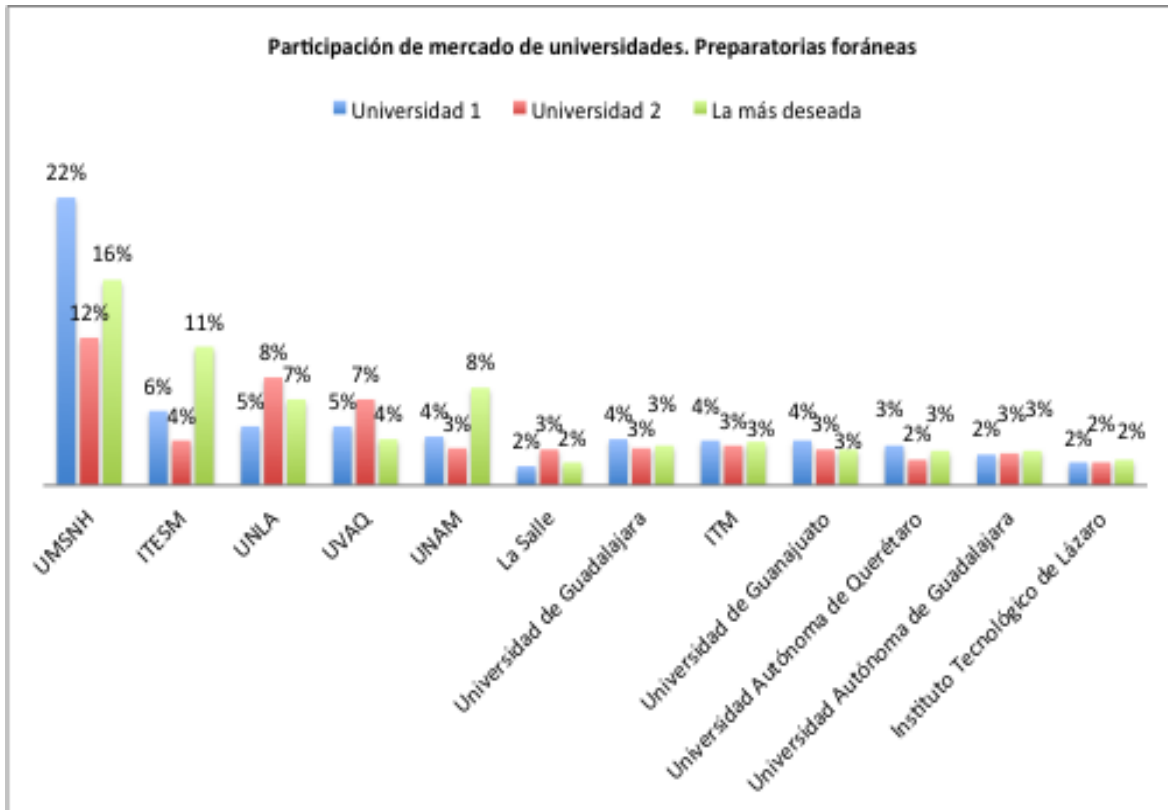
Carreras que estudiarán los alumnos foráneos. Total 98 carreras. Top 20			
Administrativas	Humanidades	Ingeniería	Salud
Total: carreras 15	Total: 35 carreras	Total: 40 carreras	Total: 8 carreras
Lic. En Comercio Internacional	Licenciatura en Derecho	Ingeniería civil	Medicina
Lic. Administración de Empresas	Arquitectura	Ing. Químico Farmacobiólogo	Lic. en Gastronomía
Licenciatura en Contabilidad	Normal superior	Ingeniería en mecatrónica	Lic. en Psicología
	Lic. Ciencias de la Comunicación	Ingeniería industrial	Lic. en Nutrición
	Licenciatura en Pedagogía	Ing. sistemas computacionales	Odontología
	Licenciatura en Criminología	Ingeniería química	

Las carreras que estudiarán los alumnos de preparatorias foráneas alcanzaron un número de 98 aunque hay varias que podrían ser las mismas con otros nombres. Sin embargo, es un gran número. En la Figura anterior se presentan las carreras mencionadas más importantes o denominadas Top 20 divididas por las diferentes áreas. Se aprecia que el área con mayor número de carreras mencionadas son las de Ingeniería con 40 carreras y de las primeras cinco solamente en la primera, Ingeniería Civil, y parte de la cuarta, Ing. En sistemas, participa la UNLA.

En el área de humanidades, se mencionaron 35 carreras, de las cuales se presentan las cinco más importantes, y entre las cuales la UNLA participa en tres de ellas. Por lo que toca al área de las Administrativas se mencionaron cinco y de las tres más importantes, en todas ellas participa UNLA. Por último en Salud se mencionaron ocho carreras y de las cinco más importantes, la UNLA participa en cuatro de ellas.

En conclusión, de las carreras que estudiarán los alumnos foráneos de las 20 más importantes, la UNLA participa en 12 de ellas. Por lo tanto, es un buen número pero con serias deficiencias en las ingenierías.

Figura 26–Participación de mercado de universidades entre alumnos foráneos.



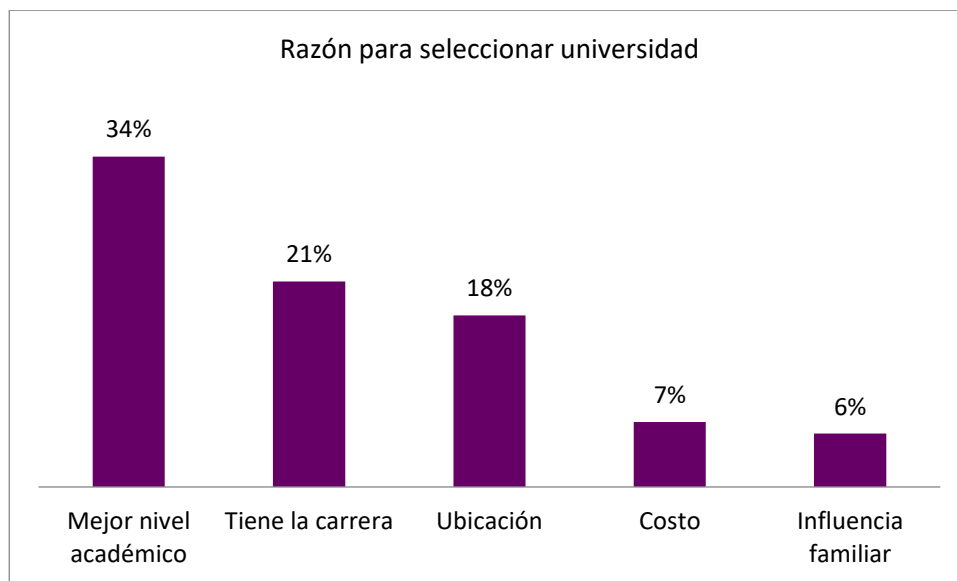
Los alumnos foráneos preferirán estudiar en la UMSNH, ya sea en Morelia o en algunas de las sedes foráneas. Esta universidad registraría tres veces más alumnos que la siguiente universidad que es el ITESM, seguida por UNLA y UVAQ. La UNAM ya participa y se encuentra por delante de La Salle. Todas estas universidades con porcentajes entre el 2 y el 6%. Sin embargo, se nota claramente que existen varias universidades fuera del estado de Michoacán que también fueron mencionadas como el caso de la U. de Guanajuato, la de Querétaro, la U. Autónoma de Guadalajara. Es decir, se percibe que estos alumnos están tratando de salir de Michoacán a estudiar su carrera.

Las universidades que se tienen como segunda alternativa fueron nuevamente la UMSNH, la UNLA y la UVAQ que se colocan en segundo y tercer lugar. Esto es muy significativo para la universidad debido a

que de alguna forma es considerada por el mercado meta y será cuestión de estrategias enfocadas a este mercado para lograr incrementar la matrícula.

Por lo que respecta a la universidad más deseada, la UMSNH vuelve a ocupar el primer lugar, seguida del ITESM que es una universidad fuertemente aspiracional, seguida por la UNAM y la UNLA, esta última vuelve a situarse bien y se percibe que es apreciada por una buena cantidad de estudiantes.

**Figura 27 –Razones para seleccionar universidad por parte de alumnos foráneos.**



Las razones que esgrimen los estudiantes foráneos son los mismos que hemos encontrado a lo largo de los diferentes públicos, en el mismo orden, aunque ahora la ubicación de las instituciones sube significativamente de importancia en virtud de que sería posible que tuvieran que salir fuera de sus poblaciones para ir a estudiar su carrera.

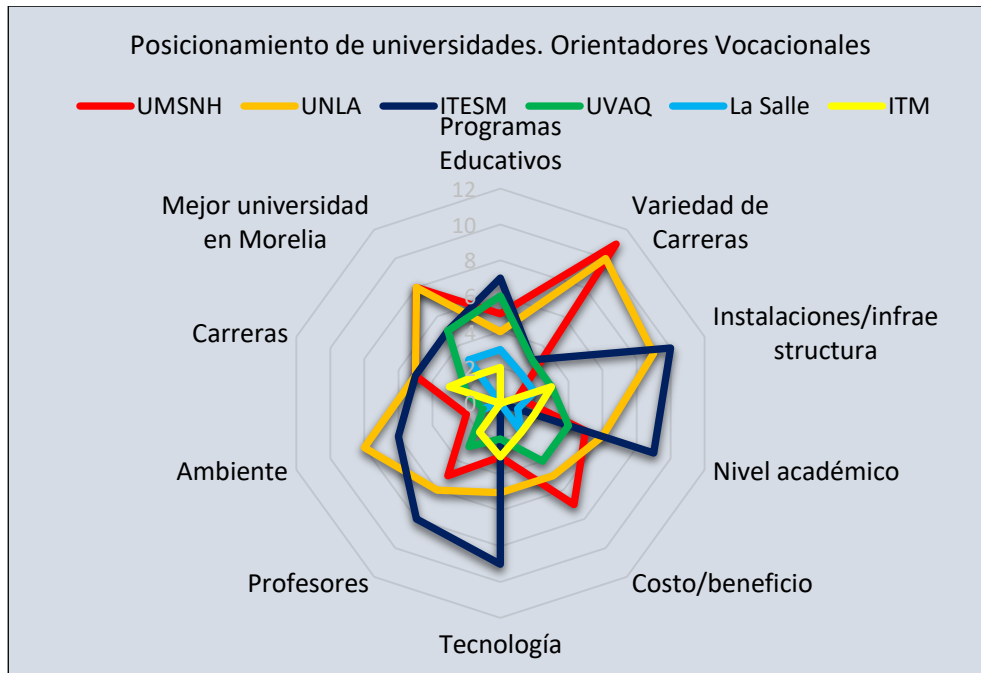
El nivel académico y la variedad de carreras son los principales factores que tomarán en cuenta, los cuales deberá analizar detenidamente la UNLA.

#### Orientadores Vocacionales (OV)

En este apartado se presentan los datos más relevantes que mencionaron los orientadores vocacionales de las diferentes preparatorias entrevistadas.

En primer lugar se verá en la Figura 28 el posicionamiento de las universidades.

**Figura 28 –Posicionamiento de universidades con Orientadores Vocacionales**



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas.

Los orientadores vocacionales manifiestan su preferencia por tres universidades principalmente, el ITESM que domina seis de las 10 variables medidas, la UNLA con tres y la UMSNH con dos. En Variedad de Carreras se registró un empate. La UVAQ también es bien ponderada en dos ítems.

En este sentido, se observa que los orientadores vocacionales tienen dividida su opinión con respecto a las distintas variables y no tienen un fuerte pronunciamiento por alguna de ellas, salvo tres ítems relacionados con nivel académico como son profesores, tecnología y nivel académico en donde predomina fuertemente el ITESM. Se nota que la UNLA tiene un buen nivel de aceptación con este público.

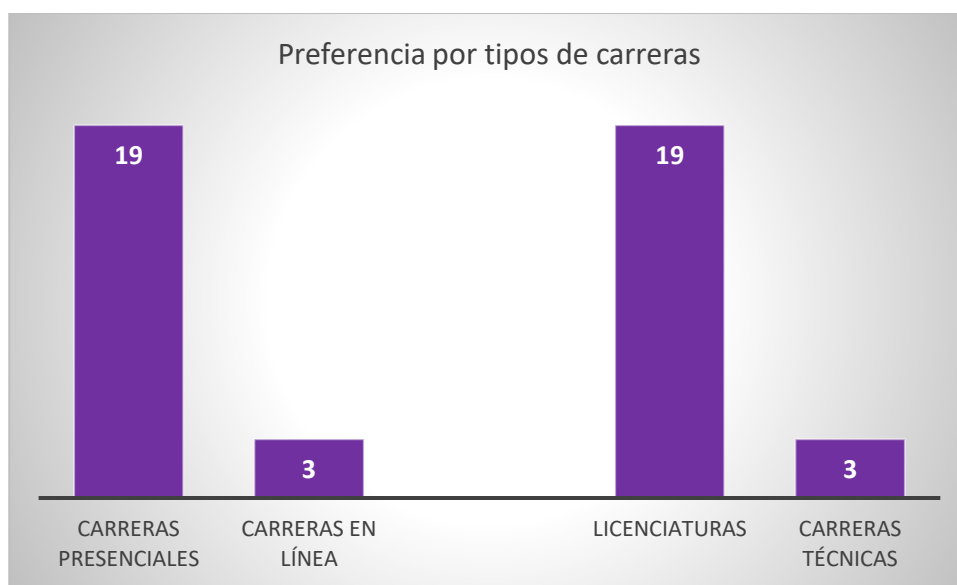
**Figura 29 –Carreras con mayor preferencia de los alumnos de acuerdo a los OV**

Áreas Administrativas	Ingeniería	Humanidades	Salud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaduría (13)</li> <li>• Administración de empresas (13)</li> <li>• Mercadotecnia (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Mecatrónica (8).</li> <li>• Ingeniería civil (4).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho (9).</li> <li>• Psicología (9).</li> <li>• Ciencias de la educación (7).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina (17).</li> <li>• Nutrición (7).</li> <li>• Odontología (5).</li> </ul>

- Ingeniería industrial (4).
- Arquitectura (4).

De acuerdo con los Orientadores Vocacionales los estudiantes de preparatoria tienen las carreras mostradas en la Figura 30 como las preferidas para ingresar a ellas. Se percibe que la mayoría son carreras tradicionales. De las 13 mencionadas, la UNLA participa en 9 de ellas.

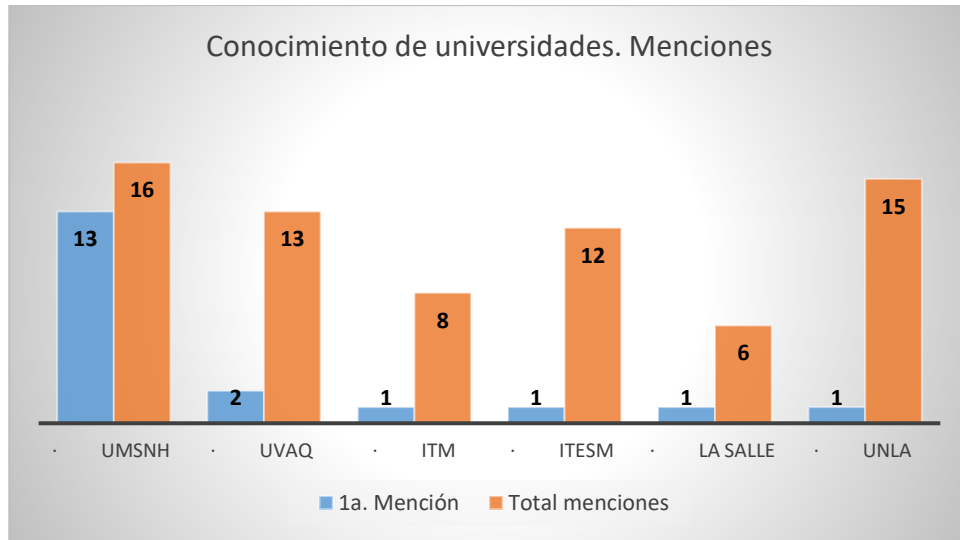
**Figura 30 –Preferencia por tipos de carrera de acuerdo a los OV**



Es clara la inclinación de los estudiantes por carreras presenciales y licenciaturas en lugar de carreras en línea y técnicas. Aún no existe una fuerte cultura por estas alternativas, aunque podrían crecer en un futuro cercano.

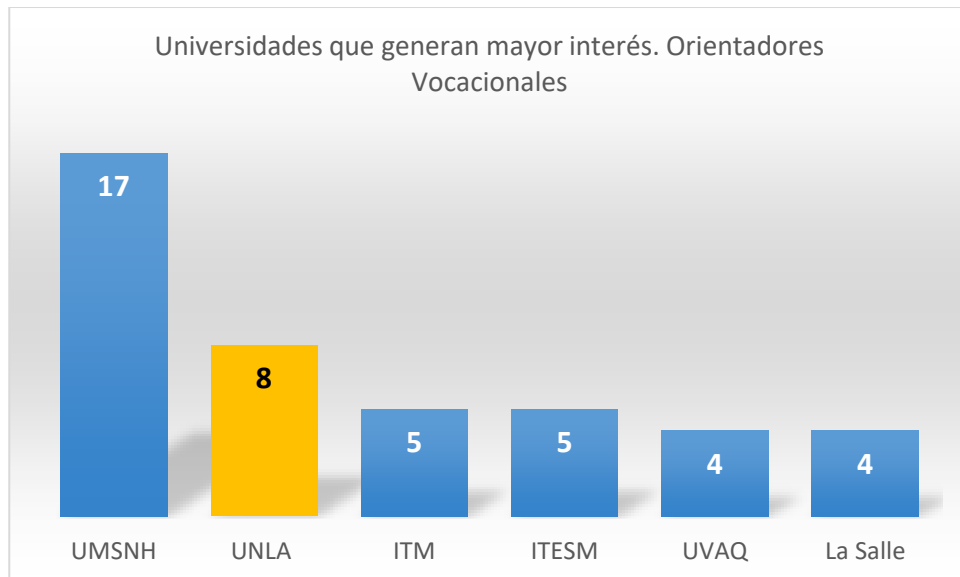
Actualmente representarían, de acuerdo a los orientadores vocacionales un aproximado de diez por ciento como máximo.

**Figura 31 –Conocimiento espontáneo de universidades por parte de OV**









La UMSNH es la universidad mayormente presente con los Orientadores Vocacionales a nivel de primera mención espontánea. Posteriormente se menciona la UVAQ con dos menciones y el resto de las grandes y el ITM con una. En cuanto a la recordación total, espontánea, todas las universidades suben significativamente, más la UNLA y después UVAQ e ITESM. Podría decirse que las universidades privadas no son la prioridad para los Orientadores Vocacionales.

**Figura 32 –Universidades que generan mayor interés de acuerdo a los Orientadores Vocacionales**



La UMSNH es la universidad que expresan los Orientadores Vocacionales (OV) como la que mayor interés despierta entre los estudiantes. La segunda es precisamente la UNLA, lo cual mostraría la penetración de la institución en las poblaciones foráneas.

**Figura 33–Percepción de Conocimientos y Competencias de estudiantes de cada universidad. OV**

Percepción de Conocimientos y Competencias de cada Universidad por parte de los OV.		
	Conocimientos	Competencias
	Son personas preparadas. Principalmente medicina.	Son personas competitivas, responsables, críticos y socialistas.
	Son personas con buen nivel académico y con buena preparación.	Son personas innovadoras /emprendedoras, con valores.
	Son personas muy preparadas con muy buen nivel académico.	Son personas disciplinadas, ambiciosas, soberbias y líderes.
	Son personas con nivel de regular a bueno en su preparación, aunque con prestigio.	Son personas con valores, responsables pero con un enfoque a puestos medios.
	Son personas con muy buen nivel académico.	Son metódicos, pasivos, con valores humanistas y comprometidos, aunque elitistas.
	Son personas con un alto nivel académico y de preparación.	Personas competitivas, emprendedoras, con alta capacidad de análisis.

Al parecer, los Orientadores Vocacionales perciben a los estudiantes de UNLA con una diferenciación con respecto a las otras universidades, y es que son innovadores y emprendedores, aspectos muy positivos para potencializarlos en la comunicación.

**Figura 34 –Percepción de la UNLA por parte de los Orientadores Vocacionales.**

Orientadores Vocacionales 22			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La UNLA la perciben los orientadores como una universidad en crecimiento y con prestigio (2) que tiene un buen nivel académico (4), buena infraestructura (3) y buenos planes de estudio (2), pero en vías de posicionarse, que le falta promoción/difusión (3) y una mayor variedad en sus carreras (2). Comentarios textuales:  <i>“Escuela con mucha exigencia académica, tratan de posicionarse en Morelia, mucho ruido con Bachillerato Internacional. Personal antiguo que tal vez no deja progresar, guardan paradigmas en referencia al cambio. Le apuestan a educación innovadora que muy pocas universidades la ofrecen”.</i>  <i>“Tienen un modelo educativo con filosofía en valores, respeto en el sentido humano, el amor hecho servicio”.</i>  <i>“Es una institución que le falta darse a conocer, otras instituciones de aquí han venido a conocernos”.</i> </li> </ul>			
Evaluación de la UNLA por Orientadores Vocacionales			
	Excelente	Bueno	
• Nivel académico	3	15	
• Costo/beneficio	2	11	
• Tecnología	6	16	
• Prestigio	7	11	
Mejores carreras de la UNLA: Psicología (7), Odontología (7), Ciencias de la comunicación (5).			

Las evaluaciones anteriores dan una idea de lo que piensan los OV de la universidad, es decir, es básicamente buena, no excelente. Principalmente en las carreras señaladas, dos del área de la salud.

**Figura 35 –Razones por las que los alumnos no se inscriben a la UNLA de acuerdo a los Orientadores Vocacionales.**

Orientadores Vocacionales 22
<ul style="list-style-type: none"><li>• Costo de colegiatura (11).</li><li>• Poca diversidad de carreras (6).</li><li>• Falta de promoción/difusión (3).</li><li>• Programas de becas (3)</li><li>• Cambio de residencia (2).</li></ul> <p>Comentarios que se hicieron: <i>“Porque no les llama la atención las carreras que ahí tengan, el costo en ocasiones, hay algunas universidades que son mucho más baratas”.</i> <i>“Podría ser en cuestión de costos, si en otra universidad está la carrera se podrían ir por ese factor”.</i> <i>“Podría ser por el deseo de salir de Michoacán, a ciudades menos conflictivas”.</i></p>

**Figura 36 –Lo que le hace falta a la UNLA de acuerdo a los Orientadores Vocacionales.**

Orientadores Vocacionales 22
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción/difusión de la universidad (7).</li><li>• Implementar nuevas carreras (4), entre las que se mencionan ingenierías y de salud.</li><li>• Programas de becas (3).</li><li>• Vinculación con empresas (2).</li><li>• Elevar la calidad académica (2).</li></ul> <p>Comentarios que se hicieron: <i>“A lo mejor implementar o algunas otras carreras nuevas que llamen la atención de los muchachos, sería medicina, alguna ingeniería”.</i> <i>“Perfeccionar su metodología en materias prácticas, innovar en carreras tipo diseño, ya que algunas universidades no la tienen”.</i> <i>“Tener programas de becas para jóvenes con buen nivel académico”.</i></p>



## Capítulo III

### Estrategia CRM

#### 3 Plan para realizar el proyecto

La presente estrategia se plantea con el fin de enfocar los esfuerzos de promoción de una manera más eficaz y eficiente, para de esta manera, brindar a los clientes internos y externos de la UNLA, excelentes experiencias que permitan el posicionamiento de la institución mediante la difusión de la oferta de valor que ofrece la Universidad Latina de América.

“Frente al desarrollo de estrategias para la captación, el marketing relacional, que por supuesto las tiene en cuenta, se centra en el perfeccionamiento de estrategias para la fidelización”. (García Crespo, 2014, pág. 328)

Si bien el principal propósito es la captación de alumnos para que ingresen a cursar alguno de los programas académicos que oferta la UNLA, en segunda instancia, se deberá procurar que la relación con ellos sea a largo plazo y por ende lograr fidelizarlos y obtener mayores beneficios financieros para la institución.

“El marketing relacional, tiene una visión mucho más a largo plazo, frente al cortoplacismo prototípico del marketing transaccional y es una respuesta evolutiva del marketing al extraordinario coste que tiene la captación del cliente”. (García Crespo, 2014, pág. 328)

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se percibe que la estrategia de administración de las experiencias de los clientes debe ser integral y tener en cuenta los puntos donde se denotan las deficiencias y fortalezas señaladas por los clientes internos y externos de la universidad.

La gestión de clientes tiene como objetivo el análisis de la información como herramienta básica para el nacimiento y mantenimiento de una relación entre el cliente y la empresa. Con esto se reafirma que la información es poder y que se está convirtiendo en el arma de diferenciación en el mercado. Así la puesta en marcha de una estrategia de marketing relacional pasa forzosamente por el desarrollo de una base de datos de clientes. El propósito esencial de esta debe ser hacer posible el establecimiento de una relación personal entre la empresa y cada cliente.

Un aspecto importante a destacar es que el marketing relacional tiene su origen en las empresas de servicios. Es, por tanto, una práctica de marketing especialmente recomendada y recomendable para el

sector educativo. Si vamos más allá y, además, analizamos nuestro sector, no solo es que estemos ante un tipo de práctica que sea de aplicabilidad, es que probablemente sea el modelo en el que tengamos que fijarnos y tomar como base para desarrollar nuestras estrategias de marketing a incorporar, con la visión que nos da el marketing relacional, el resto de herramientas, estrategias o prácticas... (García Crespo, 2014, pág. 327)

El marketing relacional fomenta la lealtad en todos los ámbitos de la organización. Por lo que se plantea como principal acción a implementar una estrategia de CRM, con la intención de organizar todo el engranaje que conforma a la universidad, ya que al final de cuentas lo que promoción ofrece en su discurso de ventas es solo la punta del iceberg; y va de la mano con que entre todos los departamentos relacionados con crear la oferta de valor de la UNLA; se organicen para formar todo un sistema que se centre en la atención al cliente y en registro de todos los momentos de verdad que va teniendo el nuevo alumno desde su captación, presentación de su examen de admisión y ya una vez siendo alumno de la UNLA.

“El marketing relacional debe ser la base filosófica que subyazca en las estrategias del marketing de las instituciones educativas” (García Crespo, 2014, pág. 332)

Para la estrategia de mercadotecnia relacional que se pretende plantear para el Departamento de Promoción de la Universidad Latina de América; y de acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes fases de la investigación, es que se propone un plan de acción que abarque el conocimiento del cliente interno, como del cliente externo. Ya que esto nos permitirá identificar el comportamiento y las necesidades de estos públicos ante los servicios ofrecidos por la institución, para de esta manera, llegar a brindar a cada uno de ellos una grata experiencia al momento de entrar en contacto o al generarse los momentos de verdad entre los consumidores y los servicios que la UNLA pone al alcance de su comunidad.

El cliente interno se entenderá como las personas que se encuentran vinculadas laboralmente con la institución, es decir, personal docente y administrativo. Quienes son el motor de la universidad y sobre de los cuales se deberá procurar generar las condiciones favorables de una cultura organizacional, generando el clima laboral apto para realizar las funciones que a cada quien le corresponden; lo cual, se traducirá en un mejor trato y relaciones con los clientes externos.

Con respecto a los clientes externos, los podríamos identificar como los estudiantes, sus familiares o los posibles candidatos a cursar alguna de las licenciaturas de la UNLA, sobre los cuales es necesario conocer los gustos y preferencias, para así brindarles servicios de acuerdo a sus necesidades, que permitan generar un mayor grado de satisfacción.

Si calculamos el coste de la pérdida de alumnos y lo contraponemos, además, al de la captación, nos daremos cuenta de la importancia que tiene desarrollar y fundamentar un sistema de relaciones estrechas y de confianza con nuestros clientes. Si, además, el servicio educativo se da, en muchas organizaciones, a través de un contacto directo entre personas, entenderemos que no hay otra vía posible para elaborar nuestras estrategias. (García Crespo, 2014, pág. 332)

### 3.1 Desarrollo de la estrategia.

Los resultados obtenidos en el presente estudio, denotan que los principales influenciadores al momento de tomar la decisión de escoger universidad, son la familia en primera instancia, seguidos del nivel académico y de cuestiones relacionadas a los servicios complementarios, campus e infraestructura de las universidades. De igual forma, las razones de agrado por los servicios se reflejan en la calidad y la atención recibida; lo anterior demuestra que los clientes de la institución toman sus decisiones con base en su núcleo familiar, el servicio ofrecido, así como su motivación y percepción del mismo.

Por tanto, hay que tener en cuenta algunos aspectos como son que el servicio se compone por una parte del beneficio básico, es decir, el servicio en sí mismo, el educativo (el alumno evoluciona y los padres lo perciben así) y hay que rodearlo de elementos tangibles (boletín de notas, folletos del servicio, material recibido, material de uso...) que hagan posible su seguimiento (García Crespo, 2014, pág. 329).

Considerando lo anterior, se induce también que el estudio en general reflejó un buen nivel de confianza y satisfacción por parte de los clientes externos hacia los servicios que ofrece la institución, por lo anterior, estos niveles de confianza y satisfacción deben ser mantenidos y en el mediano plazo incrementarlos; para con esto, procurar que los clientes continúen utilizando los servicios y evitar la deserción, pues ésta genera un impacto negativo en los objetivos principales de la estrategia, que serían la captación y la fidelización.

En la tabla 21 definen las acciones necesarias que se plantean para lograr la estrategia, los métodos a emplear, los indicadores que permitirán la medición de resultado de dichas acciones y el tipo de cliente al

cual va dirigida la acción. Lo anterior teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el presente estudio y las fuentes de información secundaria.

**Tabla 21 –Principales acciones por llevar a cabo para estrategia de captación y fidelización**

ACCIÓN	MÉTODO	INDICADOR	DIRIGIDO A:
Sesiones de grupo periódicas con estudiantes para conocer la percepción de los servicios recibidos	Realizar las sesiones presenciales con grupos de estudiantes de diferentes licenciaturas y semestres, para con base en esto saber percepciones y proponer mejoras constantemente	Evaluar el número de menciones de servicios bien valorados entre el total de servicios por valorar	Cliente externo
Plan de capacitación CRM	Realizar un estudio de las necesidades actuales de capacitación para determinar el plan de acción con la estrategia CRM que se propondrá que empleen los diferentes departamentos de la UNLA	Cantidad de personal que necesita ser capacitado entre el total de los empleados y áreas involucradas	Cliente interno
Capacitación en servicio al cliente	Realizar capacitación al personal de la UNLA en servicio al cliente para brindar un mejor atención al cliente externo	Cantidad de empleados capacitados en servicio al cliente entre el total de personal de contacto con el cliente de la UNLA	Cliente interno
Valoración del clima organizacional	Realizar anualmente encuestas que permitan conocer percepciones y actitudes	Índice de favorabilidad del clima organizacional	Cliente interno
Formación de marca	Capacitar a los empleados en los valores de la marca. De manera coherente, intencional y valiosa con el fin de mantener y mejorar el posicionamiento que se tiene de la UNLA	Índice de posicionamiento de marca	Cliente interno

Sistema de información de clientes	Generar y actualizar la base de datos de aspirantes de alumnos actuales y egresados con el fin migrar la información a un software CRM con el fin de ofrecer los servicios y realizar campañas dirigidas de mercado	Número de clientes con información actualizada entre el total de clientes	Cliente interno y cliente externo
------------------------------------	---	---	-----------------------------------

### **Promoción y comunicación**

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio, la promoción y comunicación de los servicios ofrecidos es una de las áreas de oportunidad que presenta la universidad en este momento; pues como se evidenció en el análisis de los resultados se hacen menciones que consideran que los niveles de promoción y comunicación no son suficientes; ante lo cual, es que se pretende vincular a todos los departamentos para la gestión de experiencias de los clientes y para que la información se potencialice y sea compartida por el departamento de promoción, buscando al mismo tiempo, la coherencia con lo que la UNLA ofrece en su discurso de ventas y lo que pasa realmente en los momentos de verdad con los clientes.

“Los servicios son más difíciles de comprender, definir e interpretar por parte de los clientes.

La imagen de las instituciones educativas es de cristal. Se debe preservar al máximo. Cualquier error puede echar al traste lo logrado en años”. (García Crespo, 2014, pág. 329)

Por tal motivo, este componente se plantea como parte fundamental de la estrategia CRM propuesta. Sabiendo que la Universidad tiene una Dirección de Mercadotecnia y Comunicación Institucional, se debería desde allí potenciar las comunicaciones internas y externas, que contengan mensajes claros y llamativos para la población objetivo (clientes internos, clientes externos y clientes potenciales).

Esta promoción y comunicación debe contemplar un plan de E-Marketing y promoción directa, teniendo en cuenta que en internet existen muchas herramientas que la institución puede llegar a utilizar, complementando así todas las actividades que se llevan a cabo en busca de la captación de nueva matrícula; en satisfacer a los clientes externos, así como en procurar el mejoramiento de procesos internos integrados.

Para esta estrategia CRM, se plantea la evaluación de las actividades realizadas hasta ahora, con la implementación de la tecnología como uno de los componentes a tener en cuenta para el mejoramiento de las relaciones con los clientes. Ante lo cual, se propondría la adquisición de nuevos sistemas de información y/o integración de los sistemas de información actuales; así como ampliar la cobertura de servicios; página web y presentación de promoción interactivas; masificación del correo electrónico y plataformas educativas.

Si nos fijamos en las características del sector educativo, en el que los clientes, una vez captados, si están satisfechos con la experiencia van a pasar muchos años con nosotros, sea cual sea la naturaleza de la institución educativa, entenderemos la preeminencia de este concepto del marketing en nuestro sector. (García Crespo, 2014, pág. 332)

Cada una de estas actividades es de vital importancia para el mantenimiento y creación de mejores relaciones con los clientes; y de esta manera llegar a generar otro tipo de contacto y hacer mucho más integral la experiencia que tienen los clientes con los servicios que brinda la universidad, pues desde los medios digitales se puede comenzar a generar expectativas y experiencias positivas.

Para la presente estrategia, la tabla 22 muestra las acciones planteadas con el fin de complementar y reforzar las actividades promocionales actuales, para de esta forma emplear la información que se dispone de una manera más estructurada y efectiva.

**Tabla 22 – Reforzamiento de actividades promocionales**

ACCIÓN	MÉTODO	INDICADOR
Proponer la adquisición de un software CRM	Exponer ante las autoridades de la UNLA el estudio y las razones por las cuales se pretende emplear el programa	Transacciones esperadas y factores presupuestales a considerar. Así como la percepción que se registre con la implementación de esta estrategia de mejora
Migración de información	Buscar la forma de migrar o sincronizar la información actual del programa institucional (SISU), con el software CRM.	Porcentaje de información resguardada en el nuevo sistema

<p>Registro en CRM de escuelas proveedoras de alumnos</p>	<p>Agregar la información general de las escuelas y actualizarla anualmente incluyendo nombres de directores y orientadores vocacionales, número de matrícula, número y bachilleratos de los alumnos que egresan. Así como registrar actividades realizadas con su personal o alumnos durante el año; becas otorgadas, alumnos inscritos de esa institución entre otros factores a considerar.</p>	<p>Evaluar si los clientes internos detectan alguna mejoría en la atención recibida y en las actividades promocionales llevadas a cabo con ellos</p>
<p>Registro en CRM de alumnos y aspirantes</p>	<p>Registrar los datos generales de los alumnos desde que son aspirantes y desde ahí capturar todos los contactos y transacciones que va realizando desde el momento que presenta su examen de admisión, como: el resultado de su examen, promedio, escuela de procedencia, si realiza tramite de becas, forma de pago, talleres culturales y deportivos inscritos, familiares inscritos actual o previamente, así como cualquier comentario que el cliente externe y que en conjunto se pueda analizar para buscar la mejora constante.</p>	<p>Evaluar las experiencias y los momentos de verdad entre el alumno y la universidad. Establecer métricas esperadas de nuevos ingresos para así medir incremento o decremento de matrícula a partir de estas acciones de mejora.</p>
<p>Registro en CRM de competencia de la UNLA</p>	<p>Registrar los datos generales de las universidades con las compete directamente la UNLA en el mercado, así como la actualización de la información mediante el benchmarking periódico a realizar</p>	<p>Analizar oferta de valor de la competencia en busca de la diferenciación de la UNLA</p>
<p>Plan de e-marketing</p>	<p>Emplear la información de las bases de datos existentes y continuar con el proceso de mailing llevado hasta el momento para promocionar los nuevos ingresos y eventos que la universidad lleva a cabo</p>	<p>Número de correos abiertos entre el número enviado. Registro en software CRM, de la información y periodicidad de envío para administrar su uso y no generar molestia en los clientes</p>

Plan de e-marketing	Realizar mantenimiento y mejoramiento continuo de la página web, haciéndola más accesible y de fácil manejo para que los usuarios internos y externos puedan acceder a cada uno de los servicios prestados por la universidad	Métricas de uso de la página web
Plan de e-marketing	Continuar implementando herramientas de medios electrónicos para promocionar los servicios de la universidad y para potencializar el posicionamiento de la marca. Esto, a través de redes sociales, manteniendo la comunidad virtual y los seguidores de la institución	Cantidad de seguidores de la institución; cantidad de redes sociales dónde la universidad tiene presencia institucional.
Medios impresos y digitales	Actualizar periódicamente el diseño y contenido de los diferentes medios impresos y virtuales que se emplean, por cada programa de estudio con base en la información obtenida y en con la que se vaya recabando en el software y en la gestión de experiencias con los alumnos.	Medir el impacto y aceptación del público meta al que van dirigidos los anuncios
Presentación promocional interactiva	Diseñar una presentación que se preste a la interacción directa con el público meta, mediante la incorporación de las tecnologías de la información para captar la atención del segmento de mercado. Incorporar elementos audiovisuales, videos institucionales, jingle, eventos, logros de alumnos y exalumnos	Exponer las mejoras de la presentación ante clientes internos y externos para obtener retroalimentación al respecto

### **Gestión de experiencias**

Para la estrategia CRM propuesta, se plantea este componente, ya que es la razón de ser de la misma. La gestión de experiencias se debe realizar teniendo en cuenta cada uno de los factores anteriormente descritos, con base en el análisis y los resultados de cada una de las actividades propuestas.

La UNLA debe procurar obtener retroalimentación constante que le permita conocer la percepción y el comportamiento tanto de los clientes internos como externos, mediante las experiencias brindadas por la



institución. Para este punto, el presente estudio reflejó que el direccionamiento estratégico de la universidad, está cumpliendo las expectativas que tienen los clientes con respecto al prestigio y calidad académica de la institución. Sin embargo, se debe realizar un análisis más profundo de las causas que generan experiencias negativas para los clientes de la universidad.

Los servicios son realizaciones complejas, por su propia estructuración y variables, por la altísima intervención del factor humano. En el caso de las instituciones educativas, respecto del desarrollo del servicio principal, esta consideración es esencial puesto que la intervención humana es absoluta. (García Crespo, 2014, pág. 330)

Vale la pena resaltar que para el buen desarrollo de la gestión de las experiencias debe existir un liderazgo y participación activa y continua de la alta dirección en la implementación de la estrategia y de cada una de las actividades planteadas para cada componente.

A continuación se presentan las acciones que debe realizar la institución en el componente de gestión de las experiencias:

**Tabla 23 – Gestión de las experiencias**

ACCIÓN	MÉTODO	INDICADOR	DIRIGIDO A:
Encuestas de satisfacción	Diseñar o rediseñar los instrumentos de evaluación de calidad, referentes a los diferentes eventos o servicios que ofrece la universidad	Número de encuestas aplicadas para cada caso en particular y la evaluación entre menciones positivas y negativas	Cliente interno y cliente externo
Mejora continua de procesos críticos	Realizar análisis periódico de cada uno de los momentos de verdad con respecto a la calidad en el servicio. Se consideran los resultados de las encuestas de satisfacción, con el propósito de generar acciones preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo de los mismos	Cantidad de momentos de verdad bien evaluados contra el total analizado	Cliente externo
Sesiones de grupo para conocer el cumplimiento de la expectativas	Incluir en las sesiones de grupo las expectativas del alumno con base en los requerimientos del mismo	Cantidad de momentos de verdad bien evaluados contra el total analizado	Cliente externo

Evaluación periódica de la estrategia	Agendar reuniones periódicas para examinar los avances con la implementación de la estrategia de acuerdo al cumplimiento de las acciones planteadas, para a su vez ir analizando la información que permita implementar mejoras de acuerdo con los resultados que se vayan presentando	Índice de cumplimiento de métricas y acciones	Cliente interno
Optimización del sistema de quejas y sugerencias	Promover el uso del buzón de quejas y sugerencias para clientes internos y externos, para identificar deficiencias en los procesos o estrategias planteadas y poder reajustar las acciones en caso de ser necesario	Cantidad de quejas y quejas resueltas favorablemente	Cliente interno y cliente externo
Estrategia de marketing de voz a voz	Apoyarse de los clientes actuales con el fin de que generen recomendaciones con posibles alumnos. Considerando la imagen positiva que tienen de la institución, para de esta forma contribuir a la captación de nuevos clientes y al mantenimiento de los actuales. Se pueden emplear medios digitales, como redes sociales para valerse de los seguidores dándoles las herramientas sobre los beneficios, calidad académica y en el servicio que la UNLA desea proyectar hacia el exterior	Número de menciones positivas que se puedan cuantificar contra las negativas y el total de las mismas.	Cliente externo

### **Retroalimentación**

Finalmente, dentro de la estrategia integral CRM se debe realizar una retroalimentación continua de los resultados obtenidos contra los esperados con cada una de las acciones planteadas, ésta permite generar la interacción de cada uno de los componentes planteados y conlleva a una evaluación integral de la estrategia.

La satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores justifica la existencia de una organización. Un sistema CRM efectivo es un camino para que la organización desarrolle un enfoque hacia el cliente que tenga impacto, que permita a la organización oír la voz de éste. (Zikmund, McLeod Jr., & Gilbert, 2004, pág. 7)

Dicha retroalimentación debe ser oportuna y constructiva; oportuna porque tiene que darse en el momento adecuado; y constructiva porque se debe dar con miras a mejorar el rendimiento. La estrategia original podrá variar de lo planteado en esta investigación derivado del análisis constante y de la interacción bidireccional que se busca llevar a cabo entre la UNLA y sus clientes.

### 3.2 Análisis de costos de la propuesta

Como se ha mencionado anteriormente, hoy en día directivos de la UNLA están conscientes de la necesidad de ir automatizando sus procesos, así como de apoyarse en mayor medida de las tecnologías de la información. Derivado de esto, es que en concordancia con la institución, se planteó el cotizar e indagar entre los principales proveedores de software CRM, siendo *Ellucian*, el que más se adaptó a nuestras necesidades, ya que su especialización es la educación superior.

En concordancia con dichos proveedores, es que participamos en los congresos que realizan periódicamente, asistiendo a Denver y a la Ciudad de México, fuimos encargados de asistir las Direcciones de Tecnologías de la Información, así como la de Promoción y Admisiones; dónde a grandes rasgos pudimos concretar que una cotización de esa envergadura sería difícil costearla, analizando también que derivado de la matrícula de la universidad (1,817 alumnos entre bachillerato, licenciaturas y posgrados), no es necesario contar con un sistema tan robusto.

La decisión a la que se llegó, es que se puede realizar un desarrollo *in house*, utilizando los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta la universidad, migrando gradualmente los procesos y la información de los diferentes perfiles de alumnos con los que contamos. Por lo que realmente no representaría un costo adicional a lo que se tiene presupuestado en el ejercicio anual de la UNLA.

Estableciendo lo anterior y con el ahorro que de momento representó esto para la universidad, es que se decidió contar con el apoyo de una agencia contratada por *outsourcing*, para el desarrollo de un nuevo sitio web, al cual se le pudiera vincular el CRM que se está diseñando. Complementándolo finalmente con un rediseño de nuestra estrategia de marketing digital; dicha estrategia se muestra a continuación.

### 3.3 Escenarios evaluando impactos y consecuencias positivas y negativas

Hoy en día en la UNLA, se llevan a cabo acciones aisladas en beneficio de la atención de nuestros clientes, por lo que fortalecer estas actividades será crucial para que la universidad pueda adoptar una estrategia de marketing relacional estructurada, en la que se contemple el involucramiento de las diferentes áreas encargadas de ofrecer y comunicar la oferta de valor de la universidad.

CRM es una iniciativa estratégica que va acompañada de proyectos de implantación de software. Del análisis de experiencias de éxito (y de las que no lo son) hemos aprendido que antes de abordar una iniciativa CRM debemos de analizar el conjunto de factores de riesgo que acompañan a cualquier proyecto de software y lo que representa: un reto de cambio en la organización. (Alfaro Faus, 2004, pág. 101)

Es por eso que se tendrá en cuenta desde un principio el impacto negativo o consecuencias que podrían llegar a desgastar a la universidad en caso de no encontrar la forma más óptima de desarrollar la estrategia CRM, siendo las principales variables a considerar:

- Necesidades de resultados a corto plazo, no desenfocar las actividades de captación, sino todo lo contrario, fortalecer esa captación procurando una menor deserción.
- Pérdida de tiempo, recursos y productividad de las Direcciones de Tecnologías de la Información y de Promoción y Admisiones de la UNLA en desarrollar el software CRM. Sistema que debe ser adoptado por el resto de la universidad y sobre del cual se deberá de capacitar constantemente al resto de los colaboradores. Solamente la constancia en la captura y actualización al día serán la clave para el desarrollo de la estrategia.
- Que exista mucho optimismo o expectativa respecto a los resultados que se esperan a partir de la ejecución de la estrategia.
- Se deberán contabilizar todos los costes que se deriven del proyecto como lo son las actualizaciones, mantenimiento o incluso cambios sobre la estrategia que se deban de realizar derivado de las evaluaciones periódicas que se realicen.

Ningún consumidor, cliente o individuo en el mundo industrializado, va a permanecer ajeno a la incorporación en su vida cotidiana de las nuevas generaciones de tecnología del conocimiento y de la comunicación. Las relaciones, ya sean entre individuos o entre organizaciones e individuos, van a estar cada día más influenciadas por dichas tecnologías; configurando nuevos y complejos escenarios. (Reinares Lara & Ponzoa Casado, 2005, pág. 290)

La UNLA debe sumarse a esta realidad para continuar teniendo una participación relevante en el mercado en el que se desenvuelve. Hoy en día existe cierto rezago en el tema tecnológico y por lo mismo se trata de abordar esta problemática. El escenario más positivo al que podría migrar la institución con la implantación de un software CRM se basaría en los siguientes factores:

- Conocimiento a detalle de los diferentes perfiles a los que se dirige la institución. Ahorrando esfuerzos y costes de promoción y publicidad.
- Profesionalizando procesos internos recayendo en la concentración de la información en un solo sistema que esté al alcance de toda la universidad.
- Incremento en la captación de clientes. Mismos sobre los que deberá girar la estrategia para procurar que toda su estancia en la UNLA sea positiva.
- Fidelización y engagement con los alumnos y sus familiares, generación de promotores de boca en boca.
- Retroalimentación permanente de los alumnos para periódicamente ajustar la oferta de valor de la universidad de acuerdo a lo que sus clientes cautivos está demandando.

## Capítulo IV

### Estrategia: desarrollo de nuevo sitio web

#### 4. Plan para realizar el proyecto

“Por la propia intangibilidad se debe buscar, por todos los medios, aspectos tangibles que definan el servicio: folletos, revistas internas, página web, material gráfico de soporte (papelería corporativa, estética de los boletines, carpetas personalizadas...)” (García Crespo, 2014, págs. 329-330)

De la mano de la agencia de marketing “G4A Inteligencia en *E-Commerce*” y con base en resultados de las diferentes investigaciones bibliográficas y de campo que se han aplicado, es que se ha comenzado a trabajar en el rediseño de la página web de la UNLA, ya que es una plataforma obsoleta, no responsiva y que se ha rezagado en comparación con la competencia.

Ciertamente el desarrollo de una página web institucional que cumple la misión de promover a la institución educativa en el ciberespacio debería responder a una estrategia de marketing educativo, buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas educativas de la comunidad. Esto significa comunicación, integración y articulación de contenidos y servicio. (Manes, Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos, 2005, pág. 112)

Al final de cuentas, se trata de proveer información de calidad en la que la universidad se está destacando como un referente en el mundo educativo o en algún ámbito de este, por lo que debemos analizar, en primer lugar, cuál es el público potencial receptor de la información que le vamos a comunicar y, por tanto, seleccionar bien el contenido. Aspectos que se mencionarán a continuación.

#### 4.1 Desarrollo de la estrategia

Definimos al marketing digital en el ámbito de la educación, como aquella estrategia de promoción que, utilizando agentes virtuales, presenta información sobre una institución educativa, con proyectos y contenidos distintivos, buscadores propios, vínculos (links) con otros sitios relacionados, preguntas y respuestas frecuentes, noticias, listas y foros de discusión, correo electrónico y otros agentes interactivos de enseñanza y aprendizaje, para fomentar el desarrollo de una comunidad educativa virtual. (Manes, Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos, 2005, pág. 112)

Derivado de lo anterior, es que existe la necesidad de reestructurar los principales recursos de nuestra plataforma web. Propiciando la creación de contenidos especializados asociándolos a la marca y a nuestra estrategia de marketing con la idea de impactar positivamente en el consumidor buscando siempre mejorar la percepción hacia la institución.

Los recursos y alcances que se proponen utilizar en la plataforma web son:

- Multi Home: re-estructura de la información enfocada en la usabilidad del usuario. Donde cada oferta educativa y sección tendrá su espacio para comunicar contenidos, descargar planes de estudio y acceso para pagar en línea.
- Plataforma Transaccional: El usuario tendrá la posibilidad de pagar sus cursos, oferta educativa, y exámenes de admisión dentro de la plataforma por medio de tarjeta de crédito, pagos en tiendas de conveniencia o spei. La universidad recibirá reportes de estos pagos.
- Plataforma Responsiva y estructurada para campañas: La plataforma estará construida con las mejores prácticas en usabilidad y en Seo disponibles, con el objetivo de generar los mejores resultados en las campañas que se implementen en las ofertas educativas disponibles.
- Módulo de citas: se consideró incluir un módulo para que los usuarios puedan elegir el día y el horario disponible para agendar su examen de admisión.
- Acceso directo Educación Online: se consideró incluir un acceso directo a la plataforma de educación en línea.
- Sección para XUNLAS: se consideró incluir una sección, donde los ex alumnos puedan conocer los beneficios, empleos disponibles, y actividades especiales para mantenerse conectados a la universidad.

El diseño y organización de los contenidos, nos permitirá utilizar recursos técnicos innovadores y creativos, como base de distinción de la propuesta y especialmente de atracción de nuestro perfil meta.

Análisis de páginas web de la competencia

- Cuentan en su mayoría con diseño responsivo, sin embargo, algunas no están optimizadas.
- En general sus líneas de imagen son muy cuadradas.
- Algunas muestran una comunicación dirigida a los padres de familia.
- La experiencia de navegación dentro del sitio es de bajo impacto.
- Es relevante su contenido multimedia, aunque en algunos casos no tiene la calidad adecuada.

- Muestran enlaces que vinculan sus redes sociales; en general con buena comunidad, sin embargo su contenido es tradicional
- Los medios de contacto son difíciles de ubicar en algunos casos.
- La información de interés para el usuario no tiene un acceso sencillo (admisiones, planes de carreras, posgrados).
- El banco de imágenes es muy utilizado entre las mismas.

Se detectaron las siguientes áreas de oportunidad y recomendaciones en el sitio web actual de la UNLA:

- Diseño de página no responsivo por lo que se propone actualizarlo a que se adapte a diferentes plataformas.
- Banners con demasiada información, se pretende una imagen más limpia que cuente con información precisa y objetiva.
- Banners vinculados a diferentes páginas de *Facebook*, lo ideal será direccionar todos a una misma página.
- Habilitar un chat online.
- Creación de videos dinámicos donde se muestre la oferta de valor de la universidad.

Propuesta de página web:

Diseño de un Sitio transaccional *multihome* que permita a los usuarios adquirir y conocer la oferta educativa de manera afectiva, abarcando tres principales objetivos:

1. Enfocado en comunicar y difundir la oferta educativa que maneja la universidad de una manera sencilla y fácil de entender.
2. Permitir a sus usuarios adquirir de manera orgánica, sus diplomados, cursos en línea, talleres e inscripciones para exámenes de admisión.
3. Tener a disposición de los usuarios, la visibilidad de elegir las fechas y pagar en línea sus fichas para los exámenes de admisión.

Funcionalidades consideradas

Sección de inicio

- Cabecera de página que contendrá, menú de navegación, logo, espacio para la dirección externa de redes sociales, buscador predefinido sin filtros solo por palabra clave exacta.
- *Banner Hero*, donde tendrá varias imágenes tipo carrusel, título breve e hipervínculo CTA.
- *Home* para cada oferta educativa que manejen con la misma estructura, para que el usuario pueda acceder de manera más sencilla al contenido.



- Sección de quienes somos, con un espacio para contenido como visión y misión, certificaciones y valores de la marca.
- Sección para egresados, donde se comunique novedades, noticias y la disponibilidad de oportunidades de trabajo
- Sección para cada oferta educativa que se maneja y breve descripción de cada una, con datos descargables y accesos para adquirirlas. La misma comprende:
  - Oferta educativa básica y licenciaturas, donde el usuario tendrá acceso a inscripciones para exámenes de admisión a licenciaturas o bachillerato, detalles, descripción y accesos para elección de fechas disponibles y pago de la misma.
  - Vista para Educación continua, diplomados, talleres o cursos. La descripción y detalles de cada uno y el acceso para adquirirlas.
  - Vista para diplomados y cursos en línea con el acceso para adquirirlas y un link para que el usuario pueda ingresar a la plataforma que estará independiente a la plataforma disponible para que se tomen estos cursos en línea
- Galería de fotos y videos.
- Formulario de Contacto.
- Espacio para contenido tipo blog o noticias de interés.
- Pie de página, con datos generales de la empresa, dirección teléfono, y ubicación en mapa de google formulario simple de contacto.
- Aviso Legal y de Privacidad (proporcionado por el cliente)
- Términos y condiciones
- Políticas de privacidad.
- La cabecera de página y el pie de página serán reusados en todas las páginas del sitio.
- Pie de página que contendrá: contacto, links a avisos legales y enlaces de interés; accesos al boletín de suscripción, link redes sociales y otros de importancia.

#### Sección de quiénes somos

Contará con una sección para mostrar la trayectoria de la UNLA, misión, visión, valores y socios comerciales o certificaciones. Esta Información debe ser suministrada por el cliente.

#### Sección para la oferta educativa

Contará con *multihome* con la misma estructura para comunicar su oferta educativa, con imágenes y breve descripción. Estas secciones contarán con el detalle del plan de estudios por área, el modelo educativo,

becas, los requisitos para nuevo ingreso, costos y el acceso para que los usuarios puedan según sea el caso adquirir el curso, taller, diplomado o cita para exámenes de admisión.

#### Sección de Egresados

Contará con una sección para mostrar noticias, beneficios para los egresados, ofertas de trabajo disponibles, esta sección será informativa.

#### Blog / Listado por categoría / Listado búsqueda

Se utilizará la misma plantilla de diseño para las secciones de texto como:

- Aviso de privacidad.
- Uso de Cookies
- Preguntas Frecuentes (FAQ's)
- Bolsa de trabajo
- Blog
- Noticias

Estas secciones contarán con título, imagen destacada, descripción, fecha de publicación y etiquetas. Los artículos tendrán los botones predefinidos por el proveedor de redes sociales para compartirlos en sus plataformas.

#### Galería de fotos y Videos

Contará con una sección para mostrar los videos y fotos disponibles.

#### Formulario de contacto

Mostrará un formulario con los datos que se requieren del cliente, para que pueda ser contactado por su personal de ventas Administrador Sección de administración de artículos y usuarios editores. Los usuarios editores podrán dar de alta artículos y contenido, editarlos y borrarlos.

#### 4.2 Análisis de costos de la propuesta

De acuerdo a lo planteado en el desarrollo de la estrategia, se acordó que la propuesta económica del proyecto será de \$218,312 pesos más IVA.

El costo incluye soporte técnico 2 meses para la aplicación. Este valor se acordó que se distribuirá en 10 pagos iguales de \$21,831 pesos más IVA por mes, durante 10 meses continuos a partir del *kick off* del proyecto; dicho convenio se amparó bajo un contrato de servicios para el desarrollo web con G4A.

#### 4.3 Escenarios evaluando impactos y consecuencias positivas y negativas

Sin lugar a dudas, aquellas instituciones educativas que exploren e innoven en el campo de la educación virtual a través de internet, desarrollen el concepto de comunidad virtual sin límites geográficos y sean capaces de generar contenidos relevantes y respuestas en tiempo real, serán las pioneras, captando y reteniendo ciber alumnos en este nuevo y apasionante mundo del marketing digital educativo. (Manes, Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos, 2005, pág. 115)

Como toda estrategia se corre el riesgo de que sea exitosa o no. Por lo que habrá que considerar en primera instancia el peor escenario que se podría vislumbrar, tratando de prever errores, siendo estos los principales factores que deberemos tener presentes:

- Que el desarrollo del nuevo sitio web al tratar de ser atractivo para la captación de alumnos; llegue a perder contenidos pedagógicos, los cuales son la razón de ser una institución educativa; la clave será la forma de comunicarlo.
- Al implementar procesos en líneas o activar chats de interacción con el usuario se corre el riesgo de que el departamento encargado de dar respuesta no siempre cumpla en los tiempos o formas establecidas.
- No aprovechar todos los recursos digitales. Hoy en día evoluciona la tecnología y sus alcances muy rápidamente, la diversidad de funciones es más compleja cada vez, por lo que será clave el seleccionar las guías de acción que correspondan a la institución.
- No actualizar contenidos. Por muy sofisticada e innovadora que sea una plataforma web, de nada servirá si la información no está al día y al alcance del usuario.

Como se planteó al momento de tomar la decisión de renovar el sitio web de la UNLA, el principal objetivo es actualizarse en ese rubro, para tener una plataforma robusta y actualizada en la que todos los esfuerzos mercadológicos, promocionales y publicitarios recaigan. Siendo el mejor escenario:

- Automatización de procesos: generación de inscripciones a exámenes de admisión y a los diferentes programas académicos de la universidad en línea.
- Posicionamiento del sitio web en buscadores; con la plataforma actual eso no es posible.
- Incremento de tráfico en nuestra plataforma web, lo cual se traduzca a la larga en la generación de leads calificados con los que se pueda cerrar una transacción.

- Acceso a la información deseada de una manera más fácil y rápida.
- Contar con un sitio web responsivo que se adapte a las diferentes plataformas tecnológicas en las que sea consultado, lo cual es otra de nuestras principales limitantes hoy en día.

## Capítulo V

### Estrategia: campaña de marketing digital

Propuesta de campaña de marketing digital

“El marketing digital hace ahorrar tiempo y acorta pasos en el proceso de marketing.” (Manes, Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos, 2005, pág. 113)

Desde internet los padres y sus hijos pueden realizar recorridos virtuales guiados por la escuela, comparar, solicitar información, resolver dudas, inscribirse, ahorrando tiempo en la elección de una institución educativa. Aunque para el caso de la UNLA se procura que visiten personalmente el campus, es primordial contar con una permanente estrategia de marketing digital, acortando así significativamente el proceso de promoción institucional.

Aunado a lo anterior, es que también resultó de primordial importancia el llevar a cabo, en esta primera instancia, una sólida campaña de marketing digital, con la intención de fortalecer la captación de alumnos y de promocionar el nuevo sitio web, en el cual recaerán todos los esfuerzos *online* y *offline* que se llevan a cabo por parte de la institución.

El principal objetivo será incrementar el branding en canales digitales, mediante una estrategia de marketing digital integral que resulte en el aumento de la matrícula y en mejorar el posicionamiento de la universidad. Procurando fortalecer que la UNLA es una institución de formación profesional comprometida con ofrecer educación integral enfocada en cumplir las exigencias del entorno y facilitando a cada persona su proyección personal.

#### 5. Plan para realizar el proyecto

En la actualidad, ¿qué se debe comunicar? La grandeza de la institución, su infraestructura o lo grande que puede llegar a ser el futuro del alumno.

“Cada página web debe representar por escrito y audiovisualmente a la institución educativa en su totalidad, brindando una búsqueda de información rápida, sencilla y amigable; con posibilidad de interactuar con los docentes y directivos de la institución”. (Manes, Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos, 2005, pág. 113)

Con base en lo investigado en este proyecto, es que se induce que si bien la parte académica de las universidades sigue siendo el servicio medular, hoy en día tienen un peso similar todos los servicios complementarios que en conjunto conforman la oferta de valor; por lo que resultará fundamental comunicarlos y plasmarlos en los medios en los que se desenvuelve el segmento de mercado de la universidad, por lo que se consideró el marketing digital como la forma más eficaz y eficiente de fortalecer las acciones de promoción y admisiones.

## Campaña

“Descubre tu camino”

Su enfoque será generar una comunicación dinámica e innovadora. Buscaremos captar la atención del alumno y a su vez mostrar la oferta de valor a los padres.

## Estrategia de comunicación

Mensajes atractivos con lenguaje fresco y dinámico. El mensaje será dirigido a la comunidad estudiantil y a los usuarios que buscan una opción académica.

Dentro de nuestra estrategia tendremos perfectamente definido el perfil de las personas que entendemos que es el idóneo para su captación. Este aspecto es fundamental, por cuanto nos va a determinar los pasos y el posicionamiento para lograr contactar con ellos

Ofreceremos información relevante para los padres de familia y a su vez crear un vínculo emocional con el alumno.

### 5.1 Desarrollo de la estrategia

#### Concepto creativo

“DESCUBRE TU CAMINO”

A lo largo de los años, la vida académica ha experimentado una serie de cambios, de generación en generación hemos evolucionado cada vez más tanto en ideales como en tendencias de vida. Hoy podemos observar a las nuevas generaciones con interés de implementar sus proyectos y llevarlos a cabo durante su formación. El significado del concepto creativo “Descubre tu camino” tiene muchos niveles. Durante la formación del alumno va descubriendo hacia donde forjar su futuro, hacia donde quiere llegar.

Descubre tu profesión. Descubre tu entorno Descubre tu potencial. Descubre tu pertenencia. Descubre tu camino...

Descubre Universidad Latina de América

Objetivos de la campaña

Incrementar la matrícula

- Por medio de estrategias de atracción de alumnos de nuevo ingreso.
- Enfocando la comunicación hacia un lenguaje dinámico.
- Empatando con los intereses de los alumnos y los padres de familia.

Potencializar el branding de la marca en social media

Creando una estrategia de contenidos a partir de la campaña “Descubre tu camino”. Con el objetivo de incrementar el tráfico al sitio web entre 20% y 30%, además de aumentar el engagement en social media entre un 20% y 30% durante los primeros 3 meses de la campaña.

Posicionar sitio web

“Implementar estrategias que incrementen nuestro tráfico utilizando nuestro posicionamiento natural, SEO y nuestro posicionamiento SEM al mismo tiempo, pues es una rueda que se retroalimenta. Debemos desarrollar contenidos adecuados e interesantes para aquellos a quienes hemos identificado como potenciales clientes” (García Crespo, 2014, pág. 339).

A través del rediseño y creación del mismo, con la adecuación de la línea de comunicación gráfica, una estructura funcional y utilizando estrategias de SEO para lograr posicionamiento orgánico en la red de búsqueda. Lo cuál será generado por nuestra página web, propiciando el tráfico que se irá generando en principal medida por los contenidos que tenga nuestra estrategia web.

Mix de medios

*Facebook Ads*: creación de estrategia de contenidos con línea de comunicación renovada y dinámica para lograr engagement.

Campaña de *ads (search y display)*: para aumento de tráfico al sitio de manera segmentada.

*Instagram*: creación de contenidos basados en el fin de la plataforma, con el objetivo de lograr interacción con la comunidad.

### Propuesta *Facebook*

Facebook Ads: planificación y gestión de la campaña con el objetivo de generar engagement mediante la comunicación de la vida estudiantil.

Beneficios: comunicar propuesta de valor de la institución a través de una línea de comunicación definida y bajo 3 premisas: vida estudiantil, fly bajo 3 p y educación integral.

#### Alcances de la administración de *Facebook ads*:

- Creación y post de 1 a 2 contenidos de lunes a viernes.
- Plantillas de diseño para post con base en las 3 líneas de comunicación: vida estudiantil, flexibilidad y educación integral), imágenes para post y estrategia de comunicación.
- Distribución del presupuesto 50% para promoción académica (leads), 25% para generación de tráfico al sitio y 25% para branding.
- Gestión y reportes de resultados.

#### Propuesta *google adds, search y display*

- Intereses definidos por características del mercado meta (datos demográficos, nse, etc)
- Palabras clave: se estructurarán los anuncios con base a los términos de búsqueda más usados.
- Ubicaciones: se ubicarán las promociones en sitios relacionados de alto tráfico que frecuenten los usuarios.

#### Alcances para la campaña de *google ads*

- Estructuración de anuncios
- Diseño de material tipo Banner para líneas de comunicación, que se usarán en la campaña.
- Optimización semanal de campañas.
- Reportes mensuales de resultados

### 5.2 Análisis de costos de la propuesta

Para la cotización de dichos servicios se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis inicial
- Desarrollo de estrategia y configuración de perfiles
- Fotografía, GIF y video especializado



- Publicidad en redes sociales: *Google Ads, Facebook e Instagram*
- Asignación de *community manager* e implementación

Lo cual equivale a una inversión de \$112,200.00 diferidos en 6 pagos de \$18,700.00

### 5.3 Escenarios evaluando impactos y consecuencias positivas y negativas

Todo podría indicar que ante una inversión en una campaña de marketing digital no podría existir un escenario negativo, es decir, que todo lo que se emprenda no pudiera afectar la imagen de la institución, lo cual resulta equívoco.

Internet, tal y como se ha desarrollado, es un canal de comunicación que se ha democratizado de tal manera que prácticamente todo el mundo usa para interactuar, no solo para recibir información. El desarrollo de dispositivos móviles de todo tipo, teléfonos, portátiles, tablets, iphones, etc., ha contribuido a crear una cultura de contacto. En este ambiente se circunscribe este tipo de nuevas estrategias y conceptos del marketing. Parten de tomar conciencia de lo inaceptable que es usar canales de comunicación como fuentes de información masiva que lo único que consiguen es aturdir al receptor con sobreinformación. (García Crespo, 2014, pág. 337)

Los principales riesgos para tener un escenario negativo serían:

- No segmentar correctamente a nuestro público objetivo y que los esfuerzos de la campaña no impacten de la manera deseado por no abordar correctamente a nuestro target.
- No analizar los datos que estamos obteniendo a través de la campaña por medio de diferentes analíticos para con esto redefinir la estrategia continuamente.
- Convertir y fidelizar todo el tráfico que se está generando en la página web y que no solamente sean visitantes ocasionales.
- No realizar un estudio adecuado de palabras clave y no estar al pendiente de estarlo actualizando de acuerdo a tendencias y cambios de algoritmos.
- Generar contenido porque sí o porque alguien solicite publicar elementos sin sentido. Es importante que el contenido se elija de manera estratégica y que tenga un objetivo concreto y claro.
- No actualizar los contenidos.

En el mejor escenario, los principales objetivos y cuestiones a considerar del desarrollo de la campaña de marketing digital serían:

- Ahorrar tiempo y dinero optimizando el presupuesto de publicidad y promoción.
- Generación de leads calificados y propensos a ser convertidos a alumnos.
- Incidir en la retención de aspirantes que se matriculan en primera instancia en las licenciaturas de la universidad para posteriormente irlo permeando al resto de los programas académicos.
- Permitirá a nuestros usuarios una mayor accesibilidad para la consulta de información y realizar transacciones online.
- Retroalimentación constante de los gustos de nuestro segmento de mercado, así como la medición de la interacción que se está teniendo con la marca.

## Conclusiones

Fue durante los años 2012 – 2014 que cursé la Maestría en Mercadotecnia Global, decisión que volvería a llevar a cabo sin dudar. Recuerdo que previo a ingresar al posgrado me surgían varias dudas al respecto del mismo, así como el temor al compromiso que implicaban los dos años de estar de vuelta en clases, en esta ocasión, durante los fines de semana. Una vez superadas esas dudas infundadas y tomando mis primeras materias, me percaté que fue la mejor decisión que pude haber tomado, ya que al final de cuentas, estuve en una Maestría de excelencia académica y docente; factores que sin duda alguna, te cambian la forma de pensar, de percibir la vida y muy particularmente, a la mercadotecnia.

En mi caso particular, a lo largo del posgrado fui enfocando mis materias de Seminario de Titulación a establecer un proyecto de mejora a mi área laboral en la Universidad Latina de América, ubicada en la Ciudad de Morelia, Michoacán. Las funciones que había desarrollado dentro de la misma eran las de Promoción y Admisiones y justamente a lo largo de este periodo, es que derivado de diferentes factores, la matrícula de alumnos de la UNLA se ve afectada, bajando la cantidad de ingresos que se tenían anualmente; motivo que nos lleva a replantearnos lo que habíamos realizado hasta el momento, para con base en esto establecer las mejoras a las estrategias planteadas.

Morelia es considerada una ciudad de estudiantes, motivo por el cuál, la competencia ha aumentado exponencialmente en los últimos años, haciendo el entorno mucho más concernido y donde la mejora en la estrategia comercial de la universidad resulta crucial para diferenciarnos de la competencia y para comunicar nuestra oferta de valor.

En una primera instancia, el planteamiento original fue el enfocar de una manera más eficaz y eficiente las actividades de la Dirección de Promoción y Admisiones. Una vez que se fue desarrollando la investigación, se pudo inferir que las actividades *off line* que se llevaban a cabo eran las adecuadas, y que fortalecerlas no implicaba costo alguno. Donde se detectaron áreas de oportunidad relevantes fue en el orden y control de la información del área, así como en la estrategia *on line* que hasta el momento se había llevado a cabo.

Hasta el día de hoy, la información de los prospectos a ingresar a la universidad se tiene resguardada en bases de datos en Excel (cada área cuenta con sus propios archivos), lo cual implica una mayor inversión de tiempo y trabajo, así como el incremento del margen de error; de igual forma, se cuenta con un software ERP, que se desarrolló de manera interna hace ya más de 10 años y el cuál hoy en día resulta

obsoleto. Por lo que principalmente se plantea el desarrollo y adquisición de un Software CRM, que ayude a tener la información actualizada, al momento y en todas las áreas de la universidad.

Aunado a lo anterior, la otra gran área de oportunidad detectada recae en el sitio web de la universidad, que de igual forma resulta obsoleto, no responsivo y en el que resulta complicado navegar y encontrar la información deseada. Por lo que otro pilar que se desprende del presente proyecto es el de desarrollar un nuevo sitio web, que cubra con las necesidades y tendencias actuales y sobre del cual se puedan implementar estrategia y campañas de marketing digital.

En conclusión podemos ver a lo largo de esta investigación que hay nuevos conceptos y dinámicas que ayudan a manejar estrategias de marketing relacional, que permiten captar la atención de los consumidores de una manera más adecuada de acuerdo a sus gustos y preferencias. Por lo que el sector online es sin duda uno de los más dinámicos.

¿Los contenidos son realmente innovadores? Tantas empresas buscan el mismo objetivo, y para lograrlo utilizan la misma estrategia. Aquí es donde entra la propuesta de la optimización, donde se refuerza el posicionamiento y se atrae a la máxima audiencia posible para así distanciarlos de la competencia.

La promoción de las marcas hoy en día debe de estar en presente todos los lugares posibles, siendo el internet y las redes sociales, las plataformas en las que la universidad debe de estar participando activamente. Esto demanda tiempo y dinero, pero una promoción en este tipo de redes puede ser un gran beneficio para la empresa, con la estrategia correcta, podemos lograr una gran comunidad de usuarios y clientes que interactúen con la marca constantemente, compartiéndolos valores y la filosofía de esta.

Estas fases están abiertas para cualquier persona, empresa u organización, que aunque no cuente con un presupuesto elevado, tenga la dedicación, la energía y la inteligencia de generar contenidos de auténtico valor añadido para sus clientes. Y para ello es imprescindible el dejar de comportarse como un anunciante o vendedor a la antigua usanza y convertirse en un socializador y generador de contenidos.

La clave principal para que una empresa sea de importancia para las personas, es que sea fácilmente encontrada en internet, y debe utilizar una serie de técnicas y de comportamientos que le favorezca para el momento de obtener más mercado. En el marketing de atracción se deben utilizar una gama de herramientas y contenidos para atraer a clientes potenciales tanto en Google como en las redes y medios sociales.

Una de las claves de esta estrategia no reside exclusivamente en el uso de la tecnología, sino más bien en la empatía que se genera con el cliente, es decir, debemos de entender sus necesidades y hacerles ver que nuestra universidad tiene los recursos para satisfacerlas y que además de ofrecerle un producto ofrecemos otras maneras de comunicación y contenidos que pueden hacer al cliente mejor en sus actividades.

Internet por ejemplo, te da la pauta, es medible y trazable, lo que a su vez la vuelve una excelente herramienta para el proceso de toma de decisiones, en cualquier momento puedes analizar y medir, y si no está funcionando corregir y reivindicar o seguir y mejorar. Siempre podemos saber el impacto que estamos ejerciendo sobre la audiencia.

El hecho de que para los usuarios jóvenes sea más atractivo el marketing online no significa que el marketing tradicional ya sea inútil, es solo dar a conocer que el mundo está evolucionando y que lo que antes funcionaba para algunas marcas, ahora ya no es así, cabe destacar la importancia de este nuevo concepto; marketing de atracción, pero recordar que todo método de marketing es bueno y eficaz si se utiliza de la manera correcta.

Considero que un factor muy importante al momento de utilizar herramientas online es el contar con objetivos y métricas que nos permitan conocer el verdadero impacto que estamos teniendo en la red sobre nuestros clientes y en qué momento considerar que la campaña está siendo un éxito o un fracaso. Si no se cuenta con una estrategia de redes sociales clara, no se podrá interactuar con el cliente de forma fluida, por lo tanto, no habrá resultado positivos en las ventas.

Como toda estrategia, el marketing digital requiere de un equipo integral que esté sincronizado en alcanzar objetivos comunes para la empresa, un equipo apasionado que se preocupe por el cliente porque reconocer lo indispensables que son para la marca, un equipo capaz de interactuar con el cliente de forma amigable para proporcionar una experiencia de servicio y atención que marque a los consumidores y nos ayude a fidelizarlos, a ganarnos su confianza.

Finalizaré diciendo que como en El Círculo Dorado de Simon Sinek, “la clave es el por qué”, para poder comunicar algo es necesario encontrar nuestro propósito como universidad, lo que nos motiva a actuar, nuestra creencia primera que nos hizo entrar al mercado, la esencia que nos vuelve diferentes, que nos aproxime a los consumidores, a los clientes, a los proveedores y demás miembros de la cadena para inspirarlos y hacerlos sentir identificados con nosotros, para que más allá de las transacciones o de los trabajos encontremos socios y amigos que nos vuelvan parte de su vida.

De manera adicional quiero agradecer a todos los profesores con los que estuve en contacto a lo largo de la Maestría y finalmente, durante el Taller de Progrado; el cuál fue una excelente alternativa para culminar algo tan relevante en mi ámbito profesional y en mi vida en general.

## Bibliografía

- Alfaro Faus, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- ANUIES. (2014). *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*.
- Fundación Konrad Adenauer y Polilat. (2013). *Índice de Desarrollo Democrático de México 2013*.  
Obtenido de <http://www.idd-mex.org/downloads/IDDMEX-2013.pdf>.
- García Crespo, J. (2014). *Fundamentos del marketing educativo*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. INEGI.
- INEGI. (2012). *ENVIPE*.
- Manes, J. M. (2005). *Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos*. CDMX: Ediciones Granica.
- Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Mexicanos Primero. (2014). *IDEI: Índice de Desempeño Educativo Incluyente*. Obtenido de Mexicanos Primero: [http://www.mexicanosprimero.org/images/recursos/idei/2013/IDEI\\_2009-2013.pdf](http://www.mexicanosprimero.org/images/recursos/idei/2013/IDEI_2009-2013.pdf)
- Reinares Lara, P. J., & Ponzoa Casado, J. M. (2005). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Prentice Hall.
- SEP. (2012-2013). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras*. .
- SIEM. (2011). *SIEM*. Obtenido de [http://www.siem.gob.mx/siem2008/que\\_es.asp?sec=1](http://www.siem.gob.mx/siem2008/que_es.asp?sec=1).
- Toribio, L., & Hernández, L. (Mayo de 2014). "Educación privada vive un auge en Michoacán" en *Excelsior en línea*. Obtenido de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/05/12/958784>.
- Zikmund, W. G., Mc Leod Jr., R., & Gilbert, F. W. (2004). *CRM, Customer Relationship Management*. Azcapotzalco: Grupo Patria Cultural, S.A DE C.V.