

Estrategias de fidelización y CRM: Administrado a una Institución de Educación Superior en Ecuador

Modalidad profesional

Nombre Estudiante: Juan Andrés Mayorga Meléndez

Email: jmayorga3@uoc.edu

Plan de Estudios del Estudiante: Máster Universitario en Márketing Digital

Área del trabajo final: Economía y Empresa

Nombre Consultor/a: Francisco Muñoz Leiva

Nombre Profesor/a responsable de la asignatura: Mónica Cerdán

Fecha Entrega: 22/06/2023

Contenido

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 7 |
| PALABRAS CLAVE:..... | 7 |
| ABSTRACT | 8 |
| KEYWORDS..... | 8 |
| INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| Justificación | 9 |
| Motivación del TFM | 10 |
| Metodología..... | 11 |
| 1. MODELO DE NEGOCIO | 12 |
| Explicación del modelo de negocio | 12 |
| 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN | 13 |
| 2.1. Análisis del macroentorno | 13 |
| 2.1.1. Análisis PESTEL..... | 14 |
| 2.1.2. Mercado..... | 17 |
| 2.1.3. Competidores..... | 18 |
| 2.2. Análisis del microentorno | 20 |
| 2.2.1. Cinco fuerzas de Porter | 20 |
| 2.2.2. Sector Educativo..... | 22 |
| 2.2.3. Mercado..... | 22 |
| 2.2.4. Competencia..... | 24 |
| 3. ANÁLISIS INTERNO | 25 |
| 3.1. Misión, visión y valores institucionales | 25 |
| 3.1.1. Misión | 25 |
| 3.1.2. Visión | 25 |
| 3.1.3. Valores institucionales: | 25 |
| 3.2. Estrategias corporativa, competitiva y funcional..... | 26 |
| 3.2.1. Estrategias corporativas | 26 |
| 3.2.2. Estrategias competitivas | 26 |
| 3.2.3. Estrategias funcionales..... | 27 |
| 3.2.4. Estrategia de comunicación..... | 27 |
| 3.3. Propuesta de valor | 28 |
| 3.3.1. Lienzo de propuesta de valor | 30 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.4. | Análisis del Marketing Mix | 30 |
| 3.4.1. | Producto | 30 |
| 3.4.2. | Precio..... | 31 |
| 3.4.3. | Distribución | 31 |
| 3.4.4. | Promoción..... | 31 |
| 4. | ANÁLISIS DAFO | 32 |
| 5. | OBJETIVOS DE MARKETING DIGITAL | 33 |
| 5.1. | Objetivo general | 33 |
| 5.2. | Objetivos específicos..... | 33 |
| 6. | PÚBLICO OBJETIVO | 34 |
| 6.1. | Estrategia y criterios de segmentación..... | 34 |
| 6.1.1. | Estrategia..... | 34 |
| 6.1.2. | Segmentación demográfica, geográfica y conductual..... | 34 |
| 6.2. | Buyer Persona..... | 37 |
| 6.2.1. | Estudiante de pregrado..... | 37 |
| 6.2.2. | Estudiante de posgrado | 39 |
| 6.2.3. | Estudiante de Educación continua:..... | 42 |
| 7. | ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL..... | 44 |
| 7.1. | Concepto de la campaña..... | 44 |
| 7.2. | Concepto creativo..... | 44 |
| 7.3. | Modelo para la definición de la estrategia: <i>Customer Journey Map</i> | 44 |
| 8. | DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES..... | 46 |
| 8.1. | Fase de atracción | 46 |
| 8.2. | Fase de Consideración..... | 51 |
| 8.3. | Fase de compra | 55 |
| 8.4. | Fase de fidelización..... | 58 |
| 8.5. | Fase de recomendación | 65 |
| 9. | PROGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING DIGITAL..... | 70 |
| 10. | CUENTA DE RESULTADOS E ÍNDICES..... | 73 |
| 10.1. | Salarios de colaboradores:..... | 73 |
| 10.2. | Presupuesto | 74 |
| 10.3. | Beneficio: | 79 |
| 10.4. | ROI y ROAS:..... | 80 |
| 11. | MECANISMOS DE CONTROL | 81 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 11.1. | Cuadro de Mando | 81 |
| 11.2. | Plan de contingencia..... | 85 |
| 12. | FICHAS RESUMEN DE LAS ACCIONES | 88 |
| | CONCLUSIONES..... | 103 |
| | IMPLICACIONES DE NEGOCIO..... | 104 |
| | LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN | 105 |
| | AGRADECIMIENTOS | 106 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 107 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1. | Modelo Canvas de la Universidad Indoamérica..... | 12 |
| Figura 2. | Tendencias del mercado de Educación Superior en Ecuador | 24 |
| Figura 3. | Lienzo de propuesta de valor de la Universidad Tecnológica Indoamérica..... | 30 |
| | Fuente: elaboración propia | 30 |
| Figura 4. | Representación de buyer persona Esteban Perez..... | 39 |
| Figura 5. | Representación de buyer persona Sofía Gómez | 41 |
| Figura 6. | Representación de buyer persona David Ortiz | 43 |
| Figura 7. | Customer Journey Map de la Universidad Indoamerica | 45 |
| Figura 8. | Publicidad en Redes Sociales de la Universidad Indoamérica | 47 |
| Figura 9. | Ejemplo de publicidad en Google | 47 |
| Figura 10. | Micrositio de la carrera de Administración de empresas..... | 48 |
| Figura 11. | Imagen de participación en Ferias Académicas..... | 49 |
| Figura 12. | Invitación a charlas virtuales | 49 |
| Figura 13. | Firma de convenio entre Universidad Tecnológica Indoamérica y Liga Deportiva Universitaria de Quito (LDU) | 50 |
| Figura 14. | Página web de la Universidad Tecnológica Indoamérica..... | 51 |
| Figura 15. | Información sobre programas académicos desplegada en la página web de la Universidad Tecnológica Indoamérica | 52 |
| Figura 16. | Código QR para acceso a enlaces de interés de la Universidad Indoamérica..... | 52 |
| Figura 17. | Página web del tour virtual de la Universidad Indoamérica | 53 |
| Figura 18. | Virtway Events: plataforma de VR desarrollada para la Universidad Indoamérica..... | 54 |

| | |
|---|----|
| Figura 19. Asesores de la Universidad Indoamérica brindando información a los interesados..... | 55 |
| Figura 20. Ficha de inscripción del Sistema de Gestión Académica (SGA) de la Universidad Indoamérica..... | 56 |
| Figura 21. Métodos de pago de la Universidad Tecnológica Indoamérica..... | 57 |
| Figura 22. Instructivo de Solicitud de becas y ayudas económicas de la Universidad Indoamérica..... | 58 |
| Figura 23. Correo electrónico de bienvenida de la Universidad Indoamérica | 59 |
| Figura 24. Correo electrónico de confirmación de matrícula..... | 60 |
| Figura 25. Correo electrónico con las indicaciones para el inicio de Clases..... | 61 |
| Figura 26. Comunicaciones de acciones de seguimiento | 62 |
| Figura 27. Invitaciones a eventos académicos a través de correo electrónico | 63 |
| Figura 28. Información sobre recursos académicos | 64 |
| Figura 29. Invitación a tutorías académicas..... | 65 |
| Figura 30. Encuesta de satisfacción de los servicios de la biblioteca Institucional . | 66 |
| Figura 31. Publicidad de programa de referidos | 67 |
| Figura 32. Beneficios especiales por alianzas estratégicas | 68 |
| Figura 33. Comentarios en redes sociales por parte de la comunidad universitaria..... | 69 |
| Figura 34. Encuentro de ex alumnos de la Universidad Indoamérica | 70 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Competidores de la Universidad Indoamérica..... | 19 |
| Tabla 2. Tabla de posicionamiento de los competidores | 20 |
| Tabla 3. Cronograma de acciones de plan de Marketing Digital..... | 71 |
| Tabla 4. Salarios de personal: | 74 |
| Tabla 5. Presupuesto | 76 |
| Tabla 6. Resumen de presupuesto | 78 |
| Tabla 7. Beneficios..... | 79 |
| Tabla 8. ROI y ROAS..... | 80 |
| Tabla 9. Cuadro de mando | 82 |
| Tabla 10. Plan de contingencia:..... | 86 |
| Tabla 11. Acción 1 Creación de anuncios para redes sociales..... | 89 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabla 12. | Acción 2 Creación de anuncios para SEM (Google Ads)..... | 89 |
| Tabla 13. | Acción 3 Planificación evento de Open Day Universitario | 90 |
| Tabla 14. | Acción 4 Ejecución y participación en evento de Open Day Universitario..... | 90 |
| Tabla 15. | Acción 5 Planificación Feria "Del Cole a la U" | 91 |
| Tabla 16. | Acción 6 Participación Feria "Del Cole a la U" | 91 |
| Tabla 17. | Acción 7 Desarrollo Chatbot | 92 |
| Tabla 18. | Acción 8 Implementación del Chatbot..... | 92 |
| Tabla 19. | Acción 9 Creación plantillas correo electrónico | 93 |
| Tabla 20. | Acción 10 Implementación plantillas correo electrónico..... | 93 |
| Tabla 21. | Acción 11 Correo electrónico de seguimiento a los interesados..... | 94 |
| Tabla 22. | Acción 12 Tours a los campus | 94 |
| Tabla 23. | Acción 13 Agendamiento de citas..... | 94 |
| Tabla 24. | Acción 14 Proceso de admisión..... | 95 |
| Tabla 25. | Acción 15 Pago de colegiatura | 96 |
| Tabla 26. | Acción 16 Inf.. adicional proceso admisión | 96 |
| Tabla 27. | Acción 17 Envío de mensajes personalizados..... | 96 |
| Tabla 28. | Acción 18 Brindar recursos educativos y tutorías | 97 |
| Tabla 29. | Acción 19 Realizar seguimiento estudiantil..... | 97 |
| Tabla 30. | Acción 20 Invitaciones a eventos universitarios..... | 98 |
| Tabla 31. | Acción 21 Seguimiento de acciones a graduados | 99 |
| Tabla 32. | Acción 22 Promoción de eventos y noticias..... | 99 |
| Tabla 33. | Acción 23 Enviar mensajes de recordatorio y actualizaciones | 100 |
| Tabla 34. | Acción 24 Envío de encuesta de satisfacción | 100 |
| Tabla 35. | Acción 25 Programa de referidos y programa de descuento a exestudiantes. | 100 |
| Tabla 36. | Acción 26 Planificación "Reencuentro de Graduados" | 101 |
| Tabla 37. | Acción 27 Ejecución "Reencuentro de Graduados" | 101 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el desarrollo de un plan de marketing digital para incrementar el nivel de fidelización de los estudiantes en la Universidad Tecnológica Indoamérica, haciendo un especial énfasis en los pertenecientes al 1er, 2do y 3er nivel. El objetivo principal es mejorar la permanencia y reducir los niveles de deserción mediante la implementación de acciones de comunicación digital personalizadas.

Para lograr este objetivo, se ha iniciado realizando un análisis exhaustivo del contexto empresarial, el mercado, los competidores y los consumidores. Además, se han identificado las tendencias digitales relevantes en la relación empresa-cliente y se ha aplicado un modelo PESTEL para comprender el contexto digital macro.

En base a estos análisis, se ha descrito la estrategia corporativa, competitiva y funcional de la Universidad Tecnológica Indoamérica, la misma que se alinea con los objetivos de investigación planteados. Asimismo, se ha realizado un análisis del mix de marketing, destacando la importancia de la comunicación personalizada como elemento clave para la fidelización de los estudiantes. Se ha propuesto un concepto de campaña centrado en el sentido de pertenencia y la experiencia del estudiante, con mensajes y acciones personalizadas que buscan fortalecer la relación entre la universidad y sus estudiantes. Además, se ha elaborado *un Customer Journey Map* que guía las interacciones desde la atracción hasta la recomendación, con ejemplos de puntos de contacto relevantes en cada etapa. El plan de acción detallado se ha estructurado en un calendario de 24 semanas (6 meses), con acciones específicas, responsables y fases del *Customer Journey Map*. Se han establecido *KPI's* para medir el éxito de cada acción, utilizando herramientas de medición adecuadas y una periodicidad definida.

Como conclusión, se destaca la importancia de este plan de marketing digital para la Universidad Tecnológica Indoamérica, ya que permitirá aumentar la fidelización de los estudiantes, fortalecer la imagen de la institución y mejorar la retención de estos, haciendo un énfasis en los alumnos de los primeros niveles. Además, se resaltan las implicaciones empresariales de este trabajo, que ofrecen directrices claras para la estrategia y la gestión de la Universidad a través de las acciones propuestas, indicadores claves de gestión, calendarización, responsables, presupuesto, beneficio, ROI y ROAS. Sin embargo, se reconocen las limitaciones del estudio, como el tamaño de la muestra y la generalización de los resultados. Por tanto, se sugiere realizar investigaciones futuras que amplíen la muestra, consideren otros contextos y aborden aspectos complementarios del marketing.

PALABRAS CLAVE:

Plan de marketing, Marketing Digital, Fidelización, CRM, Personalización, Universidad, Ecuador

ABSTRACT

This research work focuses on the development of a digital marketing plan to increase the level of student loyalty at the *Universidad Tecnológica Indoamérica*, with special emphasis on those belonging to the 1st, 2nd, and 3rd levels. The main objective is to improve permanence and reduce dropout levels through the implementation of personalized digital communication actions.

To achieve this objective, we have started by conducting a thorough analysis of the business context, market, competitors, and consumers. In addition, relevant digital trends in the business-customer relationship have been identified and a PESTLE model has been applied to understand the macro digital context.

Based on these analyses, the corporate, competitive, and functional strategy of *Universidad Tecnológica Indoamérica* has been described, which is aligned with the proposed research objectives. Likewise, an analysis of the marketing mix has been conducted, highlighting the importance of personalized communication as a key element for student loyalty. A campaign concept focused on the sense of belonging and the student experience has been proposed, with personalized messages and actions that seek to strengthen the relationship between the university and its students. In addition, a Customer Journey Map has been developed to guide interactions from attraction to recommendation, with examples of relevant touchpoints at each stage. The detailed action plan has been structured in a 24-week (6-month) calendar, with specific actions, responsible parties, and phases of the Customer Journey Map. KPI's have been established to measure the success of each action, using appropriate measurement tools and a defined periodicity.

As a conclusion, the importance of this digital marketing plan for *Universidad Tecnológica Indoamérica* is highlighted, since it will increase student loyalty, strengthen the institution's image, and improve student retention, with an emphasis on students in the first levels. In addition, the business implications of this work are highlighted, providing clear guidelines for the strategy and management of the University through the proposed actions, key management indicators, scheduling, responsible parties, budget, profit, ROI and ROAS. However, the limitations of the study are recognized, such as the sample size and the generalization of the results. Therefore, it is suggested that future research should be conducted to expand the sample, consider other contexts, and address complementary aspects of marketing.

KEYWORDS

Marketing Plan, Digital Marketing, Loyalty, CRM, Personalization, University, Ecuador

INTRODUCCIÓN

Justificación

El desarrollo del presente Trabajo Final de Máster estará enfocado en una institución de Educación Superior particular ubicada en la zona central de Ecuador. Actualmente, la Universidad Tecnológica Indoamérica, que posee más de 37 años de vida institucional, cuenta con alrededor de 8.000 estudiantes divididos en 7 facultades, 20 carreras de grado y 20 programas de maestría, adicional a los inscritos en cursos de educación continua y modalidad MOOC.

Tras un análisis previo, y con la finalidad de mejorar el manejo de la información, se realizó la implementación de un sistema de Customer Relationship Management (CRM), el mismo que es operado por el área comercial y por el área de *Customer Success*. Al tratarse de una Institución educativa privada que oferta programas académicos en modalidades académicas presenciales y virtuales, como es de esperar, una parte de sus estudiantes, en especial aquellos de los primeros niveles, no logran completar sus proyectos formativos y titularse por variedad de razones, que es en donde se plantea el desarrollo y ejecución de estrategias de fidelización que permitan incrementar la permanencia y sentido de pertinencia hacia la Institución, a través del envío de comunicaciones personalizadas que les permitan descubrir todos los beneficios, herramientas de aprendizaje, noticias relacionadas y ventajas a los cuales pueden acceder, mejorando el conocimiento y acceso a las mismas.

Con el desarrollo y ejecución de las estrategias elaboradas, se prevé mejorar las tasas de retención y satisfacción de los estudiantes de la Universidad a través del uso de los varios canales de comunicación de la Institución para satisfacer las necesidades de información que los estudiantes requieren a lo largo de cada periodo académico y su vida estudiantil, en general. Esto resulta de vital importancia y relevancia ya que son acciones que no se están ejecutando de manera óptima y aportarían información de valor para la Institución. Además, los beneficios también podrían verse reflejados en materia económica ya que se buscaría que los estudiantes permanezcan en la institución durante toda la duración del programa educativo y que además consideren la posibilidad de tomar otros programas de mayor nivel, como posgrados, o cursos de formación complementaria, como los de educación Continua.

Al tratarse de una temática con poco desarrollo y bajo nivel de estudio tanto a nivel nacional como en la industria de Educación en Ecuador, que aportará con conocimientos sobre canales de comunicación y estrategias de fidelización para estudiantes universitarios y que permitirá mejorar índices de retención, el trabajo es pertinente en el área de Marketing Digital debido a que la información existente y a obtener para el CRM permitirá una mejor relación con los clientes, mejorando su experiencia dentro de la institución a través de la personalización de las acciones de marketing y mejora en la oferta de servicios relacionados. Con esto, la confianza y credibilidad de la Institución aumentará, lo que conlleva a una mayor captación y retención tanto de clientes actuales como futuros.

Motivación del TFM

El motivo para la realización de este trabajo es que actualmente existe una relación laboral bajo dependencia entre el autor y la Institución antes descrita. Tras detectar la necesidad de atender, resolver y satisfacer las demandas de los estudiantes y miembros de la comunidad universitaria, recientemente se ha creado un área dedicada al servicio al cliente, atención de requerimientos y manejo del CRM, de la cual se forma parte y en la que se pretende aplicar las estrategias y aprendizajes desarrollados a lo largo del presente trabajo.

Adicional a esto, se ha seleccionado esta empresa debido al acceso a la información de ésta y la facilidad de poder realizar consultas y requerimientos para que la información sea verás.

Metodología

Para la realización de este trabajo, en primer lugar, se realizó un estudio exhaustivo del entorno empresarial y del sector educativo para comprender el contexto en el que se encuentra la Universidad Tecnológica Indoamérica. Se recopiló información relevante sobre tendencias, regulaciones, competidores y oportunidades de mercado a través de fuentes secundarias como informes empresariales, estadísticas oficiales y estudios académicos.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis interno de la universidad, evaluando sus fortalezas y debilidades en términos de oferta académica, ámbito financiero, programas académicos y servicios estudiantiles ofrecidos. Esto se realizó mediante revisión de documentos institucionales y observación directa en las instalaciones.

Para identificar a los competidores directos e indirectos, se realizó un análisis de la competencia. Se recopilaron datos sobre otras Instituciones de educación superior similares en términos de tamaño, reputación, oferta académica y relación calidad-precio. Además, se analizaron estrategias de marketing y comunicación utilizadas por dichas instituciones para atraer y retener a los estudiantes.

Con base en la información recopilada, se desarrolló una estrategia de marketing digital personalizada para fidelizar a los estudiantes de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Se establecieron objetivos específicos y se diseñaron acciones tácticas, como anuncios en redes sociales, envío de correos electrónicos personalizados, mensajes de texto, comunicación a través de WhatsApp y llamadas telefónicas.

Finalmente, se evaluaron los resultados obtenidos a través de indicadores clave de desempeño (*KPI's*) de cada una de las acciones planteadas y los resultados financieros esperados. Estos *KPI's* se midieron regularmente utilizando herramientas de análisis de datos y se realizaron ajustes en la estrategia según los resultados obtenidos.

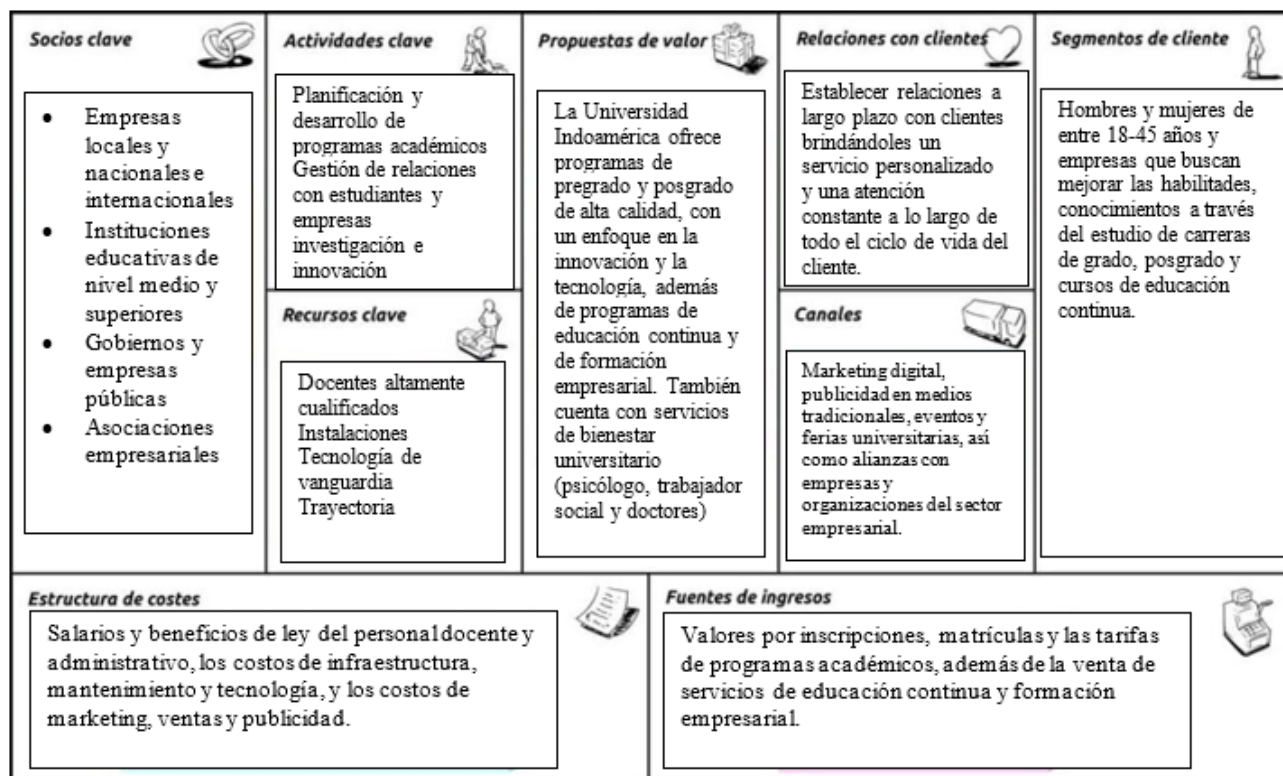
Adicional a esto, es importante mencionar las fuentes de información secundarias utilizadas y el acceso a las mismas:

- **Sistema de Gestión académico (SGA) Universidad Indoamérica:** (sga.uti.edu.ec)
Acceso directo, al ser colaborador de dicha institución, se solicitará el permiso necesario a las autoridades para el uso de esta información.
- **CRM Universidad Indoamérica**
Acceso directo, al ser colaborador de dicha institución, se solicitará el permiso necesario a las autoridades para el uso de esta información. A través de este se accederá a los datos de los prospectos y clientes de la Universidad.
- **Revisión bibliográfica en bases de datos:** Google académico (<https://scholar.google.es/schhp?hl=es>), EBSCO host (<https://web.p.ebscohost.com/>), eLibro (<https://elibro.net/>) y Scopus (<https://www.scopus.com/home.uri>) para analizar los diferentes estudios y aportes académicos realizados en el área.

1. MODELO DE NEGOCIO

Para poder analizar el modelo de negocio de la Universidad Tecnológica Indoamérica, se emplea la metodología Canvas, la misma que es una herramienta que permite describir y analizar el modelo de negocio de una organización a través de nueve bloques clave (Chaguay et al., 2019). A través de este modelo, se pueden presentar los elementos claves de la organización de una manera visual y fácil de interpretar (Fig. 1).

Figura 1. Modelo Canvas de la Universidad Indoamérica



Fuente: Elaboración propia

Explicación del modelo de negocio

La Universidad Tecnológica Indoamérica de Ecuador (UTI) se dirige al mercado de la educación superior en las modalidades presencial, semipresencial, a distancia, en línea e híbrido, que está en constante crecimiento a nivel nacional y global. El modelo de negocio de la UTI se basa en ofrecer educación de calidad basada en el modelo socioformativo, apoyado en el uso de plataformas tecnológicas y una metodología de enseñanza tanto presencial como en línea, que permiten a los estudiantes acceder a programas de grado, postgrado y educación continua, adaptando sus estudios a sus horarios y necesidades personales.

El modelo de negocio de la Universidad Tecnológica Indoamérica se basa en la oferta de programas educativos que cubren áreas de alta demanda en el mercado laboral, con una combinación de clases sincrónicas, asincrónicas y trabajos prácticos que permiten a los estudiantes aplicar los conceptos aprendidos en situaciones del mundo real. Además, la universidad cuenta con un cuerpo docente altamente capacitado y con perfil investigador y una plataforma tecnológica que permite la interacción entre

estudiantes y profesores, así como la entrega de cursos y el acceso a materiales en línea.

El modelo de negocio de la UTI se enfoca en ofrecer una experiencia educativa de alta calidad y un servicio al cliente excepcional, para lograr una alta tasa de satisfacción de los estudiantes y fomentar la lealtad de estos. La universidad también busca mantenerse a la vanguardia de las tendencias en educación y adaptar constantemente su oferta de programas para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado laboral.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Para poder analizar el ámbito externo de la Universidad Tecnológica Indoamérica, tanto a nivel del micro como del macroentorno, existen varias herramientas que pueden ser empleadas de acuerdo con la preferencia del autor o a la necesidad del estudio. Ardura y Montes (2019) detallan que para el estudio del microentorno se pueden emplear las 5 fuerzas de Porter, Análisis de la cadena de valor o el Análisis de competidores. Por otra parte, para el macroentorno recomiendan emplear en Análisis PESTEL, Análisis FODA (o DAFO, en inglés) o el Análisis de tendencias.

De acuerdo con las recomendaciones del autor, se proceden a ejecutar los siguientes análisis:

2.1. Análisis del macroentorno

2.1.1. Análisis PESTEL

| P | E | S | T | E | L |
|---|--|--|--|--|---|
| <p>Políticas educativas gubernamentales: En Ecuador, el gobierno ha implementado políticas para fomentar la educación superior y mejorar su calidad. Esto representa una oportunidad para la Universidad de recibir apoyo financiero y mejorar su reputación a través del cumplimiento de los estándares impuestos por las dependencias del Estado</p> | <p>Situación económica del país: La economía de Ecuador ha sido afectada por la pandemia del COVID-19, la caída en los precios del petróleo, la inflación y los niveles de inseguridad. Esto ha reducido el poder adquisitivo de los consumidores y empresas. Esto puede afectar la capacidad de la Institución para aumentar las matrículas y las tarifas de</p> | <p>Cambios demográficos: La población joven en Ecuador (18-25 años) está creciendo, lo que representa una oportunidad para la UTI de atraer a más estudiantes (Observatorio Demográfico, 2021)</p> <p>Cambios en la demanda de educación: Los estudiantes y las empresas están buscando cada vez más programas de educación centrados en</p> | <p>Avances tecnológicos: La tecnología está transformando la educación, lo que representa una oportunidad para innovar y mejorar su oferta educativa y servicios de apoyo al estudiante. La universidad ha invertido en tecnología de vanguardia, como su plataforma virtual de aprendizaje (CANVAS) y su centro de innovación tecnológica, para adaptarse a estos cambios.</p> | <p>Responsabilidad ambiental: La UTI ha implementado políticas y prácticas para reducir su impacto ambiental y fomentar la sostenibilidad, como la implementación de paneles solares en su campus y la promoción de prácticas sostenibles en sus programas académicos. Esto puede mejorar la percepción de la universidad y atraer a estudiantes y empresas interesados en la</p> | <p>Normativas y regulaciones gubernamentales: La Universidad está sujeta a las regulaciones y normativas gubernamentales que rigen la educación superior en Ecuador. La universidad debe cumplir con las regulaciones en áreas como la calidad de la educación y el acceso a financiamiento gubernamental (Ministerio de</p> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-------------------------------------|---|----------------------------|-----------------------------|
| | programas académicos. | habilidades prácticas y tecnología. | (Universidad Tecnológica Indoamérica, 2021) | responsabilidad ambiental. | Educación de Ecuador, 2021) |
|--|-----------------------|-------------------------------------|---|----------------------------|-----------------------------|

Análisis del contexto digital:

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| <p>El gobierno ecuatoriano ha establecido políticas y programas para promover la inclusión digital y mejorar la conectividad en todo el país. Esto ha llevado a un aumento en la demanda de servicios en línea y aplicaciones móviles. Además, la política de educación superior del gobierno ha fomentado la</p> | <p>La economía digital está en constante crecimiento en Ecuador, lo que ha llevado a un aumento en el número de empresas y startups que ofrecen servicios en línea. Además, la pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción de tecnologías y metodologías digitales en todas las industrias,</p> | <p>La generación actual de estudiantes universitarios es altamente digital y utiliza la tecnología como parte integral de su vida cotidiana. Los estudiantes esperan que las universidades ofrezcan servicios en línea y aplicaciones móviles para acceder a la información y servicios académicos.</p> | <p>El desarrollo tecnológico en Ecuador se ha acelerado en los últimos años, con una mayor adopción de tecnologías digitales en todas las industrias. Las universidades deben adaptarse a estas tendencias y ofrecer servicios en línea y aplicaciones móviles para satisfacer las demandas de los estudiantes. Además, la</p> | <p>La tecnología digital puede tener un impacto positivo en el medio ambiente al reducir la necesidad de transporte y papel. Sin embargo, el uso de dispositivos electrónicos también puede contribuir a la contaminación y la producción de residuos electrónicos. Las universidades deben considerar estas implicaciones</p> | <p>La legislación en Ecuador está en constante evolución en relación con la tecnología digital y la protección de datos. Las universidades deben analizar y cumplir con las leyes y regulaciones pertinentes en relación con la recopilación y uso de datos de los estudiantes. Además, la protección de la propiedad</p> |
|---|---|---|--|--|---|

Plantilla TFM_ámbito profesional

| | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|
| <p>creación de nuevas universidades y programas académicos en línea para garantizar un mayor acceso a la educación, lo que ha aumentado la competencia en este nicho de mercado con la participación de Instituciones nacionales e Internacionales.</p> | <p>incluyendo la educación superior. Sin embargo, el acceso limitado a Internet y a los dispositivos móviles en algunas regiones del país puede limitar esta adopción, por lo cual es fundamental implementar modelos de enseñanza híbridos según sea el caso (Carranza et al., 2021)</p> | <p>Además, la pandemia de COVID-19 ha llevado a una mayor demanda de opciones de educación en línea y flexibilidad en los horarios de clases. Esto permite que puedan recibir y revisar su contenido académico en el lugar que deseen a través de sus dispositivos, sin una limitación geográfica u horaria.</p> | <p>tecnología también permite la recopilación y análisis de datos, lo que puede mejorar la toma de decisiones en la gestión universitaria. (Pavo y Patiño, 2020)</p> | <p>ambientales al adoptar tecnologías digitales y encontrar un balance que permita equilibrar ambas perspectivas.</p> | <p>intelectual y la gestión de derechos de autor también son importantes consideraciones legales para las universidades (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información del Ecuador, 2020).</p> |
|---|---|--|--|---|--|

Fuente: elaboración propia

Tendencias digitales en la relación empresa-cliente:

Las universidades están adoptando tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente y satisfacer las demandas de los estudiantes. Las aplicaciones móviles, los portales en línea, las plataformas de aulas virtuales y la adopción cada vez mayor de modelos virtuales o híbridos al momento de impartir los conocimientos académicos permiten a los estudiantes acceder a información y servicios académicos en cualquier momento y desde cualquier lugar, dejando de lado la limitación de tener que ir presencialmente a su institución educativa para atender a clases. Además, la inteligencia artificial y el *machine learning* pueden mejorar la personalización de la educación y la atención al estudiante, aumentando tasas de satisfacción y de retención, lo cual resulta primordial para las universidades, sus finanzas y su reputación.

2.1.2. Mercado

Para realizar un análisis exhaustivo de los consumidores y del mercado de la Universidad Tecnológica Indoamérica, se empleará una metodología de investigación *ad-hoc* que incluye la revisión de fuentes secundarias relevantes.

2.1.2.1. Perfil de los consumidores

La UTI tiene una amplia base de consumidores, que incluye principalmente a estudiantes universitarios, de posgrado y a aquellos que siguen cursos de educación continua (EDUCON). Según las estadísticas del Ministerio de Educación del Ecuador (2020), en este año se registraron más de 700,000 estudiantes universitarios en el país, y se espera que la demanda de educación superior siga creciendo en los periodos siguientes. Además, la mayoría de los estudiantes de la UTI provienen de las ciudades ubicadas en los alrededores de sus 2 campus (Ambato y Quito), aunque también se debe tener en cuenta la importante cantidad de alumnos que provienen de todas las partes del país debido a sus modalidades a distancia y en línea.

2.1.2.2. Necesidades y preferencias de los consumidores

Una encuesta realizada por Niama et al. (2020) a estudiantes de secundaria y potenciales clientes de Universidades reveló que las principales necesidades y preferencias de los consumidores son la calidad académica, la oferta de programas, la ubicación, las instalaciones y los servicios de apoyo al estudiante. Los estudiantes valoran especialmente la calidad de los profesores, la disponibilidad de prácticas y pasantías, y la flexibilidad de los horarios. También se encontró que el precio es un factor importante, pero no el más decisivo a la hora de elegir una institución educativa (Vilcacundo, 2022).

2.1.2.3. Competencia en el mercado

La UTI compete con una amplia variedad de instituciones educativas en el mercado, desde universidades públicas, privadas e institutos tecnológicos. Sin embargo, los principales competidores de la UTI son la Universidad Uniandes, Pontificia Universidad Católica sede Ambato, Universidad San Francisco de Quito y la Universidad de las Américas (UDLA). Estas

instituciones son reconocidas por su calidad académica y su amplia oferta de programas, lo que las hace atractivas para los estudiantes.

2.1.2.4. Tendencias del mercado

El mercado de la educación superior en Ecuador está experimentando varias tendencias importantes, como el crecimiento de la educación en línea, la demanda de programas técnicos y vocacionales y el aumento de la movilidad estudiantil. Además, se espera que la pandemia de COVID-19 tenga un impacto significativo en la educación superior, ya que muchas instituciones han tenido que adaptarse a la enseñanza virtual y el uso de plataformas y recursos virtuales, lo que obliga a las Instituciones educativas a enfrentar desafíos financieros debido a la disminución de la matrícula en modalidades económicamente más representativas, como son la presencial y semipresencial (Ordóñez et al., 2022).

En general, la Universidad Tecnológica Indoamérica tiene una base sólida de consumidores y compite en un mercado altamente competitivo. Para mantener su posición en el mercado, la UTI deberá seguir mejorando su calidad académica, ampliando su oferta de programas y adaptándose a las tendencias del mercado. También deberá mantener un enfoque en las necesidades y preferencias de sus consumidores, incluyendo la calidad de la enseñanza, las instalaciones y los servicios de apoyo al estudiante.

2.1.3. Competidores

Como se mencionó previamente, la Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI) compite en el mercado de la educación superior en Ecuador con varias instituciones de la región Sierra y Costal del país. A continuación, se identifican algunos de sus competidores más destacados:

- **Universidad de las Américas (UDLA):** Es una universidad privada con una amplia oferta de programas académicos en diversas áreas. La UDLA cuenta con una reputación sólida y una trayectoria establecida en el mercado ecuatoriano. En los últimos años, sus alianzas con universidades del extranjero y ampliación de su infraestructura
- **Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL):** Es una universidad pública que se enfoca en la formación de carreras de ingeniería y ciencias. La ESPOL tiene una buena reputación en el mercado ecuatoriano, especialmente en las áreas de ingeniería y tecnología.
- **Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato (PUCESA):** Es una universidad privada con una amplia oferta de programas académicos en diversas áreas. Con su amplio prestigio y trayectoria en el mercado educativo.
- **Universidad Uniandes:** Es una universidad privada que ofrece una amplia gama de programas académicos en diversas áreas. Esta universidad se enfoca en la innovación educativa y la calidad académica, y tiene una buena reputación en el mercado ecuatoriano.
- **Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL):** Es una universidad privada que se enfoca en la educación a distancia y online ofreciendo una amplia variedad de programas académicos. La UTPL es reconocida por su enfoque en la tecnología educativa y la flexibilidad de sus programas educativos, lo que es ampliamente valorado por aquellos estudiantes que trabajan o tienen otras ocupaciones.

Seguido de esto, se presenta el mapa de posicionamiento de las universidades competidoras de la Universidad Tecnológica Indoamérica (Tabla 1), la misma que incluye que incluya las variables: tamaño, relación calidad/precio, reputación y oferta:

Tabla 1. Competidores de la Universidad Indoamérica

| Universidades | Tamaño | Relación Calidad/Precio | Reputación | Oferta |
|--|---------------|--------------------------------|-------------------|---------------|
| Universidad de las Américas (UDLA) | Grande | Media | Buena | Amplia |
| Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) | Grande | Alta | Excelente | Amplia |
| Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) | Mediana | Alta | Excelente | Amplia |
| Universidad Uniandes | Mediana | Alta | Excelente | Especializada |
| Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) | Mediana | Media | Buena | Amplia |
| Universidad Tecnológica Indoamérica | Mediana | Alta | Buena | Amplia |

Fuente: elaboración propia

Continuando con este análisis, se presenta una tabla que recoge el posicionamiento de los competidores de la Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI), considerando las dimensiones de calidad académica y variedad de oferta académica (Tabla 2). La siguiente valoración ha sido realizada de acuerdo con rankings nacionales e internacionales (AD Scientific Index, 2023; Scimago Institutions Rankings, 2022; Webometrics, 2022) y se ha tomado en cuenta únicamente a las universidades privadas.

Tabla 2. Tabla de posicionamiento de los competidores

| Competidor | Calidad Académica | Variedad de Oferta |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Universidad San Francisco de Quito (USFQ) | Alta | Alta |
| Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) | Alta | Alta |
| Universidad de las Américas (UDLA) | Media | Alta |
| Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI) | Media | Media |
| Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) | Media | Media |
| Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) | Media | Baja |
| Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG) | Media | Media |

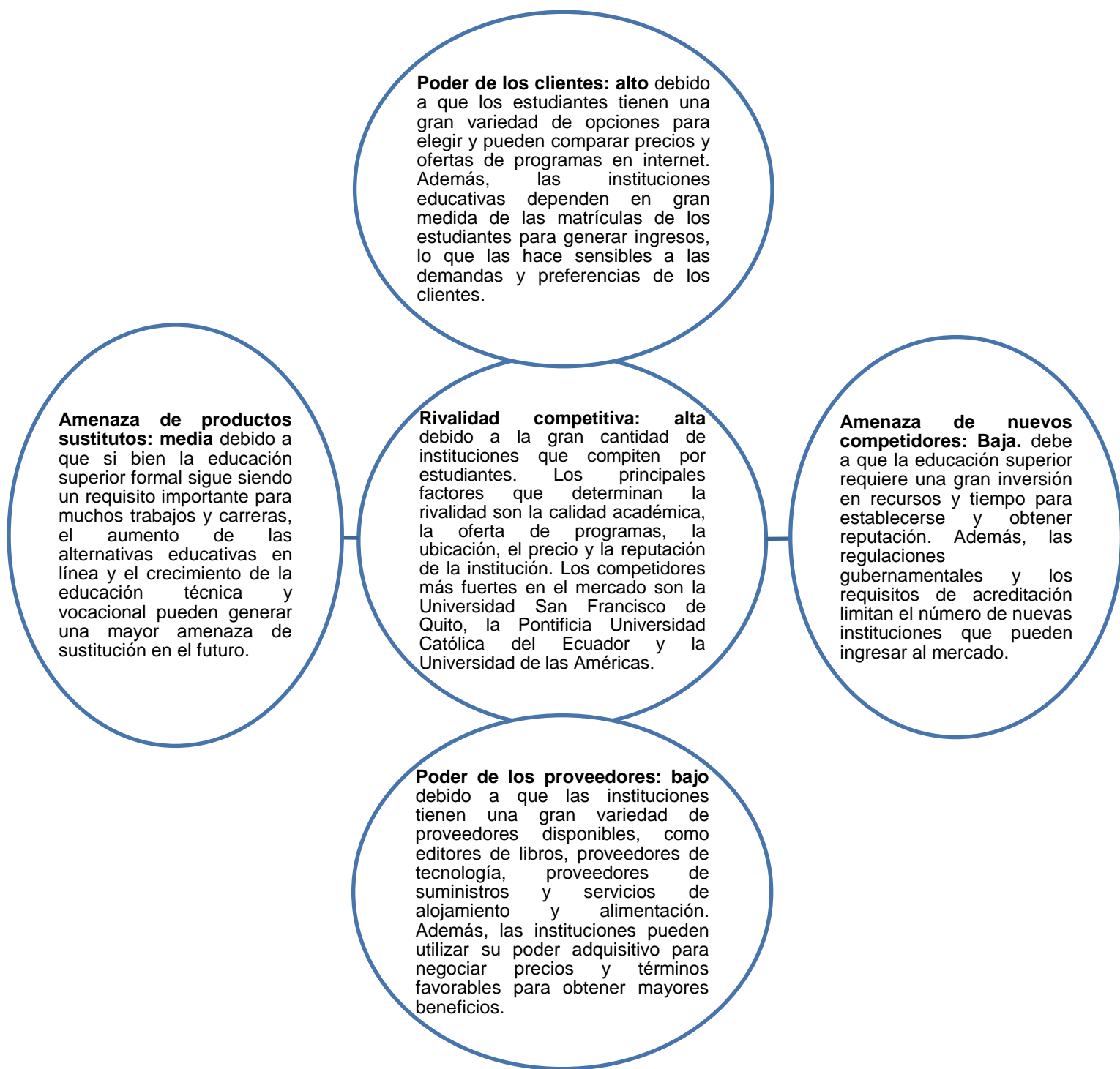
Fuente: elaboración propia

En esta tabla, se puede observar que la Universidad San Francisco de Quito y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se encuentran en la posición destacada con una alta calidad académica y una amplia oferta de programas. La Universidad de las Américas y la Universidad Técnica Particular de Loja se encuentran en una posición similar a la Universidad Indoamérica, con una oferta variada, pero con una calidad académica que podría ser mejorada en comparación con las universidades mejor posicionadas en el mapa. La Universidad Andina Simón Bolívar, que aparece por primera vez en esta comparación, se destaca por su alta calidad académica, aunque su oferta de programas es limitada en comparación con otras universidades. Por último, la Universidad Internacional del Ecuador y la Universidad Católica Santiago de Guayaquil se encuentran en una posición media en ambas dimensiones.

2.2. Análisis del microentorno

2.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Como punto de partida del análisis del microentorno, se procede a tomar como base la ejecución de las 5 fuerzas de Porter, el mismo que es un modelo estratégico que permite medir una empresa a través de 5 parámetros: amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de consumidores y la rivalidad entre competidores. Con esto, se puede medir la competencia que hay dentro de una industria o sector para identificar oportunidades (Porter, 2008).



Fuente: elaboración propia

En general, el sector educativo en Ecuador es altamente competitivo y presenta una gran cantidad de opciones para los futuros estudiantes universitarios. A pesar de esto, la UTI deberá tomar en cuenta los cambios y nuevas tendencias en el sector, tal y como describe Espinosa (2018): el COVID-19 trajo consigo el descubrimiento de formas de estudio en línea o de los cursos online, lo que ha provocado que una parte de la población estudiantil lo prefiera como método de enseñanza debido a las facilidades y flexibilidad que ofrece. La

Universidad Tecnológica Indoamérica se encuentra en una posición intermedia en términos de calidad académica y oferta de programas, lo que la hace competitiva en el mercado, pero también susceptible a la presión de los competidores. La institución deberá seguir mejorando su calidad académica y expandiendo su oferta de programas educativos para mantener su posición en el mercado y atraer a más estudiantes, ya que si bien resulta complicado para un nuevo competidor ingresar a este sector debido a las regulaciones y alta inversión, los Institutos Tecnológicos, que por regulación también pueden ofertar títulos de tercer nivel cada vez representan una mejor alternativa debido a sus menores costos y tiempo requerido para obtener un título (Gallo, 2015). Esto, sin tener en cuenta la creciente competencia ofertada por Universidades extranjeras, principalmente de España, México y Argentina, que con valores similares a la oferta nacional, ocupan una cuota de mercado cada vez mayor en Ecuador (Valencia, 2022).

2.2.2. Sector Educativo

En el aspecto del sector de la Educación Superior, se pueden observar varias tendencias que van penetrando el mercado nacional, a continuación, se presentan las principales:

- **Aprendizaje en línea:** la educación en línea se ha vuelto cada vez más popular en todo el mundo, y la pandemia del COVID-19 ha acelerado aún más esta tendencia. Las instituciones educativas están invirtiendo en tecnología y en la formación de profesores para mejorar la calidad de la educación en línea a través de plataformas y recursos que permitan al estudiante acceder a contenido de calidad desde cualquier parte del mundo a través de un dispositivo conectado a internet. Johnson et al., (2017) destacan la importancia que tiene asegurar la calidad no solamente de los contenidos impartidos, sino de la experiencia como tal que tiene el estudiante: credenciales de ingreso, acceso a las plataformas, navegación, interfaz, recursos cargados, aplicaciones para dispositivos móviles, soporte técnico, entre otros.
- **Gamificación:** la incorporación de elementos de juegos en la educación está ganando terreno en la educación superior. Los juegos educativos y las simulaciones se utilizan para mejorar el aprendizaje y aumentar la motivación de los estudiantes. A través de esta, se estimula a los estudiantes a competir con los demás integrantes de la clase en un entorno competitivo sano y donde el principal objetivo es conseguir mejores resultados (Balza et al., 2022)
- **Realidad virtual y aumentada:** la realidad virtual y aumentada se están utilizando cada vez más en la educación para mejorar la experiencia de aprendizaje, tanto dentro de las aulas como en bibliotecas o en los hogares de los estudiantes. Las instituciones educativas están invirtiendo en tecnología para crear entornos virtuales de aprendizaje inmersivos que puedan simular a un espacio físico, pero desde la comodidad de cualquier lugar en donde se encuentre el alumno. Educause (2020) argumenta que este tipo de entornos enriquecidos con realidad virtual y aumentada mejoran la comunicación y la interactividad entre el docente y los estudiantes, lo que trae consigo mejores resultados y un mayor nivel de satisfacción.

2.2.3. Mercado

El mercado de la educación superior, a raíz de la pandemia del COVID-19, ha sufrido importantes cambios y tendencias a las cuales las Instituciones deben adaptarse. A continuación, se presentan 3 tendencias importantes a tomar en cuenta que deben emplear para adaptar sus estrategias y cumplir sus objetivos (Fig. 2).

- **Mayor demanda de educación en línea:** la pandemia del COVID-19 ha llevado a un aumento en la demanda de educación en línea, lo que ha creado nuevas oportunidades para las instituciones educativas. Se debe considerar las diferentes variaciones que puede tomar esta modalidad de estudio: “a distancia”, que se basa en elementos asincrónicos de aprendizaje acompañado de tutorías sincrónicas o presenciales. “En línea” donde los modelos formativos son sincrónicos y es el que más se popularizó durante la pandemia y finalmente el “híbrido”, que combina elementos sincrónicos en línea, asincrónicos mediante aulas virtuales y clases presenciales para reforzar temas complejos (Martínez et al., 2015).
- **Mayor competencia:** la competencia en el mercado de la educación superior ha aumentado en los últimos años, y se espera que esta tendencia continúe en el futuro. Las instituciones educativas, en todos los niveles de formación, están buscando formas de diferenciarse y ofrecer un valor único a los estudiantes. En el caso del mercado ecuatoriano en particular, la presencia de una mayor oferta de programas educativos en línea ofertado por universidades extranjeras (siendo las españolas las de mayor representación) genera presión a las instituciones locales de generar los elementos diferenciadores necesarios para que no pierdan participación en el mercado (Research and Markets, 2021).
- **Mayor enfoque en habilidades técnicas:** en un mercado laboral cada vez más competitivo, los estudiantes están buscando programas de educación superior que les enseñen habilidades técnicas que les permitan destacarse en el mercado laboral. Ante esto, es importante que la Universidad Indoamérica siga generando convenios de prácticas preprofesionales y pasantías para que los estudiantes adquieran experiencia previa a su salida al mercado laboral.

Figura 2. Tendencias del mercado de Educación Superior en Ecuador



Fuente: elaboración propia a partir de Martínez et al. (2015) y Research and Markets (2021).

2.2.4. Competencia

- **Mayor inversión en tecnología:** muchas instituciones educativas están invirtiendo en tecnología para mejorar la calidad de la educación, tanto en ambientes presenciales como en línea, y ofrecer una experiencia de aprendizaje más atractiva, inmersiva y de valor a los estudiantes. Entre estas, Urquiza (2016) destaca elementos de simulación y realidad virtual, ya que por medio de estas las universidades pueden ofrecer experiencias de aprendizaje mucho más realistas e inmersivas, con el objetivo de preparar a los estudiantes para escenarios de la vida profesional con mayor anticipación.
- **Oferta de programas de educación en línea:** la mayoría de las instituciones educativas de la competencia ofrecen o han empezado el desarrollo de programas de educación en línea, lo que las hace más accesibles para los estudiantes que no pueden asistir a clases en persona o que disponen de menos recursos. Rodríguez (2022) menciona que es importante destacar las limitaciones que ofrece esta modalidad, ya que por situaciones obvias no se pueden ofertar carreras con un gran componente práctico como son las relacionadas a ingenierías o ciencias médicas, por lo cual las carreras sociales son las que tienen mayor oferta.

- **Enfoque en habilidades prácticas:** muchas instituciones educativas de la competencia están enfocando sus programas en la enseñanza de habilidades prácticas que son relevantes para el mercado laboral. Como menciona Lago de Vergara et al. (2014) la creación de convenios con instituciones públicas y privadas es un elemento que valoran los estudiantes al momento de elegir una universidad

3. ANÁLISIS INTERNO

Para empezar con el diagnóstico interno de la Universidad Tecnológica Indoamérica, se recogen elementos de su identidad institucional como lo son la misión, visión y valores institucionales, los mismos que se encuentran dentro del código de ética de la Universidad Tecnológica Indoamérica (2019).

3.1. Misión, visión y valores institucionales

3.1.1. Misión

“Generar vínculos con la sociedad que fomente la ética, el emprendimiento, la competencia social y ser ambientalmente responsable, mediante el aseguramiento de la calidad en la ciencia, innovación, tecnología, cultura y desarrollo sostenible.”

3.1.2. Visión

“Ser una Universidad comprometida con la sociedad y un referente a nivel internacional.”

3.1.3. Valores institucionales:

Siguiendo con lo indicado por el código de ética, los valores institucionales que deben cumplir los miembros de la comunidad universitaria son:

- **Lealtad:** Guardar total compromiso y fidelidad con el Estado y la Universidad, siendo fiel a los principios éticos que se expresan en el código buscando su cumplimiento de sus fines para el servicio de la comunidad universitaria.
- **Eficiencia:** realizando las funciones que están a responsabilidad de cada miembro o del equipo con altos niveles de profesionalidad, oportunidad, diligencia, eficiencia, disciplina, vocación y moral para enaltecer su función y elevar la calidad de los servicios.
- **Probidad:** Realizar las tareas con rectitud, moralidad, ecuanimidad, decencia, integridad, prudencia honestidad y seriedad, El miembro de la comunidad universitaria debe ejercer sus funciones con honradez tanto dentro como fuera del ejercicio de sus responsabilidades.
- **Responsabilidad:** Los estamentos universitarios son los responsables de las acciones y faltas relativas al desarrollo de las funciones. Es obligación de todo miembro que maneje información, bienes, documentación o dinero responder de manera responsable ante el manejo de estos.
- **Imparcialidad:** Actuar con justicia, de forma imparcial y legalidad en su ejercer laboral y personal, sin tratar con preferencias o discriminación, sea cual fuere sus condiciones sociales, políticas, sociales económicas, orientación sexual, color, racial, capacidades especiales, religiosa o de cualquier otra naturaleza.

- **Integridad:** Debe dirigirse en el ejercer de sus actividades con dignidad, honradez, rectitud, decoro, poniendo en desarrollo de sus responsabilidades todo su conocimiento, capacidad y experiencia.

3.2. Estrategias corporativa, competitiva y funcional.

3.2.1. Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas con la cual se ejecutan las operaciones de la Universidad Tecnológica Indoamérica son:

- **Diversificación de la oferta académica:** La Universidad Tecnológica Indoamérica considera de manera constante la expansión de su oferta académica para incluir programas de grado, posgrado, cursos de educación continua y programas de intercambio internacional para atraer a un público más diverso y aumentar su alcance geográfico.

En este apartado, se puede mencionar la apuesta que se encuentra realizando la Institución en el área de ciencias de la salud con la apertura de las carreras de Medicina y Enfermería en el año 2021, la expansión de este catálogo incorporando carreras como odontología en el 2023, y la posibilidad de ir incursionando en programas educativos en las áreas de fisioterapia, radiología, entre otros.

Esta diversificación de su catálogo de productos se lo realiza bajo un análisis previo de costos y demanda, lo que permite garantizar un mayor éxito en cuestiones de rendimiento y retorno del capital.

- **Alianzas estratégicas:** La universidad se encuentra estableciendo alianzas con empresas e instituciones relevantes en el sector para mejorar su imagen de marca y generar nuevas oportunidades para sus estudiantes, así como para fortalecer su posición en el mercado. Como ejemplo de esto, se puede mencionar los recientes convenios firmados con instituciones de salud tanto públicas como privadas para que los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Salud y bienestar humano puedan realizar sus prácticas y procesos de internado/externado necesarios para obtener el título (Universidad Tecnológica Indoamérica, 2022).

En esta misma línea, la Institución realiza convenios de cooperación con los institutos tecnológicos para facilitar el proceso de convalidación de conocimientos a sus graduados y con esto puedan obtener títulos universitarios de licenciaturas/ingenierías. Esto permite a la Universidad obtener una cantidad de clientes representativa en el rubro de homologaciones y validaciones de conocimiento.

3.2.2. Estrategias competitivas

- **Diferenciación:** La universidad busca de manera constante desarrollar elementos diferenciadores de sus competidores mediante la implementación de programas innovadores, tecnología de vanguardia, o mediante la promoción de un ambiente de estudio y desarrollo personal único.

Ejemplificando lo anterior, la Institución se ha destacado por la renovación y repotenciación de su nuevo campus en la ciudad de Ambato, nombrado “Simón Bolívar” con instalaciones vanguardistas y laboratorios de punta (Diario El Herald, 2022). Por otro lado, ha sido pionera con la realización del primer concurso de emprendimientos intercolegial “Makers”, en donde participaron 57 colegios de la zona

3 que, con el apoyo de la Institución en la evaluación de sus proyectos en las áreas de marketing, financieros y riesgos, pudieron desarrollar ideas de negocio viables que fueron calificadas por un jurado experto (Diario La hora, 2023).

- **Enfoque en el cliente:** La universidad debe enfocarse en las necesidades de sus estudiantes y ofrecer servicios personalizados para satisfacer sus necesidades. Esto podría incluir servicios de asesoría, tutorías personalizadas, y actividades extracurriculares para fomentar la interacción social. Es pertinente aquí destacar el desarrollo de este trabajo ya que, las acciones de marketing digital a ser desarrollado en los epígrafes posteriores buscan una mayor satisfacción en los miembros de la comunidad universitaria.

Como mención especial, se debe destacar que una acción que realizan en esta línea es el servicio de orientación vocacional gratuito para todas aquellas personas que se inscriban en una carrera. Este servicio consiste en una serie de test de habilidades, destrezas y conocimientos para orientar a las personas a un área ocupacional óptima (Santana & Viguera, 2019).

3.2.3. Estrategias funcionales

- **Marketing digital:** La universidad está implementando una estrategia de marketing digital para aumentar su presencia en línea y llegar a un público más amplio. Esto incluye el uso de redes sociales, publicidad en línea y contenido relevante para atraer a estudiantes potenciales.
Es importante mencionar que la Institución se encuentra en un proceso de promoción de su nueva imagen institucional, por lo cual está realizando grandes esfuerzos e invirtiendo recursos en marketing y publicidad para dar a conocer este cambio a sus posibles clientes y público en general.
- **Mejora de la calidad de la enseñanza:** La universidad debe invertir en capacitación para el cuerpo docente y en la mejora de las instalaciones y tecnología para asegurar que sus estudiantes reciban una educación de alta calidad y atractiva. Al ser uno de los componentes más importantes y del cual depende en gran medida la reputación de la Universidad, es importante que la Institución destine recursos de manera constante a esta actividad.

Es importante que estas estrategias se desarrollen en conjunto con un análisis constante del mercado y la competencia, así como de las tendencias digitales y de consumo para asegurar su efectividad a largo plazo.

3.2.4. Estrategia de comunicación

La Universidad Tecnológica Indoamérica ha desarrollado e implementado una estrategia de comunicación integral en medios online y offline para promocionar sus programas académicos y servicios adicionales. Con motivo del cambio de la imagen institucional, estas acciones poseen un fuerte componente de posicionamiento de imagen. Algunas de las acciones más destacadas son:

- **Publicidad:** La universidad utiliza diferentes medios y canales para promocionar sus programas académicos y servicios, como la televisión, la radio, periódicos, revistas, vallas publicitarias y publicidad en línea (estrategias ATL, BTL). Además, cuenta con un equipo de marketing que trabaja para mejorar su presencia en línea y atraer a su

público objetivo. Debido a que posee 2 campus (Ambato y Quito) es necesario dividir y segmentar su publicidad offline para estas 2 localizaciones y sus respectivas audiencias.

- **Eventos:** La Institución organiza eventos para promocionar sus programas académicos y mejorar su presencia y reconocimiento en el mercado. Estos eventos incluyen ferias educativas, conferencias y talleres en diferentes áreas de conocimiento. Además, también organiza actividades extracurriculares para los estudiantes, como torneos deportivos, eventos culturales y charlas, que aportan en su desarrollo profesional.
- **Redes sociales:** La universidad cuenta con una presencia activa en diferentes redes sociales, como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *LinkedIn*, *YouTube* y *TikTok*. A través de estas plataformas, la universidad conecta con sus seguidores y comparte noticias, eventos y otras informaciones relevantes para los estudiantes y la comunidad en general.
- **Página web:** La universidad cuenta con una página web (<https://indoamerica.edu.ec/>) que ha sido relanzada de manera reciente y proporciona información sobre la institución en sus diferentes secciones: (Quiénes somos, campus y sedes, Pilares), oferta académica (pregrado, posgrado, educación continua y MOOCs) los servicios adicionales (estudiantes, convenios y contactos) y otros aspectos relevantes de la universidad. Además, la página web cuenta con links de interés directos como para poder ingresar al aula virtual, correo electrónico institucional y sistema de facturación (HERMES).
- **Relaciones públicas:** La universidad trabaja en estrecha colaboración con la prensa local y nacional para difundir noticias sobre sus programas académicos, eventos y auspicios. También tiene una presencia en medios de comunicación, como periódicos y revistas especializadas. Con esto, la institución busca conectar con su audiencia y generar interés en posibles clientes informando sobre las noticias y eventos revelantes.

En resumen, la estrategia de comunicación de la Universidad Tecnológica Indoamérica es amplia y diversificada, lo que le permite llegar a diferentes públicos y mejorar su presencia en el mercado educativo. La universidad utiliza diferentes canales de comunicación para promocionar sus programas académicos, servicios adicionales y actividades con la comunidad en general, lo que le permite llegar a un público más amplio y mejorar su imagen de marca.

3.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es un compilado de las principales funciones y características del producto o servicio ofertado y que, a través de esta, las organizaciones comunican la manera en que van a satisfacer las necesidades de su público objetivo (Szulanski, 2019).

Tomando en consideración el modelo de negocio CANVAS previamente descrito y en especial sus apartados “Segmento de clientes” y “Propuesta de valor”, se procede a describir estos elementos (Fig. 3):

Segmento de clientes

La Universidad Tecnológica Indoamérica se dirige a una amplia gama de segmentos de clientes, entre ellos:

- Jóvenes adultos que buscan una educación asequible y de alta calidad,
- Profesionales en ejercicio que buscan avanzar en sus carreras,
- Propietarios de empresas que buscan empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito,
- Funcionarios públicos que desean desarrollar el talento humano de sus organizaciones.

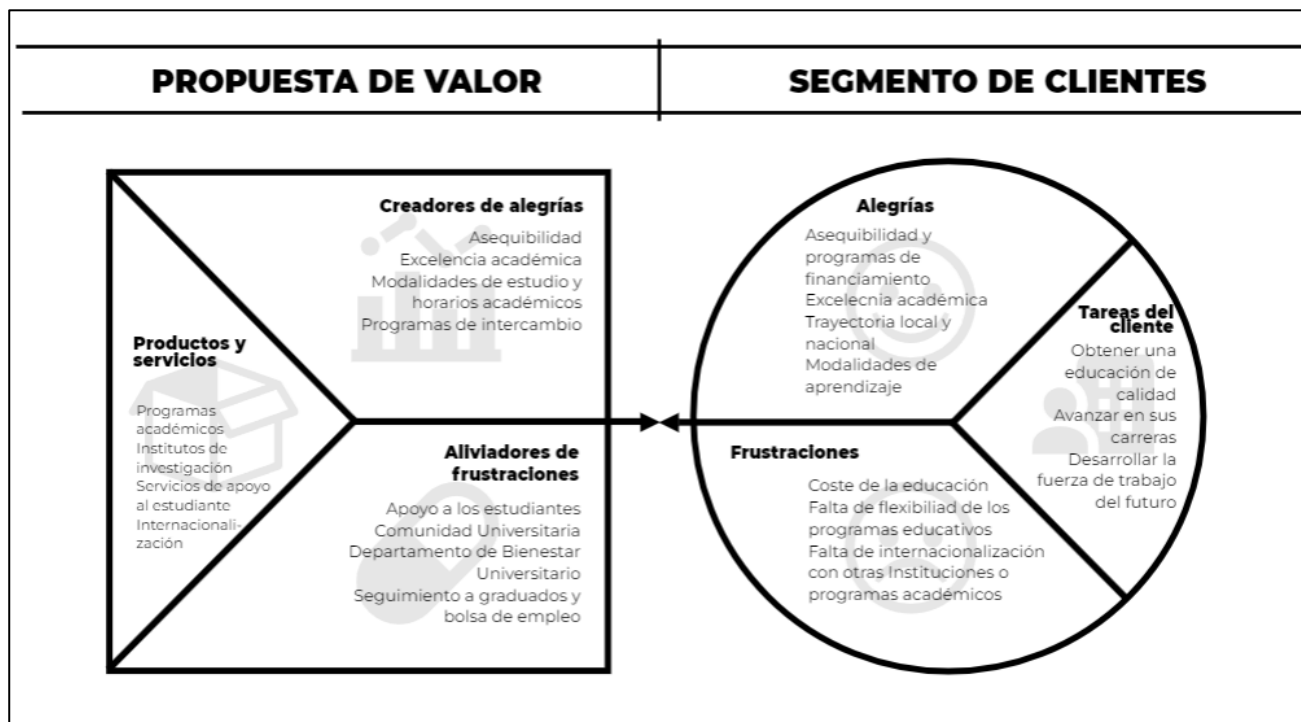
Propuesta de valor

La propuesta de valor de la Universidad Tecnológica Indoamérica se basa en los siguientes elementos clave:

- **Asequibilidad:** ofreciendo una variedad de opciones de ayuda financiera y planes de financiamiento, por lo que es posible para los estudiantes de todos los orígenes para pagar una educación de alta calidad.
- **Excelencia:** la Institución se compromete a proporcionar a los estudiantes una experiencia educativa rigurosa y desafiante. El cuerpo docente de la universidad está altamente cualificado y experimentado, y el plan de estudios se actualiza constantemente para reflejar las últimas tendencias globales.
- **Flexibilidad:** ofreciendo una variedad de opciones de aprendizaje, incluyendo cursos en línea, clases en horario nocturno y programas que se dictan los fines de semana. Esto permite a los estudiantes compaginar su educación con otros compromisos.
- **Internacionalización:** La organización está comprometida a proporcionar a los estudiantes una perspectiva global. La universidad ofrece una variedad de programas de intercambio internacional, tomando en cuenta que sus profesores y estudiantes proceden de varios países del mundo.
- **Una sólida red de exestudiantes:** La Institución cuenta con una amplia y activa red de exalumnos que pueden brindar a los estudiantes apoyo y orientación a lo largo de sus carreras.
- **Compromiso con la responsabilidad social:** La UTI está comprometida con la comunidad. La universidad colabora con empresas y organizaciones locales para ofrecer oportunidades educativas y de formación a poblaciones desfavorecidas.

3.3.1. Lienzo de propuesta de valor

Figura 3. Lienzo de propuesta de valor de la Universidad Tecnológica Indoamérica



Fuente: elaboración propia

3.4. Análisis del Marketing Mix

3.4.1. Producto

- **Oferta académica:** la universidad ofrece una amplia gama de programas académicos en diferentes áreas, los mismos que se dividen en
 - **Pregrado:** en las áreas de conocimiento de ingenierías, ciencias jurídicas ciencias de la salud, negocios, arte y diseño y ciencias de la educación
 - **Posgrado:** en las áreas de conocimiento de ciencias administrativas, ciencias jurídicas, ingenierías y ciencias de la educación
 - **Educación continua:** en diferentes áreas de estudio, principalmente en el ámbito administrativo y tecnológico.
- **Programas internacionales:** la universidad ofrece programas de intercambio y estudios en el extranjero en asociación con diferentes universidades internacionales de la región Latinoamericana.
- **Servicios adicionales:** la universidad ofrece servicios como asesoría académica, bienestar universitario, tutorías, orientación laboral y actividades extracurriculares para mejorar la experiencia del estudiante.

3.4.2. Precio

La universidad cuenta con una estructura de precios competitiva, con tarifas que varían según el programa y el nivel de estudios. También ofrece programas de becas y ayudas financieras para estudiantes destacados o con necesidades económicas.

Es importante mencionar que la Institución brinda facilidades de pago como financiamiento, descuentos por pronto pago y convenios con Instituciones bancarias. Así mismo, se debe destacar la oferta de carreras de ciencias sociales en la modalidad a Distancia (Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría, Derecho, entre otras), ya que al tener un menor valor se vuelven más accesibles y por ende atractivas para un segmento de clientes que busca una alternativa de estudios más económica.

3.4.3. Distribución

- La universidad tiene un campus principal en la ciudad de Ambato, un segundo campus en Quito y 18 centros de información diferentes ciudades del país para atención a los estudiantes de la modalidad “A distancia”.
- También cuenta con una plataforma virtual para la educación a distancia y programas en línea (Canvas LMS). A través de esta, los profesores y estudiantes son capaces de revisar el contenido académico, realizar tareas, asistir a las actividades sincrónicas y desarrollar trabajos asincrónicos.

3.4.4. Promoción

La universidad utiliza diferentes canales de promoción, incluyendo publicidad en línea y offline, eventos universitarios, redes sociales y relaciones públicas. A través de estos canales, la institución ha realizado un gran énfasis en difundir el cambio de la imagen corporativa que ha tenido lugar en el 202. En línea a lo desarrollado en párrafos anteriores, este cambio trae una intención de refrescar la marca y poder conectar con el público de entre 17-24 años, que es el principal y más representativo para la institución

También tiene un equipo de marketing que trabaja para mejorar su presencia en línea y atraer a nuevos estudiantes. Este equipo, conformado la dirección del área, coordinadores de comunicación, diseñadores gráficos, *copy writers* y administradores de página web tiene las funciones de planificar, desarrollar y evaluar todas las acciones de comunicación y mercadeo. En base a los resultados, deben ajustar estas estrategias con el fin de optimizar los recursos y obtener los mejores resultados.

Es importante destacar que el mix de marketing debe ser evaluado y ajustado constantemente para adaptarse a las necesidades y expectativas de los estudiantes y del mercado en general.

4. ANÁLISIS DAFO

| | Dimensión Interna | Dimensión Externa |
|---|--|--|
| - | <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones presupuestarias en comparación con universidades de mayor tamaño y más establecidas • Poca presencia en el mercado internacional y falta de alianzas estratégicas con universidades extranjeras. • Baja tasa de graduación en algunos programas, lo que puede afectar la imagen de la universidad y la retención de estudiantes. • Poca énfasis en el desarrollo de programas de fidelización de clientes | <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia creciente de instituciones educativas nacionales e internacionales, en especial en el mercado de la educación en línea. • Posible reducción de la financiación estatal para el sector de la educación superior debido a la crisis económica y la necesidad de reasignar recursos. • Posibilidad de cambios regulatorios en la educación superior que puedan afectar negativamente la operación de la universidad. • Amenaza de crisis económica a nivel mundial que repercutirá en el presupuesto de las familias, buscando alternativas a la educación superior privada |
| + | <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de programas de grado y postgrado en áreas de alta demanda en el mercado laboral. • Flexibilidad en la oferta de programas en modalidades a distancia y en línea, lo que permite a los estudiantes adaptar sus estudios a sus horarios y necesidades personales. • Experiencia en la educación online y una plataforma tecnológica sólida que permite la entrega de programas académicos y la interacción estudiante-profesor en línea. • Amplia y moderna infraestructura con laboratorios de punta para ofrecer una buena calidad de enseñanza | <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda de educación superior en línea debido a la pandemia de COVID-19. • Mayor interés por la educación en línea y la formación continua por parte de los empleadores y empleados. • Posibilidad de ampliar la oferta de programas de grado y postgrado para cubrir áreas de demanda creciente en el mercado laboral. • Creciente cantidad de convenios con Instituciones públicas y privadas para el aumentar las posibilidades de captar clientes • Infraestructura en construcción: nuevas instalaciones académicas, laboratorios, canchas deportivas y espacios comunes disponibles para la comunidad educativa |

Fuente: elaboración propia

La matriz DAFO de la Universidad Tecnológica Indoamérica muestra que la universidad tiene una serie de fortalezas, como una amplia variedad de programas académicos, un potencial de crecimiento en la educación en línea y un aumento de la demanda de educación superior en el país. Sin embargo, la universidad también tiene debilidades, como limitaciones presupuestarias y una competencia intensa en el mercado educativo, en especial de Instituciones del exterior que ofertan programas de grado y posgrado en modalidades en línea.

Por otro lado, la universidad se enfrenta a amenazas como la entrada de nuevos competidores al mercado, cambios en las políticas gubernamentales sobre la educación superior y una posible disminución en la demanda de educación superior debido a la crisis económica. Además, también tiene debilidades como la falta de reconocimiento y prestigio en comparación con otras universidades establecidas y la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza y la infraestructura.

Teniendo en cuenta estos factores, la universidad debe centrarse en mejorar la calidad de la enseñanza y la infraestructura, para aumentar su prestigio y reconocimiento en el mercado educativo. También puede aprovechar su amplia variedad de programas académicos y su potencial de crecimiento en la educación en línea para atraer a nuevos estudiantes y diversificar sus fuentes de ingresos. Es importante que la universidad esté atenta a los cambios en las políticas gubernamentales sobre la educación superior y a la entrada de nuevos competidores al mercado, para poder adaptarse a estos cambios y mantener su posición en el mercado educativo.

5. OBJETIVOS DE MARKETING DIGITAL

A continuación, se procede a presentar el objetivo general y objetivos específicos del presente trabajo en base a la elaboración del plan de marketing digital:

5.1. Objetivo general

Incrementar el nivel de fidelización de los clientes (estudiantes) de la Universidad Tecnológica Indoamérica a través de acciones de comunicación digital personalizadas en un periodo de 12 meses con la finalidad de incrementar la permanencia y sentido de pertenencia a la institución y bajar los niveles de deserción en un 10%.

5.2. Objetivos específicos

- Desarrollar acciones a través del *Customer Journey Map* que promuevan la fidelización de los estudiantes en cada fase, a través del envío de comunicaciones por diferentes medios.
- Aumentar la tasa de apertura de los correos electrónicos personalizados enviados a los estudiantes en un 20% en los próximos 6 meses mediante la creación de una estrategia de asunto atractivo y contenido de valor adaptado a los intereses.
- Incrementar la tasa de respuesta a los mensajes de texto y WhatsApp personalizados en un 30% en los próximos 6 meses a través de la inclusión de una llamada a la acción clara y atractiva.
- Aumentar el nivel de participación en las actividades extracurriculares y eventos institucionales en un 15% en los próximos 12 meses mediante la promoción personalizada de estas actividades a través de los medios digitales.
- Reducir la tasa de deserción en un 5% en los próximos 12 meses a través de la creación de una estrategia de seguimiento personalizado y atención al cliente, que involucre el uso de encuestas y *feedback* constante de los estudiantes.

6. PÚBLICO OBJETIVO

De manera general, podemos identificar como público objetivo de la Universidad Tecnológica Indoamérica, a estudiantes de educación superior que buscan una educación de calidad en áreas sociales, médicas, industriales, tecnológicas y empresariales en Ecuador.

Dividir correctamente a los diferentes tipos de clientes que tiene la Universidad es vital para ofrecerles comunicaciones adecuadas según sus gustos y preferencias. Sánchez y Pintado (2010) manifiestan que a través de esta técnica podemos conocer y ubicar mejor a la audiencia de la organizaciones, diferenciar las estrategias a emplear, brindar elementos personalizados a las comunicaciones con los clientes, aumentar el nivel de satisfacción y determinar las condiciones óptimas de cada mercado. Para segmentar adecuadamente a este público objetivo, podemos utilizar criterios demográficos como la edad, el género, el nivel socioeconómico, el nivel educativo, el área de interés y la ubicación geográfica, pero con la finalidad de generar los *buyers persona*, Giraldo et al. (2020) proponen también tomar en cuenta criterios psicográficos (aficiones, estilo de vida e intereses) y conductuales (comportamientos, reacciones o patrones) para así poder generar un perfil mucho más acertado de los grupos de consumidores y generar una mayor cantidad de *insights*.

6.1. Estrategia y criterios de segmentación

6.1.1. Estrategia

La Universidad Tecnológica Indoamérica establecerá una estrategia de segmentación basándose en la diferenciación, esto debido a que se dirige a un mercado amplio con marcadas diferencias entre cada segmento. Adicional a esto, es preciso mencionar que la Institución basa su estrategia de comunicación en segmentos de mercado que utilizan varios medios de comunicación, pasando desde medios digitales, ATL y BTL, como se pudo mencionar en párrafos anteriores.

A partir de estos criterios, podemos segmentar a los estudiantes de la Universidad Tecnológica Indoamérica en tres grupos principales:

- Estudiantes interesados en carreras de pregrado (licenciaturas e ingenierías),
- Estudiantes de posgrado (maestrías),
- Estudiantes de cursos de Educación Continua y *MOOC's*

6.1.2. Segmentación demográfica, geográfica y conductual

De acuerdo con cada uno de los grupos previamente mencionados, se procede a detallar las características demográficas, geográficas y conductuales de cada uno según el siguiente detalle:

6.1.2.1. Estudiantes de pregrado

Demográficos:

- **Edad:** en su mayoría se encuentran en el rango de edad de 17 a 25 años.
- **Género:** hay una equidad entre hombres y mujeres.
- **Nivel socioeconómico:** suelen provenir de familias de ingresos medios-bajos y medios.
- **Ubicación:** ciudades de la zona 3 (Ambato, Riobamba, Latacunga) y zona 2 (Quito, Tena, Ibarra y sus alrededores).

- **Intereses:** buscan una formación universitaria privada en carreras de tercer nivel de áreas administrativas, sociales, tecnológicas, médicas.

Psicográficos:

- Valoran la educación y la formación académica de calidad como un medio para lograr sus metas y objetivos personales y profesionales.
- Se identifican como personas ambiciosas, con proyección al futuro, con ganas de crecer y de tener éxito en su faceta personal y profesional.
- Buscan un ambiente de aprendizaje novedoso, acogedor, innovador, dinámico y desafiante.
- Aprecian la colaboración y el trabajo en equipo, y buscan relacionarse con personas que compartan sus mismos intereses, valores y objetivos.
- Suelen ser jóvenes entre 18 y 25 años, solteros o en relaciones estables, y de origen urbano o periurbano.

Conductuales:

- Son estudiantes que buscan una formación académica como un medio de superación y una herramienta para ingresar al mundo laboral.
- Tienen una gran necesidad de aprendizaje, ya que están en una etapa de formación y crecimiento personal y profesional, por lo cual necesitan adquirir conocimientos y destrezas que les permita desenvolverse de manera exitosa.
- Son personas que se involucran en actividades extracurriculares, como voluntariados, seminarios, congresos, clubes estudiantiles, deportes y voluntariado.
- Son estudiantes que buscan obtener calificaciones destacadas y sobresalir en su desempeño académico y social.
- Son personas que buscan mantenerse actualizados y conectados con las últimas tendencias, conocimientos académicos y tecnologías para aplicarlas en su carrera estudiantil y profesional.

6.1.2.2. Estudiantes de posgrado

Demográficos

- **Edad:** tienen entre 25 y 35 años, en su mayoría, aunque en ciertos casos pueden rondar los 45 años.
- **Género:** la mayoría de los estudiantes en esta unidad de negocio son mujeres, en una proporción 60-40 (60% de mujeres, 40% de hombres).
- **Nivel socioeconómico:** suelen provenir de familias de ingresos medios y medios-altos.
- **Ubicación:** la mayoría son de Ecuador, por lo general de la región sierra (zona 2 y 3) y de la región oriental oriente, pero también hay un número significativo de estudiantes de todo Ecuador e internacionales debido al crecimiento en la oferta en modalidad virtual.
- **Intereses:** buscan especializarse e incrementar sus conocimientos en un área específica de su carrera, de manera concreta en áreas administrativas, arquitectónicas e ingenierías.

Psicográficos:

- Buscan una formación más especializada, de alto nivel, con catedráticos de renombre y enfocada en su área de formación o de interés.
- Tienen una mentalidad más orientada hacia la Academia, la investigación, la innovación y el emprendimiento.
- Valoran la continua formación académica y el desarrollo profesional.
- Suelen tener una mayor cantidad de experiencia laboral previa y buscan una formación que les permita progresar en su carrera o en su ámbito de trabajo.
- Tienen una mayor capacidad adquisitiva que los estudiantes de pregrado, y pueden permitirse invertir más en su formación.
- Suelen ser adultos con una relación estable o casados, y con un mayor nivel socioeconómico que los estudiantes de pregrado.

Conductuales

- Son estudiantes que buscan ampliar y mejorar sus habilidades y conocimientos en un área específica, puede no ser de su profesión.
- Tienen experiencia laboral previa y buscan mejorar su perfil profesional a través de cursos en distintas áreas de conocimiento.
- Son personas que buscan especializarse en su campo de trabajo para destacarse y ser más competitivos con nuevos conocimientos y habilidades.
- Son personas que buscan una formación académica de alta calidad para obtener una ventaja competitiva en el mercado laboral.
- Son estudiantes que buscan tener una formación integral con un alto componente práctico, combinando teoría y experiencia laboral.

6.1.2.3. Estudiantes de Educación continua

Demográficos

- **Edad:** suelen tener entre 20 y 40 años.
- **Género:** hay una equidad entre hombres y mujeres.
- **Nivel socioeconómico:** suelen provenir de familias de ingresos medios y medios-altos.
- **Ubicación:** provienen de diferentes provincias de Ecuador y de países de la región, incluyendo México, Colombia, Perú, Venezuela y otros países de América Latina.
- **Intereses:** buscan una formación académica de alta calidad, con la impartición de conocimientos prácticos, así como una experiencia colaborativa y de *networking* con el resto de sus compañeros.

Psicográficos

- Buscan una experiencia educativa virtual que les permita adquirir nuevas habilidades y ampliar su conocimiento en varias áreas de conocimiento.
- Tienen una mentalidad más abierta y global, y valoran las herramientas virtuales como medio para educarse.

- Tienen más facilidad y conocimiento en el uso de plataformas interactivas, lo que genera una mejor experiencia de aprendizaje.
- Suelen tener una mayor capacidad adquisitiva que las personas corrientes, por lo cual invierten en educación.

Conductuales:

- Son estudiantes que provienen de todas las regiones del país e incluso internacionales.
- Son personas que buscan experimentar nuevas formas de aprendizaje, por ello buscan una alternativa en línea.
- Son personas que buscan una formación académica de alta calidad con el aval de instituciones de educación superior reconocidas.
- Son estudiantes que buscan establecer redes internacionales y establecer contactos con personas de diferentes países y culturas.
- Son personas que buscan una formación que les permita trabajar en empresas de diferentes países del mundo.

6.2. Buyer Persona

A continuación, se proceden a crear los *buyers persona* para representar a los 3 perfiles de clientes previamente descritos de la Universidad Indoamérica. A criterio de Andrews (2020), un buyer persona es una representación abstracta del cliente ideal de la empresa, la misma que se basa en datos cualitativos y cuantitativos resultado de una investigación de mercados, perfiles de cliente y competidores. Este conjunto de datos es de utilidad para generar campañas basadas en datos para los departamentos de marketing, desarrollo de producto y ventas. A su vez, la creación y definición de los diferentes buyers persona puede ayudar a las empresas, según el criterio de Paniagua y Rodés (2022), a:

- Orientar correctamente el desarrollo de productos y servicios,
- Identificar qué tipo de contenido y comunicaciones generar,
- Determinar el lenguaje, tonos y medios de comunicación con los clientes potenciales, y
- La manera en cómo generar clientes y retenerlos.

Con este preámbulo, se procede a generar y describir los buyers persona en cuestión:

6.2.1. Estudiante de pregrado


Su nombre es Esteban Pérez, tiene 18 años y va a ingresar a comenzar a Ingeniería en Tecnologías de la Comunicación (TICS) en la Universidad Tecnológica Indoamérica. Vive en Ambato – Ecuador, es soltero, vive aún con sus padres, con los que conforma una familia de nivel socioeconómico medio y viven en una casa propia en la zona urbana de la ciudad. Es un joven sociable, extrovertido, amigable, al que le gusta mucho ir a la universidad para conocer más personas de su ciudad y de todo el país. Por la formación que le han dado sus padres y sus anteriores instituciones académicas tiene muy bien inculcados los valores de superación, compromiso, generosidad y un gran afecto por su familia. Cuando no está estudiando, le gusta tener un estilo de vida activo: practica fútbol, voleibol, sale a trotar o andar en bicicleta. Como todo joven, le gusta salir con sus amigos a fiestas o reuniones después de clases. Así mismo, siente pasión por la tecnología: le gustan los videojuegos

(prefiere *shooters* o RPG's), la tecnología (sigue en YouTube canales como *MKBHD*, *JerryRigEverything*, Topes de Gama, etc.) y también sabe tocar guitarra. Personalmente, está en busca de una carrera que le permita crecer profesionalmente y obtener un buen trabajo en el futuro y a su vez combinar su pasión por la tecnología. En su investigación descubrió que el campo de las TIC's tiene un crecimiento exponencial asegurado y por eso escogió la Universidad Indoamérica, ya que le importa la calidad de la educación y la reputación de la universidad.

Es activo en redes sociales, especialmente *Instagram* y *TikTok*, donde también busca contenido relacionado a sus intereses. Le gusta participar en eventos deportivos y culturales de la universidad, por ende, busca enrolarse en el club de robótica y participar en los eventos nacionales e internacionales (Fig. 4).

Figura 4. Representación de buyer persona Esteban Perez

Esteban Perez




Puesto
Aspirante a estudiar la carrera

Edad
18 años

Nivel de educación más alto
Secundario o equivalente

Redes sociales



Industria
Tecnología

Canal favorito de comunicación

- Mensajes de texto
- Correo electrónico
- En persona

Herramientas que necesita para trabajar

- Servicios de almacenamiento en la nube
- Correo electrónico
- Software de programación
- Programas de procesamiento de texto
- Navegadores de Internet
- Biblioteca en línea y recursos educativos

Responsabilidades laborales

A través de sus actividades académicas, debe desarrollar código, revisar bugs y todas las tareas asignadas

Su trabajo se mide en función de

Actitudes, aptitudes, capacidad y calificaciones de cada materia

Su superior es

Profesores de cada materia, coordinadores de carrera y decano de la Facultad

Metas u objetivos

Está en busca de una carrera que le permita crecer profesionalmente y obtener un buen trabajo en el futuro y a su vez combinar su pasión por la tecnología. En su investigación descubrió que el campo de las TIC's tiene un crecimiento exponencial asegurado y por eso escogió la Universidad Indoamérica, ya que le importa la calidad de la educación y la reputación de la universidad.

Obtiene información a través de

Tareas, foros y evaluaciones asignadas por los docentes

Dificultades principales

- Colaboración y creatividad
- Resolución de problemas y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de Generador de Buyer persona de HubSpot (<https://www.hubspot.es/make-my-persona>)

6.2.2. Estudiante de posgrado


Su nombre es Sofía Gómez, tiene 30 años, es graduada en la carrera de Administración de empresas, casada, vive en un conjunto residencial del Valle de los Chillos en Quito-Ecuador con sus 2 hijos, esposo y una mascota. Tiene un negocio propio de venta al por mayor de flores por más de 5 años y, junto al emprendimiento de su esposo, han consolidado un nivel socioeconómico medio-alto. Sofía tiene una personalidad analítica, le gustan mucho manejar las cifras económicas y encontrar nuevas oportunidades de negocio, es perfeccionista, ambiciosa y con un espíritu emprendedor nato, lo que le ha llevado a implantar los valores de profesionalismo, excelencia y trabajo en equipo no solo en su empresa sino en su vida personal. Cuando no se encuentra en su negocio, le gusta llevar un estilo de vida activo: va al gimnasio, asiste a conferencias y seminarios, mira noticias o escucha podcast de negocios

y también le gusta viajar a localidades cercanas con su familia el fin de semana para desconectar y recargar energías. Su vida emprendedora le ha llevado a desarrollar intereses en la innovación, la tecnología o desarrollo personal, por ende, siente que es momento de dar un salto a su vida profesional y consolidar todos aquellos conocimientos que ha adquirido en su negocio con teorías académicas y aparte ampliar una red de contactos que encontrar más oportunidades. Por cuestiones de tiempo, no puede dedicarse a una maestría presencial y tampoco le gustaría una modalidad 100% virtual debido a que considera que la retroalimentación y comunicación activa con sus docentes y compañeros es fundamental. Así, en una amplia búsqueda, ha encontrado el MBA de la Universidad Indoamérica en modalidad híbrida. Ella busca una maestría que le permita especializarse en su área de trabajo y tener mayores oportunidades de crecimiento profesional, donde el *networking* sea un componente importante y también donde pueda acceder a simuladores de negocio de empresas de renombre para que luego pueda poner en práctica todos estos conocimientos en su negocio.

Le importa la calidad de la educación, el prestigio de la universidad y la acreditación de sus programas académicos, buenas instalaciones y que el contenido de la malla académica se acople a sus expectativas de conocimiento. Utiliza LinkedIn como red social profesional, Instagram como personal y participa en eventos y conferencias del sector para mantenerse siempre informada (Fig. 5).

Figura 5. Representación de buyer persona Sofía Gómez

Sofía Gómez





Puesto
Gerente propietaria


Edad
30 años


Nivel de educación más alto
Licenciatura en Administraci


Redes sociales











Industria
Ventas

Tamaño de la organización
Entre 11 y 50 empleados

Canal favorito de comunicación

- Teléfono
- Correo electrónico
- Mensajes de texto
- En persona

Herramientas que necesita para trabajar

- Sistemas contables y de finanzas
- Gestión de proyectos
- Correo electrónico
- Servicios de almacenamiento en la nube
- Software de facturación
- Software de creación de informes
- Programas de procesamiento de texto
- Paneles de inteligencia de negocios

Responsabilidades laborales

Encargada de dirigir las operaciones comerciales, logística, trato con clientes y toma de decisiones

Su trabajo se mide en función de

Ventas, rentabilidad y retorno de inversiones

Su superior es

Junta comercial

Metas u objetivos

Está en busca una maestría que le permita especializarse en su área de trabajo y tener mayores oportunidades de crecimiento profesional, donde el networking sea un componente importante y también donde pueda acceder a simuladores de negocio de empresas de renombre para que luego pueda poner en práctica todos estos conocimientos en su negocio propio

Obtiene información a través de

Congresos, foros de empresarios, reuniones de directivos, informes

Dificultades principales

- Desarrollo profesional
- Resolución de problemas y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de Generador de Buyer persona de HubSpot (<https://www.hubspot.es/make-my-persona>)

6.2.3. Estudiante de Educación continua:

Su nombre es David Ortiz, es un hombre casado de 37 años, que vive en la ciudad de Cuenca junto a su esposa y su hija en un hogar de clase media. Se dedica a la reparación de computadores y hardware y junto a su esposa tienen un centro de tareas dirigidas y nivelación académica para estudiantes de secundaria. Es un hombre responsable y curioso, que con perseverancia ha logrado conjugar tanto su trabajo formal como profesor y su emprendimiento. Siempre ha sentido curiosidad por los ámbitos informáticos: software, hardware, programación y últimamente lo relacionado a inteligencia artificial, por lo cual para el resulta indispensable mantener actualizados sus conocimientos para poder superarse profesionalmente y brindar un buen futuro a su familia. Se define como un trabajador intenso, tanto en lo personal como en lo profesional y eso le ha impulsado a estar siempre buscando nuevas fuentes de ingreso a través del emprendimiento. Ha descubierto que, si bien una maestría en un campo de la tecnología le ayudaría mucho, no dispone de los recursos suficientes para poder enrolarse en una (tiempo y dinero). Ante esto, encuentra en los cursos de educación continua una perfecta alternativa ya que los puede hacer online, a su ritmo, con contenido de calidad y con una inversión mucho menor. Con estos cursos, busca mejorar sus habilidades y conocimientos en su área de trabajo y tener mejores oportunidades laborales, en estos, le resulta primordial la calidad de educación, por eso busca cursos avalados o expedidos por universidades de renombre. Utiliza principalmente el correo electrónico como medio de comunicación y está dispuesto a invertir en su formación continua de manera frecuente, destinando parte de sus ingresos al ahorro para cubrir estas actividades (Fig. 6).

Figura 6. Representación de buyer persona David Ortiz

David Ortiz



Puesto
Emprendedor y profesor

Edad
Entre 37

Nivel de educación más alto
Licenciatura

Redes sociales



Industria
Educación y software

Tamaño de la organización
Trabajador independiente

Canal favorito de comunicación

- Correo electrónico

Herramientas que necesita para trabajar

- Sistemas contables y de finanzas
- Correo electrónico
- Servicios de almacenamiento en la nube
- Software de creación de informes
- Programas de procesamiento de texto
- Software de programación de empleados

Responsabilidades laborales

Velar por el buen funcionamiento de las operaciones y la satisfacción del cliente

Su trabajo se mide en función de

Equipos de cómputo repadados y estudiantes de su centro de tareas aprobados

Su superior es

El mismo, es emprendedor.

Metas u objetivos

Mantener actualizados sus conocimientos para poder superarse profesionalmente y brindar un buen futuro a su familia

Obtiene información a través de

Cursos de educación continua avalados o expedidos por universidades de renombre

Dificultades principales

- Recursos
- Desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia a partir de Generador de Buyer persona de HubSpot (<https://www.hubspot.es/make-my-persona>)

7. ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

Tras definir y detallar los diferentes públicos objetivos a través de los *buyer persona* de la Universidad Tecnológica Indoamérica, se continúa con la realización de la estrategia del plan de marketing digital. Esto, con la finalidad de alcanzar los objetivos tanto generales como específicos planteados previamente.

Para esto, se procede a definir el concepto de la campaña. El concepto creativo, el modelo para la definición de la estrategia y las tácticas

7.1. Concepto de la campaña

“Te acompañamos a crear tu propia historia.”

El argumento para seleccionar este concepto de campaña o eslogan es apalancarse en el cambio de imagen institucional que tuvo la Universidad Indoamérica en febrero del 2023. Este consistió en un cambio de logo, tipografía, colores y eslogan. Partiendo de este último elemento, que se actualizó a *“Crea tu propia historia”*, se pretende crear un sentimiento de acompañamiento a los estudiantes, una sensación de calidez y familiaridad para que todos los alumnos, ya sean nuevos o de semestres superiores, perciban una sensación de que tienen a todo un equipo de profesionales, conformados por los docentes personal administrativo y de servicios, que los acompañarán durante toda su permanencia en la universidad desde el primer día.

7.2. Concepto creativo

La campaña se basará en la idea de que la Universidad Tecnológica Indoamérica es el lugar perfecto para mantener la pasión por el aprendizaje y lograr tus objetivos académicos y profesionales. Para ello, se utilizará una imagen de un estudiante rodeado por los elementos y personas que lo acompañarán durante su formación académica: como un ordenador portátil y un smartphone (principales medios por los cuales la universidad se comunicará con los estudiantes), libros y colaboradores de la universidad (docente, secretaria, médico).

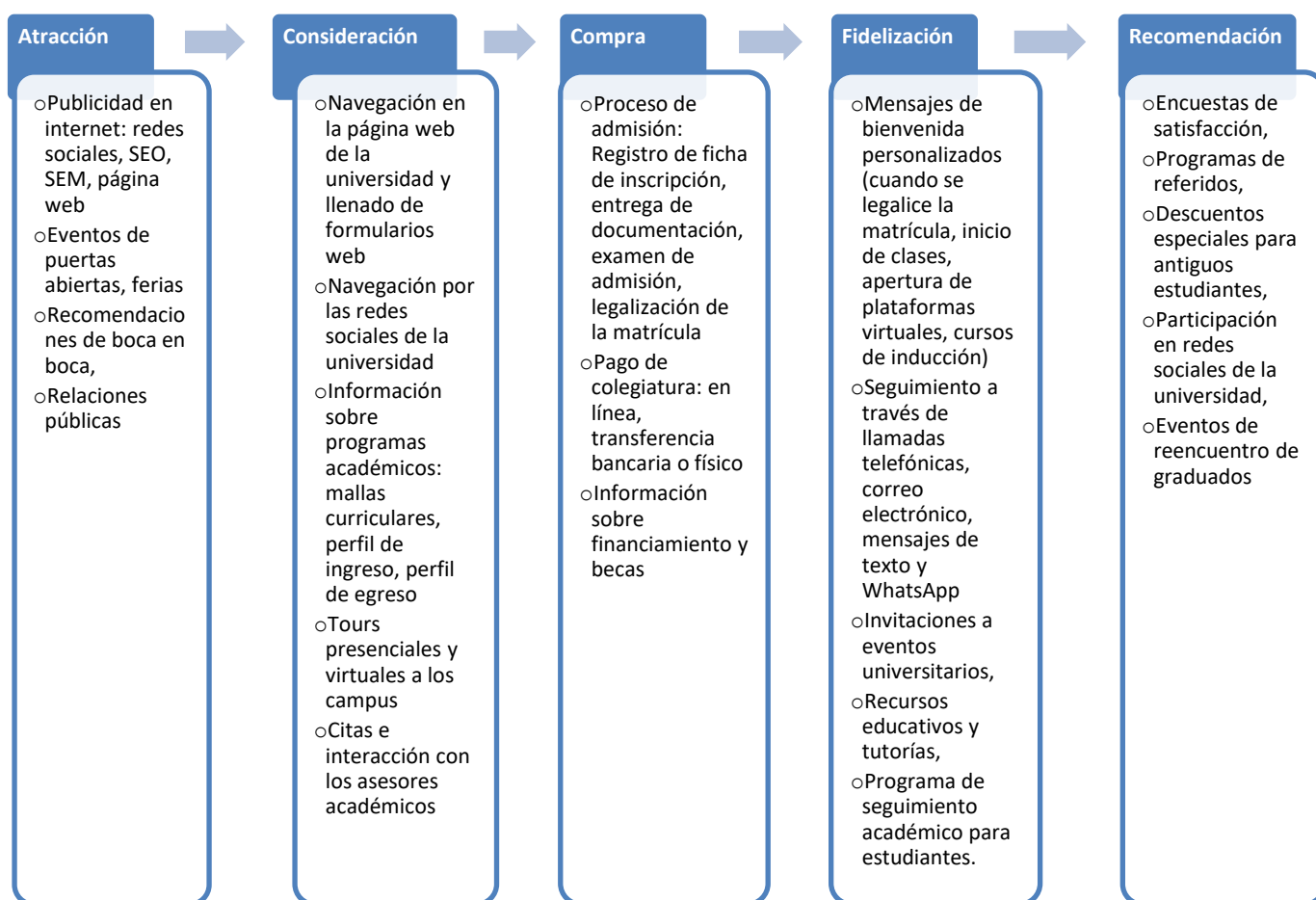
7.3. Modelo para la definición de la estrategia: *Customer Journey Map*

El modelo seleccionado para la siguiente campaña es el de *Customer Journey Map* o viaje del cliente, que a definición de Angrave (2020) es el conjunto de interacciones que tiene un cliente o consumidor con la empresa a lo largo de su proceso de compra, teniendo en cuenta que antes de la conversión como tal, el cliente se informa e investiga entre todas las opciones disponibles, lee recomendaciones y compara productos. La definición y establecimiento de este “viaje” permite a la empresa comprender todo el proceso de compra, qué necesita cada uno de sus *buyers persona* en cada fase, cómo se informa y qué tipo de información se le debe ser proporcionada para que pueda avanzar de fase a fase (Clinehens, 2019). De la misma forma, la autora determina 5 fases de este proceso: atracción o *awareness*, consideración, conversión o compra, fidelización y recomendación. Estas 2 últimas etapas son la razón por la cual se ha seleccionado este modelo para la campaña en cuestión y precisamente en donde mayor énfasis se hará en el desarrollo del presente trabajo, ya que el objetivo principal es generar acciones para retener, fidelizar y crear embajadores de la marca (Fig. 7).

Con esto, se procede a describir cada uno de los *touchpoints* o puntos de contacto que podría tener la Universidad Indoamérica tanto con sus leads, posibles clientes y

estudiantes o lo largo de este trayecto, generalizándolo a un estudiante interesado en carreras de grado.

Figura 7. Customer Journey Map de la Universidad Indoamerica



Fuente: Elaboración propia

Una vez representado el viaje del cliente, se procede a detallar cada una de las acciones según la fase en la que este se encuentre:

Atracción:

- Publicidad en internet: redes sociales, SEM, página web
- Eventos de puertas abiertas, ferias
- Recomendaciones de boca en boca,
- Relaciones públicas.

Consideración:

- Navegación en la página web de la universidad y formularios web
- Navegación por las redes sociales de la universidad
- Información sobre programas académicos: mallas curriculares, perfil de ingreso, perfil de egreso,
- Tours presenciales y virtuales a los campus,

- Citas e interacción con los asesores académicos (equipo de admisiones).

Compra:

- Proceso de admisión: Registro de ficha de inscripción, entrega de documentación, examen de admisión, legalización de la matrícula,
- Pago de colegiatura,
- Información sobre financiamiento y becas.

Fidelización:

- Mensajes personalizados (cuando se legalice la matrícula, inicio de clases, apertura de plataformas virtuales, cursos de inducción),
- Seguimiento a través de llamadas telefónicas, correo electrónico, mensajes de texto y WhatsApp,
- Invitaciones a eventos universitarios,
- Recursos educativos y tutorías,
- Programa de seguimiento académico para estudiantes.

Recomendación:

- Encuestas de satisfacción,
- Programas de referidos,
- Descuentos especiales para antiguos estudiantes,
- Participación en redes sociales de la universidad,
- Eventos de reencuentro de graduados.

8. DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES

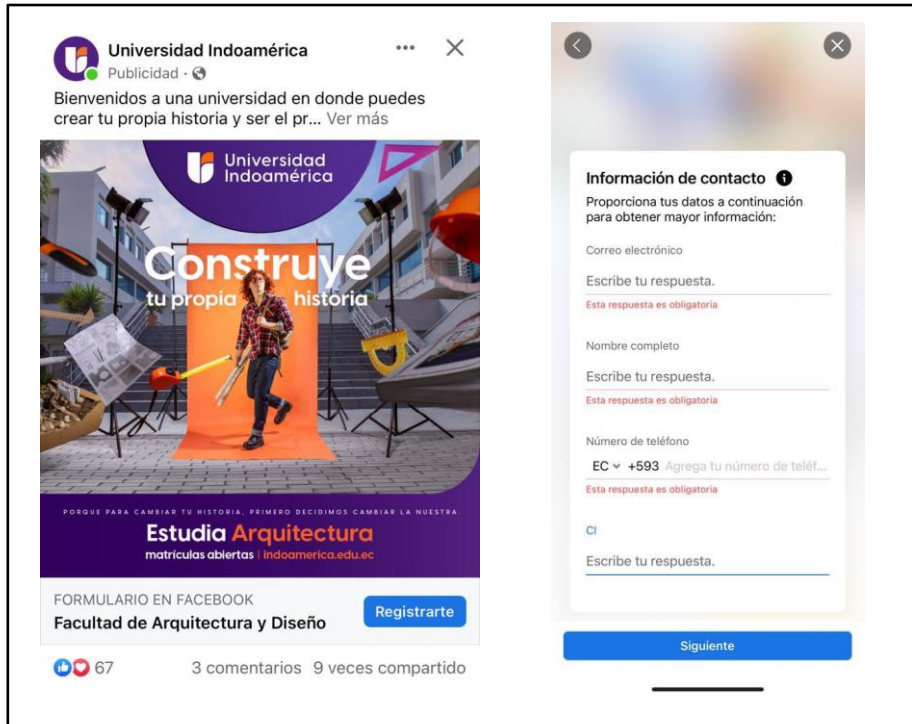
A continuación, se procederá a describir con detalle cada una de las acciones y *touchpoints* presentados en el *Customer Journey Map* elaborado para la Universidad Tecnológica Indoamérica. Es importante mencionar que, debido al enfoque del presente trabajo, si bien se describirán los elementos de cada una de las fases, se hará un especial énfasis en las etapas de fidelización y recomendación, ya que serán las que ayudarán al cumplimiento de los objetivos planteados en este trabajo.

8.1. Fase de atracción

• Publicidad en internet: redes sociales, SEO, SEM, página web

- **Redes sociales:** Realización de publicaciones con el objetivo de generar interés de las personas que estén buscando formación universitaria: carreras de grado, posgrado o cursos de educación continua. El concepto creativo de estos posts son representar a la persona con un estilo de vida adquirido por la carrera que está estudiando (Fig. 8). Estos posts van acompañados de un *copy* que genere interés en el programa educativo en cuestión deben tener un *call -to-action* (CTA) para visitar la página web de la Institución o llenar un formulario integrado dentro de la red social para la recopilación de datos básicos: Nombre, correo electrónico, número de teléfono y programa de interés para el posterior contacto por parte del equipo de admisiones.

Figura 8. Publicidad en Redes Sociales de la Universidad Indoamérica



Fuente: Elaboración propia a partir de la red social Facebook de la Universidad Indoamérica

- **SEM:** por lo general contenidos optimizados para ser presentados en buscadores (Google, en especial). Al igual que los de redes sociales, deben tener un concepto creativo donde se represente la esencia del programa educativo tanto en el título del enlace como en las frases y en el URL. Deben constar en el *copy* las palabras claves con las cuales se está realizando la pauta y un CTA que lleve ya sea al micrositio de la carrera en cuestión o a llenar un formulario para que el usuario interesado deje sus datos (Fig. 9).

Figura 9. Ejemplo de publicidad en Google



Fuente: Google Ad Mockup

- **Página web (micrositios de cada programa académico):** Es una de las principales fuentes de tráfico y de generación de leads de calidad que tiene la universidad. El objetivo es que sirva como una plataforma de aterrizaje de toda la pauta que tiene la universidad en redes sociales y en *Google AdWords*. Estos contenidos patrocinados pueden tener como CTA un link que redirija al micrositio del programa académico en concreto. Este micrositio contendrá un formulario web que estará conectado al CRM y allí los interesados podrán dejar sus datos para convertirse en leads y pasar a la gestión comercial del equipo de admisiones (Fig. 10). (Luna et al. (2017) mencionan que es importante recopilar a través de estos formularios la información importante de los interesados, que en el caso de la Universidad serían nombres, números de teléfono, correo electrónico, número de documento de identidad, campus y modalidad de interés, ciudad de residencia, entre otros.

Figura 10. Micrositio de la carrera de Administración de empresas

¿Necesitas más información?

Todas las campos son obligatorias

Nombres
Tu nombre y apellidos

Cédula o Pasaporte **Teléfono**
Tu número CI o Pasaporte

Email **Modalidad**

Estado **Lugar de residencia**

Mensaje

Acepto nuestras políticas de ["uso de Datos"](#)

[Solicitar información](#)

Inicio > Oferta Académica de Grado > Administración de Empresas

Descubre nuestra carrera de Administración de Empresas

El objetivo de nuestra carrera

Formar profesionales capaces de administrar con eficacia y eficiencia los recursos de las empresas, con competencias en la gestión de las organizaciones, interviniendo en los procesos y calidad, empleando la información contable financiera para la toma de decisiones en busca de la satisfacción del cliente, empleando la investigación para resolver los problemas de la profesión, con el uso de herramientas técnico-

Fuente: Página web de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Indoamérica

- **Eventos de puertas abiertas, ferias universitarias, charlas y webinars:** El objetivo con estos eventos es dar a conocer de manera masiva a la colectividad la oferta académica de la Universidad Indoamérica, sus instalaciones, beneficios, convenios, etc. (Fig. 11). El formato más convencional son las ferias universitarias presenciales (ya sea en los diferentes campus de la universidad, recintos de ferias o colegios organizadores) o un formato virtual/híbrido, que fueron implementadas debido al COVID-19. A más de la oferta académica, la universidad aprovecharía estos espacios para dar a conocer su modelo educativo, sus docentes, herramientas de educación, entre otros y servir como un primer argumento de consideración para los posibles clientes (Fig. 12). De igual manera, pueden obtener información de primera mano por parte de los asesores estudiantiles del equipo de admisiones y de varios otros colaboradores como miembros del equipo de seguimiento académico, mesa de ayuda, bienestar universitario, docentes, etc.

Figura 11. Imagen de participación en Ferias Académicas



Fuente: Página de Facebook de la Universidad Indoamérica

Figura 12. Invitación a charlas virtuales



Fuente: Página de Facebook de la Universidad Indoamérica

- **Recomendaciones de boca en boca:** Como su nombre lo indica, es un tipo de marketing en donde un cliente (o persona cercana al mismo) transmite información a otra sobre el producto o servicio en cuestión que desea recomendar. Hay que tomar en cuenta que el grado de confianza que existan entre estas partes es fundamental para que este tipo de recomendaciones surjan efecto: a mayor confianza entre personas, mayor será la calidad percibida sobre el producto o servicio (Sernovitz, 2014). En el caso de la Universidad Indoamérica, se debe procurar al máximo ofrecer excelentes experiencias a los clientes actuales, para que tanto estos como su entorno cercano (padres de familia, hermanos, amigos) puedan hacer estas recomendaciones a su círculo cercano de amigos y familiares y estos, basados en los testimonios y confianza que le tienen al emisor de la recomendación, se vean incentivados a buscar más información o tomar contacto con un asesor académico.
- **Relaciones públicas:** se lo puede llevar a cabo a base de eventos como firmas de convenios, auspicios, ruedas de prensa, lanzamiento de eventos, etc. Como ejemplo, se puede citar a la reciente firma del convenio celebrado entre la Universidad Indoamérica y el equipo de fútbol Liga Deportiva Universitaria de Quito para el beneficio tanto de jugadores como hinchas del equipo (Fig.13). A través de la generación de este tipo de eventos, la Universidad asocia su imagen con otras instituciones de renombre, lo que da a conocer la marca y los beneficios que esta ofrece para sus potenciales clientes.

Figura 13. Firma de convenio entre Universidad Tecnológica Indoamérica y Liga Deportiva Universitaria de Quito (LDU)



Fuente: Página de Facebook de la Universidad Indoamérica

8.2. Fase de Consideración

- **Navegación en la página web de la universidad:** Como se indica anteriormente, la página web de la Universidad Indoamérica debe ser la fuente principal a donde se dirijan los CTA de la pauta digital, A diferencia de la fase de atracción, en esta fase ya no se redireccionaría directamente a los microsítios de cada uno de los programas académicos sino, en su mayoría, al *home page* de la Universidad (Fig. 14) o, de ser necesario, a una sección específica de la misma de acuerdo al objetivo de la pauta (como puede ser el apartado de información financiera, campus y sedes, quienes somos, becas, procesos de homologación, etc.). El objetivo aquí es que el interesado pueda explorar diferentes apartados de la página para que obtenga más información sobre la Institución, sus beneficios, infraestructura y con esto lograr que su nivel de interés aumente.

Figura 14. Página web de la Universidad Tecnológica Indoamérica



Fuente: Página web de la Universidad Indoamérica

- **Información sobre programas académicos:** como el interesado se encuentra en una fase más avanzada de interés, precisamente es aquí donde podría empezar a requerir información más detallada sobre los programas académicos: título que se oferta en cada programa académico, duración, malla académica, perfil profesional y perfil de egreso, etc. El lugar más propicio para que esto se dé es en cada uno de los microsítios por programa académico que dispone la página web (Fig. 15). Sin embargo, se puede recurrir a medios alternativos como los clásicos panfletos informativos o innovar hacia el uso de códigos QR, con los que los usuarios están cada vez más familiarizados (Fig. 16) y links recortados personalizados. Aquí la finalidad sería que el interesado pueda acceder a la información en cuestión de una manera rápida y ágil utilizando su dispositivo móvil y aprovechando la gran expansión del uso de estos recursos tecnológicos.

Figura 15. Información sobre programas académicos desplegada en la página web de la Universidad Tecnológica Indoamérica

Maestría en **Administración de Empresas** mención en **Innovación y Dirección Estratégica - MBA**

| | | | |
|--|---|--|--|
|  TÍTULO |  HORARIO |  DURACIÓN |  SEDE |
| Magister en Administración de Empresa con mención en Innovación y Dirección Estratégica | Viernes 18H00 – 22H00 Sábado 08H00 – 16H00 2 Horas Sincrónicas | 2 Niveles | Ambato – Quito |

RESOLUCIÓN
RPC-SO-22-No.561-2021

El objetivo del programa

Formar a profesionales y líderes empresariales con los conocimientos y herramientas para tomar decisiones estratégicas de vanguardia, innovadoras, creativas, y de alto impacto global, motivando en ellos un espíritu emprendedor y empresarial de clase mundial.



Fuente: Página web de la Universidad Indoamérica

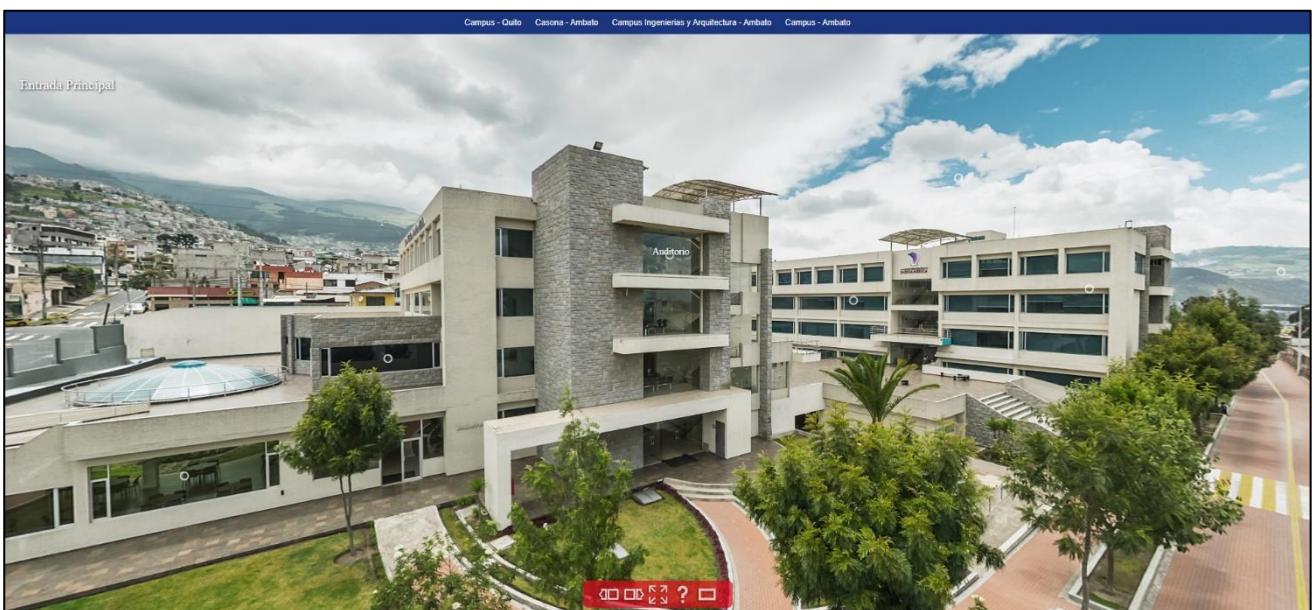
Figura 16. Código QR para acceso a enlaces de interés de la Universidad Indoamérica



Fuente: Captura de pantalla del Facebook de la Universidad Indoamérica

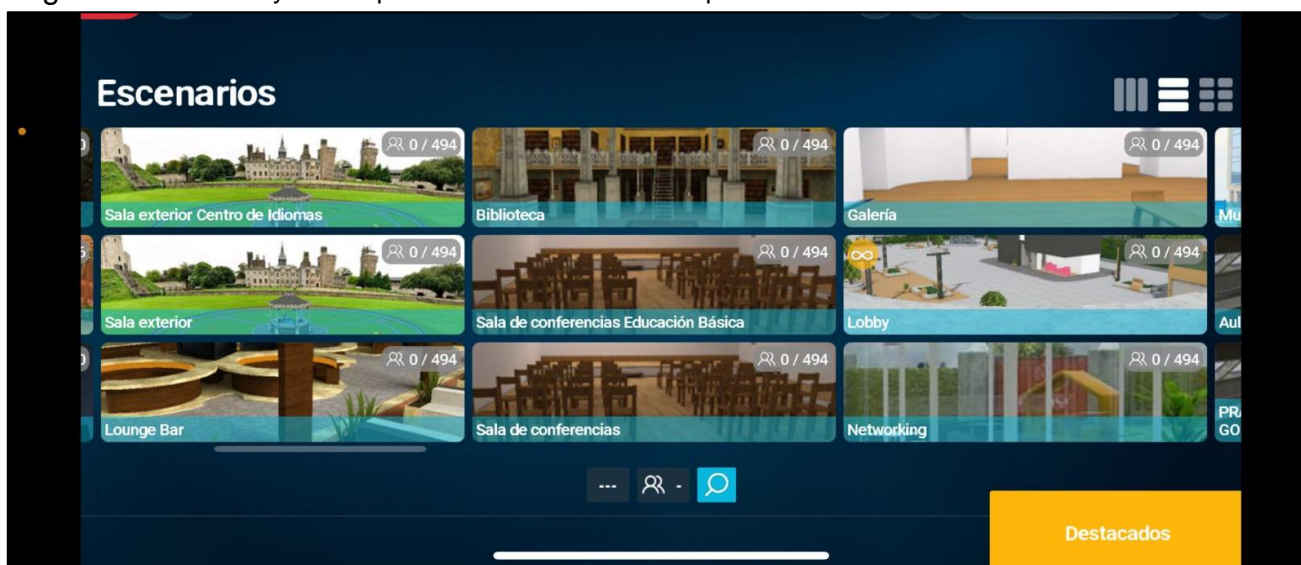
- **Tours virtuales:** tomando en cuenta que la universidad oferta modalidades de estudio semipresencial, a distancia, en línea e híbrida, donde se entiende que los posibles clientes poseen responsabilidades adicionales como trabajo y que no todos podrán acercarse de manera física a los campus para conocer sus instalaciones y laboratorios, resulta fundamental el desarrollo e implementación de espacios virtuales para que estos puedan explotar las áreas de la Universidad de la mano de la realidad virtual y realidad aumentada. Actualmente la universidad cuenta con un Tour Virtual para sus campus de Ambato y Quito (<https://indoamerica.edu.ec/tour2016/index.html>) (Fig. 17), sin embargo, se podrían adicional espacios de realidad virtual creados a partir de aplicaciones populares como *Roblox* o *Virtway Events*, en donde se podrían simular los entornos y laboratorios de la Universidad para que los interesados ingresen a través de sus dispositivos móviles y tengan una experiencia mucho más inmersiva (Fig.18).

Figura 17. Página web del tour virtual de la Universidad Indoamérica



Fuente: Captura de pantalla de la página web de la Universidad Indoamérica

Figura 18. Virtway Events: plataforma de VR desarrollada para la Universidad Indoamérica



Fuente: Captura de pantalla de la Virtway Events

- Contacto con asesores:** Quizás es uno de los puntos más importante del proceso de ventas de la Universidad Indoamérica. Es donde, después de una previa toma de contacto con la información de la oferta académica y beneficios, el posible cliente tiene una interacción humana con un miembro especializado del equipo de admisiones. Este miembro del equipo debe estar capacitado y dominar toda la información referente a la universidad: programas académicos, modalidades, valores, financiamiento, proceso de inscripción y matrícula, fechas del calendario académico, cuerpo docente, perfil profesional y de egreso, actividades extracurriculares, etc. Es recomendable formar equipos de admisiones de acuerdo con cada uno de los campus (Ambato y Quito) ya que los posibles clientes de cada una de estas ciudades pueden presentar características únicas y diferenciales (Fig.19). De igual manera, los asesores pueden tomar contacto con los interesados a través de varios canales: cita presencial en el campus, cita virtual, llamada telefónica, correo electrónico, mensajería instantánea, entre las principales. Para esto, resulta fundamental que registren cada interacción en el CRM institucional, ya que estos serán los primeros *inputs* en la relación comercial entre el posible cliente y la Universidad. A la final, si la persona completa su proceso de matrícula, se tendrá un historial completo de las interacciones y puntos de contacto con el mismo que servirán para generar una data valiosa.

Figura 19. Asesores de la Universidad Indoamérica brindando información a los interesados.



Fuente: Perfil de Twitter de la Universidad Indoamérica

8.3. Fase de compra

- **Proceso de admisión:** Una vez el posible cliente ha obtenido toda la información de la Universidad ya sea por investigación propia (redes sociales, página web, ferias académicas, recomendación boca en boca, etc.) o a través de la interacción con un miembro del equipo de admisiones (presencial o virtual), y toma la decisión de empezar su proceso de admisión, el asesor académico deberá guiarlo paso a paso para completar los requisitos necesarios que, por lo general, se componen de los siguientes pasos:
 - **Llenado de ficha de inscripción:** es el registro inicial en el sistema de información de la Institución. Aquí, además de los datos personales básicos como nombres, información domiciliaria y de contacto, también se registra la carrera, modalidad y sede en la cual la persona se inscribirá. Esta ficha servirá a posterior para realizar todos los registros y solicitudes del estudiante: académico, financiero, prácticas, atención de bienestar universitario, etc. (Fig.20). Esta acción debe ir complementada con el envío de un mensaje de bienvenida, el mismo que se detalla en la fase de fidelización.

Figura 20. Ficha de inscripción del Sistema de Gestión Académica (SGA) de la Universidad Indoamérica

| Nueva inscripción | |
|-------------------------|------------------|
| 1er Nombre | PRIMER NOMBRE |
| 2do Nombre | SEGUNDO NOMBRE |
| 1er apellido | APELLIDO PATERNO |
| 2do apellido | APELLIDO MATERNO |
| Cédula | |
| Pasaporte | |
| Nacionalidad | ----- |
| Pais de nacimiento | ----- |
| Provincia de nacimiento | ----- |
| Cantón de nacimiento | ----- |

Fuente: Captura de pantalla del sistema SGA de la Universidad Indoamérica

- **Entrega de documentación:** dependiendo la unidad de negocio (grado, posgrado o educación continua) el asesor puede requerir diferente tipo de documentación por parte del aspirante para que esta sea entregada y a posterior recibida por parte del área de secretaría.
- **Examen de admisión:** Al igual que en el punto anterior, dependiendo del programa académico o modalidad, el aspirante deberá rendir un examen de admisión de conocimientos y aptitudes como prerrequisito a la matrícula. Del resultado de este dependerá su aprobación para el ingreso a la carrera o maestría en cuestión.
- **Matrícula:** Una vez aprobados y entregados todos los prerrequisitos, el asesor académico procederá a matricularlo dentro del sistema SGA en la carrera, sede y modalidad que el aspirante ha seleccionado y pasará a ser un estudiante formal de la Universidad Indoamérica. Al igual que en la fase de inscripción, esta debe ir acompañado de un correo electrónico personalizado, el mismo que se detalla en la fase siguiente.
- **Pago de colegiatura:** La Institución pone a disposición de su comunidad universitaria varios métodos de pago para que el estudiante seleccione el de su preferencia. Entre los más populares están: pago en caja (efectivo), pago en ventanilla bancaria, pago a través de aplicaciones móviles o banca web y pago directo con tarjeta a través de la página web (Fig. 21).

Figura 21. Métodos de pago de la Universidad Tecnológica Indoamérica



Fuente: Captura de pantalla de la página web de la Universidad Indoamérica

- Información sobre financiamiento y becas:** Este es un punto de desarrollo transversal que va desde la fase de atracción, pasando por la de consideración y finalizando en la de compra, debido a que en cada una de éstas, y a través de los diferentes medios de comunicación y puntos de contacto de la Universidad, en donde el aspirante (y ahora cliente), por ejemplo, va adquiriendo información de cómo obtener una prórroga de pagos (financiamiento directo para el pago de la colegiatura), pasos y requisitos para poder acceder a una de las diferentes becas que tiene la Universidad, servicios adicionales como Bienestar Universitario, entre otros. En este punto de contacto es fundamental una atención en conjunto por parte de los diferentes departamentos y áreas de la Institución: equipo de admisiones, departamento financiero, colectoría, Bienestar Universitario y Coordinación de becas, ya que la información que se entrega debe ser homogénea entre éstas, pero con un mayor grado de detalle y especialización en cada una, según corresponda. Como ejemplo se tendría entregar un manual para la postulación de becas a cada uno de los estudiantes que esté interesado para que conozca cuáles son todos los tipos de becas, requisitos que cada una tiene y el proceso para postular (Fig. 22).

Figura 22. Instructivo de Solicitud de becas y ayudas económicas de la Universidad Indoamérica



Fuente: Captura de pantalla de la página web de la Universidad Indoamérica

8.4. Fase de fidelización

- **Mensajes personalizados:** Uno de los puntos más importantes en el *journey* del cliente es destacar y celebrar con el cada paso que va dando en la Institución (desde el llenado de formulario para toma de contacto hasta la ceremonia de graduación). Para que esto sea posible y se pueda ejecutar de manera ágil y oportuna, es indispensable contar con el CRM institucional y la base de datos actualizada de la Universidad. De igual forma, es importante que se elaboren y actualicen plantillas de correo electrónico donde se incluyan campos dinámicos, esto es, variables que vayan tomando la información que se desee del registro (nombres, carrera, modalidad y campus, periodo académico, estado de inscripción, entre otros). Esto hará que el contenido enviado a cada persona sea personalizado y no se requiera ninguna intervención humana, ahorrando tiempo y recursos. Es importante destacar el lenguaje utilizado sea de acuerdo con el tipo de público: si es una carrera de grado, se podría inferir que la solicita una persona de entre 17-25 años, por lo cual el lenguaje puede ser un poco más informal y se puede tratar de “tu” al destinatario. Sin embargo, en las comunicaciones enviadas a aspirantes de maestrías o de educación continua, al entenderse que su buyer persona se encuentra entre los 25-45 años, se recomienda un trato más formal y referirse de “usted”. A continuación, se detalla eventos y ejemplos de estos mensajes personalizados:
 - **Bienvenida** (al ingresar el lead en el CRM): Deberá incluir un asunto de acuerdo con el programa académico, imagen de encabezado, un saludo con el nombre de la persona, agradecimiento por el interés en la carrera, programa de maestría o curso de Educación Continua seleccionado, información de este, links de interés, una despedida y link a la página web y redes sociales de la Universidad (Fig. 23).

Figura 23. Correo electrónico de bienvenida de la Universidad Indoamérica



Fuente: Captura de pantalla del CRM de la Universidad Indoamérica

- **Inscripción:** Al igual que en el ejemplo anterior, deberá indicar en el asunto la inscripción a la carrera un texto referente a su proceso de inscripción, imagen de encabezado, un saludo con el nombre de la persona, agradecimiento por la inscripción en el programa académico, los requisitos para completar la inscripción, enlaces de interés y link a la página web y redes sociales de la Universidad.
- **Matrícula:** Una vez la persona haya cumplido con todos los prerrequisitos y se realice su matrícula, el asesor académico tendrá a disposición una plantilla de correo electrónico que contendrá un asunto referente a la matrícula realizada en el periodo académico actual, imagen de encabezado, un saludo con el nombre de la persona, agradecimiento y bienvenida al programa académico en cuestión, información de interés adicional, enlaces de interés y link a la página web y redes sociales de la Universidad (Fig. 24).

- **Inicio de clases:** En este tipo de comunicaciones, se pretende dar un acompañamiento oportuno para el primer día de clases del estudiante, brindándole información concreta sobre puntos a tomar en cuenta: ubicaciones de los campus, horarios, aulas, etc. (Fig. 25). Es posible que no todos los estudiantes revisen el correo electrónico de manera frecuente, por lo que sería de interés reforzar esta acción con comunicaciones adicionales a través de mensajes de texto o *WhatsApp*.

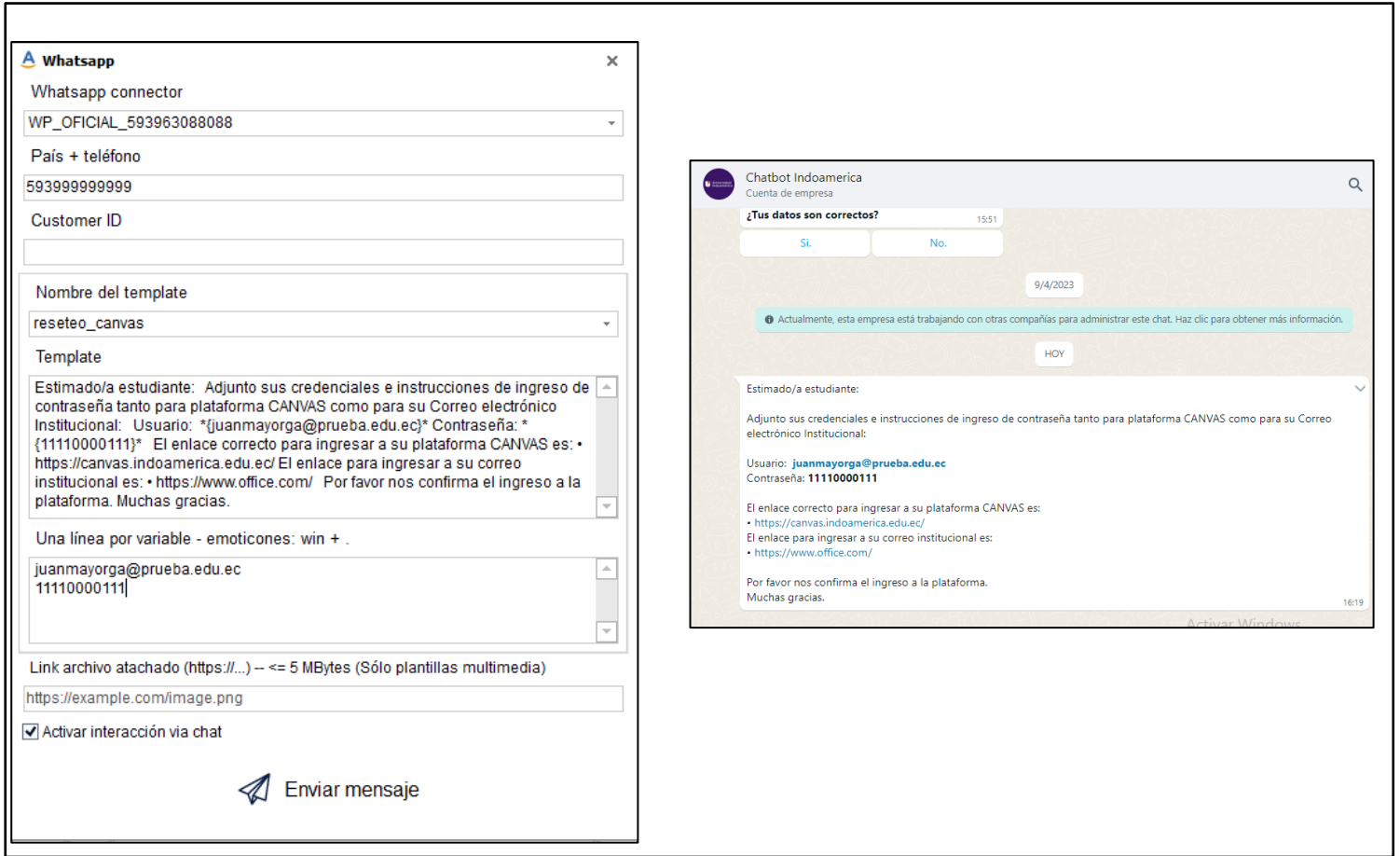
Figura 25. Correo electrónico con las indicaciones para el inicio de Clases



Fuente: Captura de pantalla del CRM de la Universidad Indoamérica

- **Seguimiento a través de medios de comunicación:** Son comunicaciones personalizadas por parte de los colaboradores de la Universidad a los estudiantes para acciones específicas como seguimiento académico, información sobre resolución de requerimientos o tickets (mesa de ayuda), actualización de datos, entre otros. Es importante destacar que estas comunicaciones, en caso de ser a través de *WhatsApp* o mensajes de texto, deben contener datos personalizados para el estudiante en cuestión. Como ejemplo, puede ser una comunicación a través de *WhatsApp* donde se le informe al estudiante sobre el restablecimiento de sus credenciales para ingresar al aula virtual (Fig. 26). De igual manera, se pueden incluir *CTA* como *links* a las páginas de interés o de acceso a las aulas virtuales para incentivar a su apertura y mejorar la tasa de respuesta.

Figura 26. Comunicaciones de acciones de seguimiento



Fuente: Elaboración propia a partir del CRM de la Universidad Indoamérica

- **Invitaciones a eventos universitarios:** estas comunicaciones pueden ser enviadas a través de correo electrónico o *WhatsApp*. Se deberá elaborar una plantilla específica para cada evento debido a las particularidades que cada uno puede presentar. De manera general, deben tener el nombre del estudiante, invitación al evento con el nombre específico del mismo e información sobre fecha, lugar y hora (Fig. 27). Si se desea hacerlo visualmente más atractivo se puede incluir un arte o imagen del evento en cuestión.

Figura 27. Invitaciones a eventos académicos a través de correo electrónico

Agregar una nueva plantilla ✕

Nombre

* Módulos

Descripción

Email de origen

Email de destino

Asunto de envío

Hola [wolkvox_names]

¡Conviértete en el próximo profesional de la salud!

👤 Descubre cómo están tus competencias para afrontar las profesiones del mundo de la salud.

🗣️ Accede a charlas con profesionales exitosos del sector y a un #test de perfilación gratuita donde evaluaremos:

- ✓ Cualidades sociales y emocionales
- ✓ Valores y aspiraciones
- ✓ Competencias en el trabajo

📅 ¿Cuándo? 14 y 15 de julio

🕒 ¿A qué hora? De 15h00 Pm a 20h00 Pm

👤 Inscripción gratuita <http://bit.ly/Medical-Day>

Para responder tus inquietudes contáctate con nosotros <http://wa.me/59323826970>

[Editar](#)

Fuente: Captura de pantalla del CRM de la Universidad Indoamérica

- Recursos académicos:** La universidad disponer de varios recursos académicos para complementar la educación de sus estudiantes, sin que a veces estos tengan pleno conocimiento de estos. Para ello, se puede enviar 3 comunicaciones cada semestre a través de correo electrónico donde se les informe a los estudiantes, por ejemplo, sobre la biblioteca virtual, como acceder a ella, como registrarse y como utilizarla. Se puede personalizar a nivel de poner el nombre de cada estudiante, la carrera y modalidad que sigue y link de interés a repositorios específicos para su área de estudio (Fig. 28). Según la universidad vaya aumentando e implementando más recursos, como pueden ser simuladores, bolsa de empleo, plataforma de prácticas profesionales, etc., pueden seguir informando de las mismas.

Figura 28. Información sobre recursos académicos

| | |
|------------------|--|
| Nombre | Acceso biblioteca |
| * Módulos | leads |
| Descripción | Descripción |
| Email de origen | seguimientoacademico@uti.edu.ec |
| Email de destino | [wolkvox_Email] |
| Asunto de envío | ¡Aprovecha de la biblioteca virtual! - Universidad Indoamérica |

🔍 ↺ ↻ | p | arial bl... | 10px |
 📄 📁 **B** *I* U 🔗 | x₂ x² |
 🔍 📄 📁 📑 🔗 🔗 🔗 🔗

Hola [wolkvox_names]

¿Sabías que disponemos de una biblioteca virtual con un repositorio de más de 5000 elementos? ¡Es momento de que lo explotes al máximo!

Para poder ingresar a las distintas bibliotecas virtuales de la Universidad, debe registrarse y seguir estos pasos:

1. Ingresar al SGA
2. Seleccionar el apartado "BIBLIOTECAS UTI", ubicado en la parte izquierda debajo de su nombre
3. Seleccionar "Biblioteca Virtual"
4. Elegir entre las 12 bibliotecas virtuales
5. Registrarse en la biblioteca, seleccionando la opción "REGISTRARSE" ubicada en la esquina superior derecha (debe seleccionar REGISTRARSE para crear una cuenta, NO seleccionar la opción "Iniciar sesión")
6. Llenar el formulario con sus datos

[Editar](#)

Fuente: Captura de pantalla del CRM de la Universidad Indoamérica

- Programa de seguimiento académico para estudiantes:** Los miembros del departamento de seguimiento académico pueden convocar a los estudiantes a charlas o tutorías para analizar su rendimiento académico y constatar si hay alguna inquietud o requerimiento por parte de los estudiantes. Este recurso sería importante de manera especial para los estudiantes de la modalidad a distancia, debido a que ellos no pueden acercarse de manera presencial a la universidad y estas interacciones podrían ser a través de plataformas de telecomunicación como *Zoom*, *Microsoft Teams* o *Google Meets*. Incluirían el nombre del estudiante, el nombre del asesor académico, link de la reunión y fecha y hora de esta. (Anexo 27). Estas podrían ser enviadas por correo electrónico o WhatsApp y tener un CTA para que el estudiante pueda confirmar su asistencia o reprogramar la tutoría.

Figura 29. Invitación a tutorías académicas

| | |
|------------------|--|
| Nombre | Tutoría académica |
| * Módulos | leads |
| Descripción | Descripción |
| Email de origen | seguimientoacademico@uti.edu.ec |
| Email de destino | [wolkvox_Email] |
| Asunto de envío | ¡Queremos saber de ti! - Seguimiento académico Universidad Indoamérica |

✎ ↺ ↻ | p | arial bl... | 10px | 📎 📎 | **B** *I* U ~~S~~ | x₂ x² | ☰ ☰ ☰

☰ | ☰ ☰ ☰ ☰ ☰ | 📄 </>

Hola [wolkvox_names]

¡Es momento de hablar sobre tu rendimiento académico!

Mi nombre es [wolkvox_agentname] y soy tu asesor académico. Me gustaría conversar contigo sobre tu desempeño estudiantil, asistencias, deberes y saber si tienes algún requerimiento para poder solventarlo.

Te invito a un espacio de 20 minutos a través de Microsoft Teams 🖱 <http://bitly.ws/EBvd>

📅 ¿Cuándo? Lunes 15 de Mayo

🕒 ¿A qué hora? 15:00 Pm

👤 Confirmación de tutoría 🖱 <http://bit.ly/Medical-Day>

Para responder tus inquietudes contáctate con nosotros 🖱 <http://wa.me/59323826970>

Fuente: Captura de pantalla del CRM de la Universidad Indoamérica

8.5. Fase de recomendación

- Encuestas de satisfacción:** se pueden implementar encuestas de satisfacción a los estudiantes una vez finalizados los módulos, periodos académicos, al graduarse finalizando el programa académico, según corresponda. El principal objetivo de esta herramienta sería obtener retroalimentación de primera mano por parte de los principales actores de la Universidad, los estudiantes, para poder mejorar y adecuar los contenidos y formatos de acuerdo con las preferencias. Como principal medio, se podría implementar el Sistema de Gestión Académica (SGA) (Fig. 30) de la Universidad o en aula virtual Canvas LMS, ya que son 2 plataformas de uso frecuente de todos los miembros de la comunidad universitaria. Adicional a esto, se podría utilizar esta herramienta de investigación como fuente primaria para investigaciones

de mercado y obtener información sobre experiencia de usuario, interés en nuevos programas académicos, servicios adicionales que se pueden implementar, etc.

Figura 30. Encuesta de satisfacción de los servicios de la biblioteca Institucional

Universidad Indoamérica

Consultar Encuesta

Información general:
CONOCER EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA INSTITUCIONAL

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA SEGÚN SU CONSIDERACIÓN

1.- SELECCIONE SU PERFIL DE USUARIO

ESTUDIANTE
 DOCENTE
 ADMINISTRATIVO

2.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA UTILIZA LA BIBLIOTECA VIRTUAL?

DIARIO
 SEMANAL
 MENSUAL

3.- ¿PUEDE ACCEDER A LA BIBLIOTECA VIRTUAL DESDE CASA?

SI
 NO
 A VECES

4.- ¿CUÁLES SON LAS BASES DE DATOS QUE PLANIFICÓ SU DOCENTE?

ELIBRO
 DIGITALIA

Fuente: Captura de pantalla del SGA de la Universidad Indoamérica

- **Programas de referidos:** como una de las técnicas más utilizadas en el marketing de afiliación, la Universidad podría establecer un programa de referidos en donde cada estudiante actual o egresado posea un código, el mismo que un estudiante nuevo pueda entregar al asesor de admisiones y se le aplique un descuento sobre el valor de su matrícula o aranceles. Se podría complementar brindando un descuento también al emisor del código para así incentivar a este que lo comparta a más personas (Fig. 31). Este programa de referidos debería ser analizado en conjunto con el área financiera para determinar las carreras y modalidades en las cuales aplicaría, a su vez definir los términos y condiciones.

Figura 31. Publicidad de programa de referidos



Fuente: Captura de pantalla de Facebook

- **Descuentos especiales:** Al igual que en la anterior técnica, el departamento financiero, en conjunto con el área de admisiones, podría determinar descuentos y beneficios especiales para cierto tipo de clientes y así atraer la generación de una mayor cantidad de matrículas. Entre los beneficiarios podrían estar: exalumnos, graduados del Colegio Menor Indoamérica, familiares del personal docente y administrativo, alumnos de Institutos Tecnológicos con los cual la Universidad tenga convenios, miembros de agrupaciones y empresas con las cuales se tenga convenios, entre otros (Fig. 32). Es importante destacar la importancia de definir términos y condiciones adecuadas por cada tipo de convenio ya que, como norma general, no se puede aplicar descuento sobre descuento.

Figura 32. Beneficios especiales por alianzas estratégicas

UNIVERSIDAD INDOAMERICA

¡Entérate de los beneficios que obtienes por ser parte del Colegio

Aplicas a un descuento con relación al costo aprobado por el CES del 51% en promedio a los estudiantes que cancelen de contado, con transferencia o depósito; como se puede observar en el siguiente detalle de programas:

| PROGRAMA | PRECIO APROBADO CES | PRECIO DE OFERTA | % DESCUENTO |
|---|---------------------|------------------|-------------|
| Derecho Mención Derecho Constitucional | 8,000 | 3,960 | 51% |
| Derecho Laboral y Seguridad Social | 8,000 | 3,960 | 51% |
| Derecho Procesal y Litigación Oral | 8,000 | 3,960 | 51% |
| Derecho Mención Planificación Tributaria y Fiscalidad Internacional | 7,920 | 3,960 | 50% |
| Mediación, Arbitraje y Solución de Conflictos | 8,000 | 3,960 | 51% |

Adicional puede aplicar a una gratuidad para grupos de 30 estudiantes, es decir **un estudiante** del grupo no cancelará ningún rubro por acceder al programa.

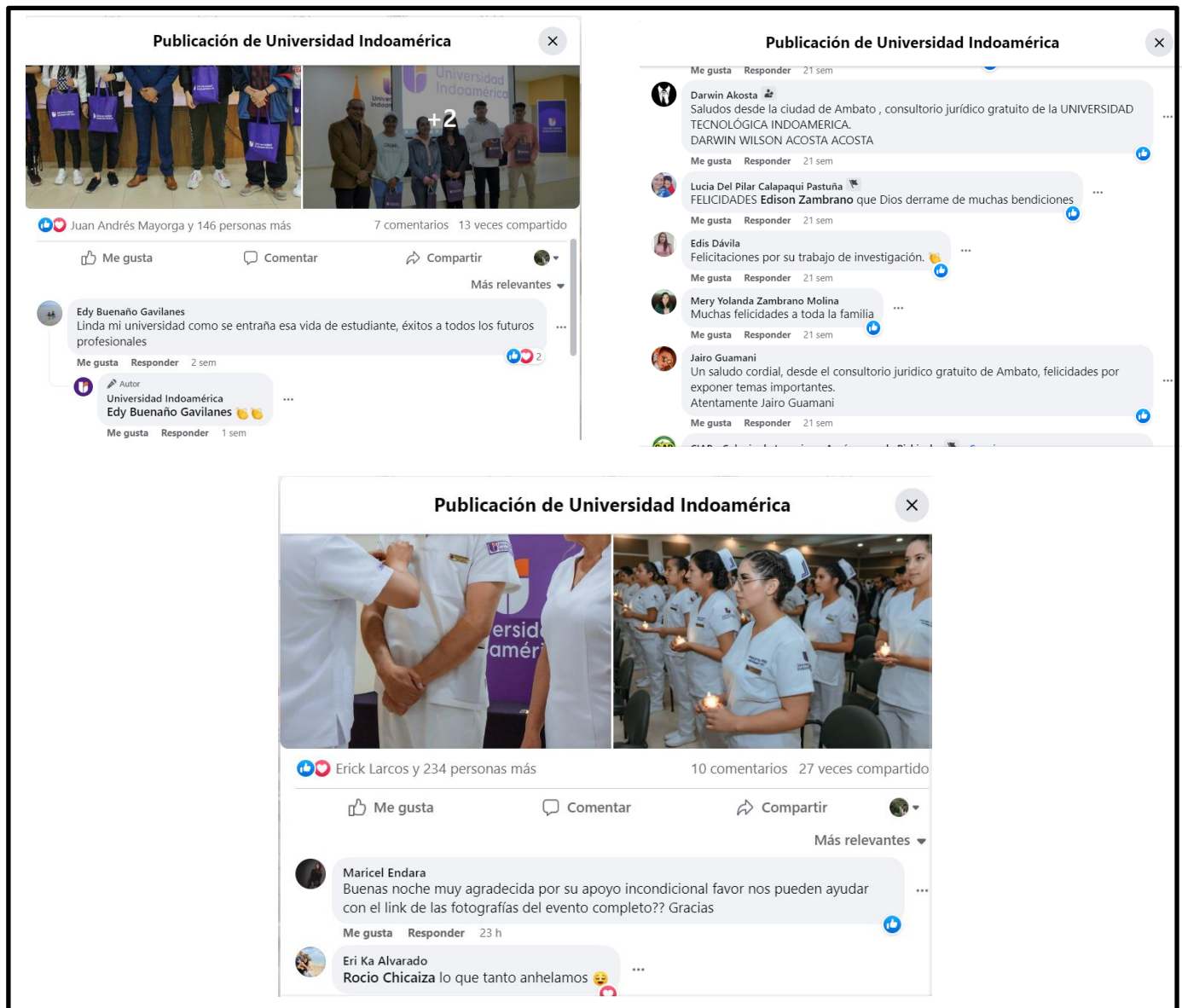
No esperes más y matricúlate ya, en la Universidad que forma profesionales que

¡Nacieron para triunfar!

Fuente: Facebook de la Universidad Indoamérica

- Participación en redes sociales de la universidad:** Una actividad importante por parte del área de marketing de la Institución es generar una participación y de valor por parte de sus exalumnos y la comunidad universitaria en general en redes sociales de la Institución. Esto es un factor determinante ya que genera confianza en todas las personas que se encuentren en fase de consideración al poder obtener un testimonio de primera mano (Fig. 33). He aquí la importancia de brindar un adecuado acompañamiento y seguimiento durante toda la vida universitaria a cada estudiante, ya que estos testimonios son extremadamente valiosos y aportan a la salud y reputación de la marca.

Figura 33. Comentarios en redes sociales por parte de la comunidad universitaria



Fuente: elaboración propia a partir del Facebook de la Universidad Indoamérica

- Eventos de reencuentro de graduados:** la Institución puede organizar eventos especiales para los exestudiantes graduados de todos sus programas académicos. Estos tendrían la finalidad de realizar conferencias, redes de contacto y confraternidad entre los participantes (Anexo 34). Además, sería una alternativa de generar publicidad y expectativa entre los miembros de sus redes sociales.

Figura 34. Encuentro de ex alumnos de la Universidad Indoamérica



Fuente: Captura de pantalla de la página web de la Universidad Indoamérica

9. PROGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING DIGITAL

Para la ejecución de este plan de marketing se ha planteado un cronograma dividido en 24 semanas (6 meses). El motivo de la selección de esta franja de tiempo es que, si bien en el año la Universidad posee 2 periodos académicos (periodo “A” comprendido entre abril-septiembre y periodo “B” comprendido entre octubre-febrero), se acostumbra a empezar la planificación del siguiente periodo a mediados del periodo en curso, debido a todas las acciones tanto comerciales como de postventa que necesitan los nuevos estudiantes requiere de una planificación con la debida anticipación.

Con esta particularidad, propia de la industria de Educación superior y, tomando en cuenta no únicamente las etapas de fidelización y recomendación (que son en las cuales se enfocan los objetivos de este trabajo), se ha desarrollado una propuesta sólida que abarca todo el viaje del consumidor o *Customer Journey*, en donde, si bien es una versión comprimida del mismo (ya que de ser contrario sobrepasaría el alcance de este trabajo), se proponen un total de 28 actividades, las mismas que garantizan el levantamiento de interés por parte de los interesados (atracción), el acercamiento y abordaje de los leads o posibles clientes (consideración), el proceso de inscripción y pago de colegiatura (compra), las acciones que generan una conexión con la marca (fidelización) y finalmente las actividades que generan el marketing de boca en boca o relacional (recomendación).

A continuación, se proponen estas 28 actividades distribuidas a lo largo del tiempo en un formato de diagrama de Gantt (Tabla 3):

Tabla 3. Cronograma de acciones de plan de Marketing Digital

| Nro. | 1. Acción | 2. Estrategia | 3. Responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
|------|---|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | Crear anuncios en redes sociales | Atracción | Equipo de Marketing (Coord. Marketing Digital, Content planner, Diseñador gráfico, Copy Witter | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Creación de anuncios para SEM (Google Ads) | Atracción | Coord. Marketing Digital, Content Planner, Diseñador Gráfico, Community Manager, Copy Witter | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Organizar evento "Open Day Universitario" | Atracción | Coord. de admisiones, Coord. Bienestar Universitario, Dirección de Infraestructura, Coord. De PR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Organizar participación en Feria "Del Cole a la U" | Atracción | Coord. De admisiones, Asesores académicos (equipo de admisiones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Evento de Open Day Universitario | Atracción | Coord. De admisiones, Asesores académicos (equipo de admisiones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Participación en Feria "Del Cole a la U" | Atracción | Coord. De admisiones, Asesores académicos (equipo de admisiones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Desarrollo de chatbot para página web y RR.SS | Consideración | Coord. Customer Success & CRM, Coord. De TI, Coord. Marketing Digital, Web Master | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Implementación de chatbot en página web y RR.SS | Consideración | Coord. Customer Success & CRM, Coord. De TI, Coord. Marketing Digital, Web Master | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Creación de plantillas de correo electrónico para interesados, leads, posibles clientes, inscritos y matriculados | Consideración | Coord. Customer Success & CRM, Coord. Marketing Digital, Copy Witter | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Implementación de plantillas de correo electrónico en CRM | Consideración | Coord. Customer Success & CRM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Enviar correo de seguimiento a los interesados | Consideración | Coord. Customer Success & CRM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Tours (presenciales y virtuales) a los campus | Consideración | Asesores académicos (equipo de admisiones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Agendamiento de citas (presenciales, virtuales) a interesados | Consideración | Asesores académicos (equipo de admisiones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

10. CUENTA DE RESULTADOS E ÍNDICES

La ejecución de un presupuesto al momento de realizar un plan de marketing resulta de vital importancia para poder estimar la inversión y los beneficios estimados que se obtendrá al momento de su ejecución. Es así, que Kotler y Armstrong (2018) destacan varios beneficios de su uso y aplicación, entre los cuales tenemos:

- **Asignación efectiva de recursos:** La creación de un presupuesto y del plan de inversión permiten determinar la cantidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para ejecutar el plan de marketing.
- **Priorización de actividades:** Establecer un presupuesto y un plan de inversión ayuda a priorizar las actividades de marketing en función de su impacto y rentabilidad esperada.
- **Control de costos e inversiones:** El presupuesto establece límites y pautas para el gasto, lo que ayuda a controlar los egresos y evitar inversiones excesivas o innecesarias.
- **Evaluación del ROI:** Al establecer los beneficios esperados, se puede evaluar el retorno de la inversión (ROI) de las acciones del plan de marketing. Esto implica comparar los costos incurridos con los beneficios obtenidos, lo que permite determinar la efectividad y la rentabilidad de las actividades implementadas.
- **Toma de decisiones informadas:** El presupuesto y el plan de inversión proporcionan información clave para la toma de decisiones por parte de los directivos en relación con la asignación de recursos, la selección de estrategias y la evaluación del desempeño.

Para poder estimar los réditos que obtendrá la Universidad al momento de aplicar el siguiente plan de marketing, se deben realizar una serie de cálculos y estimaciones iniciales a nivel del valor por hora de los salarios de los colaboradores implicados, coste unitario de cada acción, costes adicionales, la cantidad a ser alcanzada según los objetivos y la cantidad de colaboradores que deben involucrarse en la realización de cada acción. Estos se detallan a continuación:

10.1. Salarios de colaboradores:

Como punto de partida, se procede con la elaboración de una tabla donde se estima el salario anual, mensual y por hora de cada uno de los colaboradores involucrados en la ejecución de las actividades del plan de marketing, donde se ha tomado en cuenta la información de varias fuentes referentes a salarios promedios por industria en Ecuador y en Sudamérica (INEC, 2022; Ministerio de Trabajo, 2020; Olmedo, 2018; Ziprecruiter, 2023) para ajustarlo a la realidad de la industria tanto nacional como regional (Tabla 4).

Tabla 4. Salarios de personal:

| PERSONAL | | | |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Cargo | Salario anual | Salario mensual | Coste por hora |
| Community Manager | \$10.200,00 | \$850,00 | \$3,54 |
| Web master | \$12.000,00 | \$1.000,00 | \$4,17 |
| Cood. De Admisiones | \$14.400,00 | \$1.200,00 | \$5,00 |
| Coord. Bienestar Universitario | \$13.200,00 | \$1.100,00 | \$4,58 |
| Director de Infraestructura | \$21.600,00 | \$1.800,00 | \$7,50 |
| Coord. De PR | \$14.400,00 | \$1.200,00 | \$5,00 |
| Asesor académico (admisiones) | \$10.800,00 | \$900,00 | \$3,75 |
| Coord. Customer Success & CRM | \$14.400,00 | \$1.200,00 | \$5,00 |
| Coord. De TI | \$15.000,00 | \$1.250,00 | \$5,21 |
| Coord. Marketing Digital | \$15.000,00 | \$1.250,00 | \$5,21 |
| Copy Witter | \$10.200,00 | \$850,00 | \$3,54 |
| Asesor estudiantil | \$11.400,00 | \$950,00 | \$3,96 |
| Coord. Seguimiento académico y Becas | \$14.400,00 | \$1.200,00 | \$5,00 |
| Diseñador Gráfico | \$9.600,00 | \$800,00 | \$3,33 |
| Content Planner | \$9.500,00 | \$791,67 | \$3,30 |
| Coord. Financiero | \$15.600,00 | \$1.300,00 | \$5,42 |

Fuente:

Elaboración propia

Determinado el salario anual medio, se procede a calcular el salario mensual medio dividiendo esta cantidad para los 12 meses de año y, posteriormente, este valor se divide para las 40 horas semanales que se laboran por ley según el artículo 47 del Código del trabajo de Ecuador (Asamblea Nacional del Ecuador, 2023).

10.2. Presupuesto

Una vez obtenido el coste por hora de cada uno de los colaboradores involucrados en el plan de marketing, procedemos a calcular la inversión necesaria por cada acción. Para esto, se multiplica el coste unitario de cada acción (en horas), la cantidad necesaria (según los objetivos SMART previamente planteados) y el salario de cada uno de los colaboradores involucrados. De igual manera, se complementa la tabla indicando a que fase de la estrategia

(según el modelo *Customer Journey*) pertenece, se le asigna una prioridad del 1 al 10 (siendo 1 poco prioritario y 10 muy prioritario), el porcentaje que representa la inversión de esa acción frente a la inversión total de marketing y finalmente se le asigna un porcentaje de contingencia que más adelante servirá para establecer el presupuesto con el cual se diseñará el plan que lleva este mismo nombre (Tabla 5):

Tabla 5. Presupuesto

| | 1. Acción | 2. coste unitario de cada acción | 3. unidades | 4. nº de objetivo Smart previsto | 4. Descripción de la tarifa | 5. inversión | 5. Fase de la Estrategia | 6. Prioridad 1 alta 10 baja | % Coste de la Acción sobre el total digital | Contingencia |
|----|---|----------------------------------|-------------|----------------------------------|---|--------------|--------------------------|-----------------------------|---|--------------|
| 1 | Creación de anuncios para redes sociales | 0,75 | horas | 50 | creación y publicacion de post en RR.SS, promedio 8 post/mes | \$485,68 | Atracción | 5 | 1,48% | \$116,76 |
| 2 | Creación de anuncios para SEM (Google Ads) | 0,5 | horas | 72 | Creación y publicación de anuncio SEO, 5 semanales | \$150,00 | Atracción | 5 | 0,46% | \$233,51 |
| 3 | Evento de Open Day Universitario | 10 | horas | 1 | Organizar evento de Open Day Universitario | \$146,67 | Atracción | 5 | 0,45% | \$58,38 |
| 4 | Evento de Open Day Universitario | 8 | horas | 1 | Realización de evento de Open Day Universitario | \$141,67 | Atracción | 5 | 0,43% | \$58,38 |
| 5 | Feria "Del Cole a la U" | 8 | horas | 1 | Participación en la feria "Del Cole a la U" | \$220,00 | Atracción | 5 | 0,67% | \$233,51 |
| 6 | Chatbot | 40 | horas | 1 | Desarrollo del Chatbot | \$629,17 | Consideración | 6 | 1,92% | \$58,38 |
| 7 | Chatbot | 10 | horas | 1 | Implementación del Chatbot | \$134,58 | Consideración | 6 | 0,41% | \$291,89 |
| 8 | Plantillas de correo electrónico | 0,5 | horas | 50 | Creación de plantillas de correo electrónico | \$343,75 | Consideración | 5 | 1,05% | \$116,76 |
| 9 | Plantillas de correo electrónico | 0,25 | horas | 50 | Implementación de plantillas de correo electrónico | \$62,50 | Consideración | 5 | 0,19% | \$467,03 |
| 10 | Correo electrónico de seguimiento a los interesados | 0,0125 | horas | 8500 | Envío de correo de seguimiento a los interesados | \$531,25 | Consideración | 7 | 1,62% | \$0,00 |
| 11 | Tours a los campus | 0,5 | horas | 180 | Realización de Tours (presenciales y virtuales) a los campus | \$4.050,00 | Consideración | 6 | 12,36% | \$408,65 |
| 12 | Agendamiento de citas | 0,16 | horas | 1440 | Agendamiento de citas (presenciales, virtuales) a interesados | \$10.368,00 | Consideración | 7 | 31,65% | \$642,16 |

Plantilla TFM_ámbito profesional

| | | | | | | | | | | |
|----|---------------------------------------|--------|-------|------|---|------------|---------------|---|--------|----------|
| 13 | Proceso de admisión | 0,125 | horas | 1750 | Realizar el proceso de admisión a estudiantes nuevos (inscripción, entrega docs, exámen de admisión) | \$9.843,75 | Consideración | 8 | 30,05% | \$175,14 |
| 14 | Inf. adicional proceso admisión | 0,16 | horas | 180 | Brindar Inf. adicional proceso admisión: becas, financiamientos | \$1.296,00 | Consideración | 7 | 3,96% | \$58,38 |
| 15 | Mensajes personalizados | 0,0125 | horas | 9000 | Enviar mensajes personalizados (Matrícula y bienvenida, inicio de clases, apertura de plataformas virtuales, cursos de inducción) | \$562,50 | Fidelización | 9 | 1,72% | \$467,03 |
| 16 | Recursos educativos y tutorías | 0,125 | horas | 10 | Ofrecer recursos educativos y tutorías | \$261,20 | Fidelización | 7 | 0,80% | \$175,14 |
| 17 | Seguimiento estudiantil | 0,25 | horas | 400 | Seguimiento académico (WhatsApp, llamadas, mensajes de texto, correo electrónico) | \$2.064,58 | Fidelización | 8 | 6,30% | \$583,78 |
| 18 | Eventos universitarios | 10 | horas | 6 | Invitaciones a eventos universitarios | \$575,00 | Fidelización | 8 | 1,76% | \$116,76 |
| 19 | Seguimiento de acciones a graduados | 0,0125 | horas | 600 | Realizar seguimiento de acciones a graduados a través de correo electrónico | \$37,50 | Fidelización | 7 | 0,11% | \$291,89 |
| 20 | Promoción eventos y noticias | 0,5 | horas | 10 | Promocionar eventos y noticias en redes sociales | \$35,44 | Fidelización | 7 | 0,11% | \$233,51 |
| 21 | Mensajes de recordatorio | 0,0125 | horas | 25 | Enviar mensajes de recordatorio y actualizaciones de noticias e inf. De interés | \$4,49 | Fidelización | 8 | 0,01% | \$233,51 |
| 22 | Encuesta de satisfacción | 0,0125 | horas | 600 | Enviar encuesta de satisfacción | \$109,38 | Recomendación | 8 | 0,33% | \$291,89 |
| 23 | Programa de referidos | 10 | horas | 1 | Crear programa de referidos | \$154,17 | Recomendación | 7 | 0,47% | \$175,14 |
| 24 | Programa de descuento a exestudiantes | 10 | horas | 1 | Crear programa de descuento a exestudiantes | \$154,17 | Recomendación | 7 | 0,47% | \$175,14 |
| 25 | "Reencuentro de graduados" | 10 | horas | 1 | Planificación de evento "Reencuentro de exgraduados" | \$220,83 | Recomendación | 6 | 0,67% | \$58,38 |
| 26 | "Reencuentro de graduados" | 8 | horas | 1 | Realización de evento "Reencuentro de exgraduados" | \$176,67 | Recomendación | 8 | 0,54% | \$116,76 |

Fuente: Elaboración propia

Tras esto, se puede empezar con la estimación de las herramientas adicionales necesarias para poder ejecutar este plan. En este caso, se ha tomado en cuenta al uso del CRM por un periodo de 6 meses (\$12780.00), la contratación del servicio para mailing por 6 meses (\$300.00), el aproximado de inversión en SEO para 7 anuncios por un periodo de 6 meses (\$21000.00), la pauta en redes sociales para un promedio de 12 anuncios mensuales por 6 meses (\$7200.00) y el envío en promedio de 4000 mensajes mensuales, ya sea por WhatsApp o SMS, por 6 meses (\$2125.00). Adicional a esto, se incluye un presupuesto de \$1500 para material informático (Pc's, tablets, equipos celulares) y \$2000 para otros gastos (movilización, alimentación, elementos de ferias, imprevistos, etc.) (Tabla 6). Con estos elementos, se puede calcular la inversión total del plan de marketing que es de \$122594,84. Se la puede observar desglosado de la siguiente manera:

Tabla 6. Resumen de presupuesto

| | | |
|--|---|---------------------|
| | total acciones: | 26 |
| | total digital: | \$32.758,93 |
| | ** herramientas | \$43.405,00 |
| | CRM | \$12.780,00 |
| | Mailgun | \$300,00 |
| | Google Ads | \$21.000,00 |
| | Pauta RR.SS | \$7.200,00 |
| | Envío de comunicaciones (SMS, WhatsApp) | \$2.125,00 |
| | material informático | \$1.500,00 |
| | coste de personal | \$37.093,06 |
| | personal 1 (Community Manager) | \$637,50 |
| | personal 2 (Web master) | \$333,33 |
| | personal 3 (Coord. De Admisiones) | \$1.300,00 |
| | personal 4 (Coord. Bienestar Universitario) | \$1.100,00 |
| | personal 5 (Dirección de Infraestructura) | \$600,00 |
| | personal 6 (Coord. De PR) | \$500,00 |
| | personal 7 Asesor académico (admisiones) (x12) | \$16.200,00 |
| | personal 8 (Coord. Customer Success & CRM) | \$4.900,00 |
| | personal 9 (Coord. De TI) | \$416,67 |
| | personal 10 (Coord. Marketing Digital) | \$2.291,67 |
| | personal 11 (Copy Witter) | \$354,17 |
| | personal 12 (Asesor estudiantil) (x6) | \$4.275,00 |
| | personal 13 (Coord. Seguimiento académico y Becas) | \$2.100,00 |
| | personal 14 (Diseñador Gráfico) | \$666,67 |
| | personal 15 (Content Planner) | \$659,72 |
| | personal 16 (Coord. Financiero) | \$758,33 |
| | otros gastos | \$2.000,00 |
| | total gastos actividad: | \$83.998,06 |
| | total general: | \$116.756,99 |
| | plan de contingencia , 5% | \$5.837,85 |
| | total general: | \$122.594,84 |

Fuente: Elaboración propia

10.3. Beneficio:

Al momento de desarrollar este apartado, se deben tomar en cuenta varias consideraciones que son de importancia para posteriormente realizar el cálculo del retorno de inversión (ROI) y el retorno de la inversión publicitaria (ROAS).

Se debe tomar en cuenta la magnitud del negocio, ya que, al ser una Universidad con más de 8000 estudiantes y 500 colaboradores, estrategias como estas representan únicamente una fracción del presupuesto total, justamente es aquí donde se ha decidido tomar en cuenta únicamente los réditos generados por los estudiantes de 1° nivel, tanto en sus inscripciones y matrículas, como aquellos que se matriculan en cursos de Educación Continua (Tabla 7).

Otro aspecto por el cual se ha tomado en cuenta únicamente a esta población estudiantil es que, aparte que ellos son el público objetivo sobre los cuales se aplicarán las estrategias de fidelización y retención, el cálculo de la facturación total, teniendo en cuenta precisamente a aquellos estudiantes que por motivos de fuerza mayor se retiran, o solamente toman cierto número de créditos (no pagan el valor total del semestre) sería muy extenso y aparte de dificultar mucho el cálculo de beneficios quedaría fuera del alcance de este estudio.

Con estas consideraciones previas, se procede a calcular los ingresos promedios que obtendría la Universidad en un periodo de clases, que se dividen en:

- **Inscripciones:** Que representa el valor inicial que cancela el postulante y cubre: apertura de ficha en el SGA, toma de examen de admisión, entrega de documentación y test de orientación vocacional (de ser necesario). Hay que tomar en cuenta que se ha considerado un valor promedio, ya que hay ciertas carreras (como las de la facultad de ciencias de la salud) que, al tener un proceso de admisión diferente y más extenso, tiene un mayor valor.
- **Matrícula:** Corresponde al valor por colegiatura de 1er nivel de los nuevos estudiantes. Al igual que en el apartado anterior, se ha tomado en cuenta un beneficio promedio ya que los valores entre cada carrera, modalidad y sede son distintos, pero, en pos de aproximar al máximo este cálculo a una situación real, se han utilizado valores promedio.
- **Cursos, seminarios:** La Universidad Indoamérica, además de tener la unidad de Educación Continua (encargada de los cursos virtuales y MOOC's), también se han incluido los rubros obtenidos por los seminarios organizados por cada una de las facultades.

Tabla 7. Beneficios

| Beneficio: | | | |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 1. Acción de compra | nº de conversiones | beneficio medio unitario | 2. Beneficio |
| Inscripciones | 2000 | \$20,00 | \$40.000,00 |
| Matrículas | 1500 | \$800,00 | \$1.200.000,00 |
| Cursos, seminarios | 200 | \$40,00 | \$8.000,00 |
| total: | 3700 | \$286,67 | \$1.060.666,67 |

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizados los cálculos respectivos, se obtiene un valor de \$1.060.666,67 por beneficios correspondientes a inscripciones y matrículas de estudiantes de 1er nivel y adicional por matrículas a cursos y seminarios.

10.4. ROI y ROAS:

La finalidad de la ejecución de todos los cómputos y cálculos previos recae en la determinación del retorno de inversión (ROI, por sus siglas en inglés) y del retorno de la inversión publicitaria (*Return on ad spend*, ROAS). A palabras de Chaffey y Smith (2021), el cálculo de estos índices es importantes en este proyecto de marketing debido a su capacidad para evaluar la efectividad y rentabilidad de las inversiones en marketing y publicidad. Estas métricas permiten medir el impacto financiero de las acciones implementadas y proporcionan información clave para la toma de decisiones estratégicas. Por una parte, Kotler et al. (2019) definen al ROI como un indicador que mide la eficiencia a la hora de utilizar los recursos y enseña en rendimiento financiero de una inversión. Con esto, se podrá determinar que acciones o iniciativas del proyecto están generando un mayor retorno y cuáles deberían ajustarse.

De la misma manera, Chaffey y Smith (2021) argumentan que el ROAS hace énfasis exclusivamente en la rentabilidad obtenida por la inversión publicitaria, ya que muestra la cantidad de ingresos publicitarios generados por cada dólar que se gasta en este rubro. La relevancia de realizar este cálculo en un plan de marketing cobra mayor vitalidad cuando se emplean diversos canales y estrategias publicitarias, ya que permite la evaluación de manera individual y su optimización a la hora de asignarles recursos.

Dicho esto, y previo a proceder con los cálculos de estos 2 apartados, vale la pena aclarar que para la realización de este ejercicio se ha tomado únicamente los beneficios totales obtenidos desde las conversiones realizadas (Tabla 8). Esto debido a la dimensión del negocio y a la dificultad de obtener la información necesaria para realizar estimaciones por cada táctica, como ya se mencionó en apartados anteriores.

Tabla 8. ROI y ROAS

| ROI Y ROAS | | | | |
|-----------------------|----------------|--------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 1. Acción digitales | 2. Beneficio | Inversión | ROI% incluye gastos generales | ROAS solo campaña publicitaria |
| Total | \$1.060.666,67 | \$122.594,84 | \$765,18 | \$8,65 |
| total acciones | 26 | \$122.594,84 | -99,98% | 0,00 |
| Total: | \$1.060.666,67 | \$212.430,74 | 399,30% | \$32,38 |

Fuente: Elaboración propia

Con esto, se pueden interpretar los siguientes resultados:

ROI: Para este estudio, el ROI es de 399,30%. Esto significa que el plan de marketing digital generó una ganancia del 399,30% en relación con el costo de la inversión inicial. Dicho de otra forma, por cada unidad monetaria invertida, se obtuvo una ganancia adicional de 3,99 unidades monetarias. Esta cifra corresponde a un retorno positivo de la inversión y se puede considerar como un indicador favorable, demostrando que ha sido exitosa en términos financieros.

ROAS: por cada unidad monetaria gastada en publicidad, se han generado **\$32.38** en ingresos. De la misma manera que en el *ROI*, un *ROAS* mayor a 1 es favorable, ya que señala que la inversión publicitaria está generando un retorno positivo y que la inversión publicitaria tuvo rentabilidad.

Es importante tener en cuenta que la interpretación exacta de estas métricas podría variar según la industria, el contexto del negocio y las metas establecidas. Por otra parte, en general, un *ROI* y *ROAS* positivos son indicativos que la inversión realizada está generando beneficios y que las acciones implementadas tienen un buen desempeño financiero. Ante esto, se recomienda realizar un seguimiento constante de estas métricas a lo largo del tiempo para medir su evolución y compararlas con periodos o metas anteriormente establecidas (Gómez-Zorrilla y Piña, 2022).

11.MECANISMOS DE CONTROL

Tras determinar las acciones y temporalización respectiva a ser ejecutadas en el plan de marketing, es importante determinar los mecanismos de control de cada una de ellas para poder medir y corregir en caso de obtener resultados no favorables. Ante esto, Kotler et al. (2019) mencionan la importancia de establecer dichos mecanismos:

- **Evaluación del rendimiento:** Los mecanismos de control permiten evaluar el rendimiento de las acciones implementadas y compararlo versus los objetivos planteados.
- **Identificación de desviaciones:** El control ayuda a identificar desviaciones entre los resultados reales y los obtenidos. Esto permite detectar problemas o áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera oportuna para evitar que no se cumplan los objetivos.
- **Ajuste de estrategias:** Los mecanismos de control brindan información en tiempo real sobre el desempeño de las acciones de marketing propuestas.
- **Maximización del retorno de la inversión:** Al establecer mecanismos de control, se puede evaluar el impacto de las acciones de marketing en términos de retorno de la inversión (ROI).

11.1. Cuadro de Mando

A continuación, se presenta el cuadro de mando de las acciones propuestas (Tabla 9):

Tabla 9. Cuadro de mando

| Nro. | 1. Acción | 2. KPI | 3. KPI Objetivo | 4. Acumulado medición | 5. KPI obtenido | 6. Herramienta | 7. Medición | 8. KPI total de impacto acción | 9. Desviación objetivo SMART | 10. Responsable de la medición |
|------|---|---|-----------------|-----------------------|-----------------|---|-----------------------|--------------------------------|------------------------------|--|
| 1 | Creación de anuncios para redes sociales | CTR: (Número de clics en el post /Número de impresiones x 100) | 0,03 | 0,015 | 0,007 | Facebook Ads Manager (Facebook e Instagram), Twitter Analytics, LinkedIn Campaign Manager | Semanal | 0,022 | -0,008 | Community Manager |
| 2 | Creación de anuncios para SEM (Google Ads) | CTR: (Número de clics en el anuncio/Número de impresiones x 100) | 0,1 | 0,04 | 0,045 | Google Ads Conversion Tracking y Google Analytics | Semanal | 0,085 | -0,015 | Web Master |
| | | Conversiones: (número de conversiones totales/clics en anuncios) *100 | 0,05 | 0,028 | 0,02 | | Semanal | 0,048 | -0,002 | Web Master |
| 5 | Evento de Open Day Universitario | Asistentes al evento: (Personas que asistieron/personas que se invitaron)*100 | 0,9 | 0,5 | 0,35 | Registro de asistencia | A finalizar el evento | 0,85 | -0,05 | Coord. De Admisiones |
| 6 | Participación en Feria "Del Cole a la U" | Cientes potenciales calificados generados: (Asistentes registrados/Asistentes al evento) *100 | 2,00 | 1,00 | 1,2 | Registro de leads | A finalizar el evento | 2,2 | 0,2 | Coord. De Admisiones |
| 8 | Implementación de chatbot en página web y RR.SS | Chatbots desarrollados: (Chatbot desarrollados/Chatbots planificados) *100 Tasa de interacción con el chatbot: (Número de interacciones con el chatbot / Número total de visitantes del canal) * 100 | 0,75 | 0,45 | 0,5 | Registro del chatbot | Semanal | 0,95 | 0,2 | Web Master y Coord. Customer Success & CRM |
| 11 | Enviar correo de seguimiento a los interesados | Tasa de apertura de correos: (Número de correos abiertos / Número de correos enviados) * 100 | 0,2 | 0,1 | 0,08 | Métricas de de la plataforma Mailgun | Semanal | 0,18 | -0,02 | Coord. De Customer Success & CRM |
| 12 | Tours (presenciales y virtuales) a los campus | Asistentes a los tours: (Personas que asistieron/personas que se invitaron)*100 | 0,95 | 0,25 | 0,6 | Registro de asistencia | A finalizar el evento | 0,85 | -0,1 | Coord. De Admisiones |
| 13 | Agendamiento de citas (presenciales, virtuales) a interesados | Citas efectivas: (Citas atendidas/citas agendadas)*100 | 0,95 | 0,4 | 0,6 | Registro de citas efectivas | Semanal | 1 | 0,05 | Coord. De Admisiones |

Plantilla TFM_ámbito profesional

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|------|------|------|---|-----------------------|------|-------|---|
| 14 | Proceso de admisión a estudiantes nuevos (inscripción, entrega docs, exámen de admisión) | Admisiones efectivas: (Estudiantes matriculados/estudiantes inscritos)*100 | 0,9 | 0,3 | 0,45 | Reporte de matriculados | Semanal | 0,75 | -0,15 | Coord. De Admisiones |
| 15 | Pago de colegiatura | Matriculas legalizadas: (Matriculas legalizadas/Total matriculas)*100 | 0,95 | 0,5 | 0,35 | Reporte de matriculas legalizadas | Semanal | 0,85 | -0,1 | Coord. De Admisiones |
| 17 | Enviar mensajes personalizados (Matrícula y bienvenida, inicio de clases, apertura de plataformas virtuales, cursos de inducción) | Tasa de apertura de email: (Número de emails abiertos / Número de emails entregados) * 100 | 0,9 | 0,6 | 0,25 | Métricas de de la plataforma Mailgun | Semanal | 0,85 | -0,05 | Coord. De Customer Success & CRM |
| 19 | Seguimiento académico (WhatsApp, llamadas, mensajes de texto, correo electrónico) | Seguimientos efectivos: (Seguimientos realizados/Seguimientos planificados)*100 | 1 | 0,35 | 0,6 | Reporte de seguimientos | Semanal | 0,95 | -0,05 | Coord. De becas y seguimiento académico |
| 20 | Invitaciones a eventos universitarios | Tasa de participación en eventos: (Número de participantes / Número de invitados) * 100 | 0,9 | 0,5 | 0,3 | Registro de asistencia a eventos universitarios | A finalizar el evento | 0,8 | -0,1 | Coord. De becas y seguimiento académico |
| 22 | Promocionar eventos y noticias en redes sociales | Publicaciones realizadas: (Publicaciones ejecutadas/publicaciones planificadas)*100 | 1 | 0,65 | 0,3 | Reporte de Social Media | Semanal | 0,95 | -0,05 | Coord. Marketing Digital |
| 23 | Enviar mensajes de recordatorio y actualizaciones de noticias e inf. De interés | Campañas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 | 0,95 | 0,6 | 0,25 | Reporte de campañas | Semanal | 0,85 | -0,1 | Coord. De Customer Success & CRM |
| 24 | Enviar encuesta de satisfacción | Campañas de encuestas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 | 0,9 | 0,5 | 0,15 | Reporte de campañas de satisfacción | Semanal | 0,65 | -0,25 | Coord. De Customer Success & CRM |
| 28 | Evento "Reencuentro de graduados" | Asistentes al evento: (Personas que asistieron/personas que se invitaron)*100 | 0,95 | 0,5 | 0,4 | Registro de asistencia | A finalizar el evento | 0,9 | -0,05 | Coord. De Customer Success & CRM |

Fuente: Elaboración propia

Entre los aspectos a destacar de la anterior tabla, se puede observar que la periodicidad, en su mayoría, es semanal, siguiendo la tendencia de Calendario de acciones, a excepción de aquellas actividades que serán ejecutadas 1 sola vez, como el *Open Day*, Ferias académicas o el evento de reencuentro de graduados.

Por otro lado, tanto como para facilitar la medición como para garantizar una buena evaluación de la ejecución, como para asegurar precisión en los resultados, se han planteado *KPI's* de conocimiento común como el CTR (*click through rate*), conversiones, tasa de apertura de clics e indicadores de medida “personalizados” que se ajustan a la naturaleza de cada una de las actividades propuestas. Sobre estos últimos, Parmenter (2016) destaca su importancia al mencionar que son métricas diseñadas de manera específica para satisfacer los objetivos y necesidades únicas de una organización en comparación con los indicadores de gestión genéricos. Entre las ventajas de la aplicación de estos *KPI's*, se tiene:

- **Enfoque estratégico:** Al definir *KPI* personalizados, las organizaciones tienen la oportunidad de alinear sus métricas con su estrategia general.
- **Medición precisa:** Se pueden adaptar para medir aspectos específicos del rendimiento, lo que permite una medición más precisa.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Se adaptan a los cambios en el entorno empresarial o en los objetivos organizativos. Pueden ajustarse y modificarse a medida que evolucionan las necesidades y prioridades de la organización.
- **Propiedad y compromiso:** Al involucrar a los miembros del equipo en el proceso de definición de los *KPI* personalizados, se fomenta un mayor sentido de propiedad y compromiso.

Esta ha sido la principal base para poder definir *KPI's* personalizados en la mayoría de las actividades planteadas y a través de su medición medir el correcto desempeño de las actividades.

Por otra parte, es importante mencionar que, al encontrarse en una fase inicial, los resultados de las mediciones no satisfacen el nivel de *KPI* objetivo, ante lo cual se ha desarrollado un plan de contingencia que tiene en cuenta tanto el porcentaje de desvío como la fecha de cumplimiento de la actividad. Este plan se presentará en los párrafos posteriores.

Para asegurar la correcta medición al momento de ejecutar estas acciones, se han detallado una variedad de informes y reportes que se obtendrán tanto de manera directa de las herramientas digitales (*Facebook Ads Manager, Twitter Analytics, Google Analytics*) o registros generados de manera interna a partir de la gestión ejecutada por parte de las diferentes áreas (registro de asistentes, reporte de matriculados, reportes de seguimiento, etc.)

Por último, es preciso mencionar que, si bien en una actividad en concreto pueden verse involucradas varios colaboradores de distintas áreas y departamentos, se ha elegido a un único colaborador responsable de la medición con el objetivo de que la entrega de reportes e informes sea más eficiente.

11.2. Plan de contingencia

Como se puede observar en la fila #9 (desviación del objetivo Smart) de la tabla 5 (Presupuesto), existen varias acciones que no alcanzan al nivel de *KPI* objetivo (fila # 3), por lo cual, es oportuno crear un plan de contingencia y medidas correctoras para promover una mejor obtención de resultados.

Dicho esto, se debe mencionar la importancia de crear un plan de contingencia para cada acción propuesta en un plan de marketing porque ayuda a prever y gestionar posibles riesgos y obstáculos que podrían surgir durante la implementación. Un plan de contingencia permite una mayor preparación y capacidad de respuesta frente a situaciones inesperadas, lo que puede minimizar el impacto negativo en la ejecución del plan y asegurar que se alcancen los objetivos establecidos. Sumado a esto, Nieuwenhuizen et al. (2018) resaltan que un plan de contingencia es un elemento esencial al momento de desarrollar un plan de marketing, sin importar el tipo, debido a que permite a las organizaciones prever y responder de forma efectiva ante los probables inconvenientes que pueden aparecer durante el desarrollo de las actividades. Finalmente, resaltan que al tener en cuenta los posibles riesgos y contratiempos, las empresas pueden estar mejor preparadas para atravesar y superar estos desafíos, dando continuidad al plan de marketing y evitando mayores pérdidas.

Bajo esta argumentación, se procede a presentar el plan de contingencia para el actual proyecto (Tabla 10):

Tabla 10. Plan de contingencia:

| Nº | Acción | Prioridad | % Coste de la Acción sobre el total digital | Riesgos | Posibles soluciones | Probabilidad de riesgo | % asignado del presupuesto de contingencias | Asignación del presupuesto de contingencias |
|----|--|-----------|---|---|---|------------------------|---|---|
| 1 | Optimización contenidos RR.SS | Baja | 1,48% | Que no se obtengan las interacciones esperadas | Analizar contenidos y optimizar según tendencias | Baja | 2% | \$116,76 |
| 2 | SEM (tráfico) | Media | 0,46% | Que no se obtengan la cantidad de clics esperados | Incrementar el valor de CPC máximo | Media | 4% | \$233,51 |
| 3 | Mayor publicidad a evento Open Day | Media | 0,43% | Que no asista la cantidad de público esperado | Aumentar la publicidad al evento y sortear precios | Baja | 2% | \$116,76 |
| 4 | Captación de leads en Feria Universitaria | Media | 0,67% | Que no se consiga la cantidad de leads esperados en la feria | Mejorar atractividad del stand | Media | 4% | \$233,51 |
| 5 | Promoción de Chatbot | Media | 0,41% | Poca interacción con el chatbot en página web y RR.SS | Posts promocionales para aumentar conocimiento | Media | 6% | \$350,27 |
| 6 | Optimización plantillas correo electrónico | Alta | 1,05% | Tasa de apertura de correos baja | Realización test A/B. Optimización asunto y trabajo reputación email | Alta | 10% | \$583,78 |
| 7 | Promoción tours a campus | Media | 12,36% | Bajo agendamiento de tours presenciales y virtuales | Mejorar speech asesores académicos. Actualización tour virtual | Media | 7% | \$408,65 |
| 8 | Incremento agendamiento citas | Alta | 31,65% | Que no se cumpla el objetivo de citas semanales por asesor (20) | Monitoreo speech de ventas, proceso de agendamiento | Alta | 11% | \$642,16 |
| 9 | Optimización proceso de admisión | Baja | 30,05% | Que los asesores académicos fallen en alguna de las etapas | Evaluación y corrección de fallas en el proceso de admisión | Baja | 3% | \$175,14 |
| 10 | Pago de colegiatura-Inf adicional | Baja | 3,96% | Retrasos en pagos. No brindar información adicional | Evaluación y corrección de fallas en el proceso de matrícula y post-matrícula | Baja | 1% | \$58,38 |

Plantilla TFM_ámbito profesional

| | | | | | | | | |
|---------------|---|-------|-------|--|---|-------|-----|-------------------|
| 11 | Optimización mensajes personalizados | Media | 1,72% | Fallos en los envíos. Baja tasa de apertura | Determinación de prioridad de canales. Test A/B | Media | 8% | \$467,03 |
| 12 | Oferta de recursos educativos y tutorías | Baja | 0,80% | Que no todos los estudiantes conozcan de estos recursos | Incrementar la promoción de estos servicios a los estudiantes a través de los medios de comunicación internos de la Universidad | Baja | 3% | \$175,14 |
| 13 | Seguimiento estudiantil | Alta | 6,30% | Que no se contacte a todos los estudiantes o sean contactos tardíos | Revisión y ptimización del proceso de seguimiento | Alta | 10% | \$583,78 |
| 14 | Eventos universitarios | Baja | 1,76% | Que los estudiantes no asistan a los eventos organizados | Determinar el tipo de eventos preferidos por los estudiantes (seminarios, ponencias, exposiciones, etc) | Baja | 2% | \$116,76 |
| 15 | Acciones seguimiento a graduados | Media | 0,11% | Que los graduados no contesten a acciones de seguimiento | Realizar las mediciones antes de las defensas de trabajos/graduaciones | Media | 5% | \$291,89 |
| 16 | Promoción noticias y eventos | Baja | 0,11% | Que los estudiantes no tengan conocimiento de los eventos que se organizan | Incrementar publicidad impresa/digital de los eventos | Baja | 4% | \$233,51 |
| 17 | Mensajes de recordatorio | Baja | 0,01% | Baja tasa de apertura | Determinación de horarios de envío. Test A/B | Baja | 4% | \$233,51 |
| 18 | Encuestas de satisfacción | Baja | 0,33% | Que los estudiantes graduados no contesten la encuesta | Recordatorio de llenado de encuesta | Baja | 5% | \$291,89 |
| 19 | Programa de referidos y descuento a exestudiantes | Media | 0,47% | Que el programa no capture la cantidad de nuevos esudiantes esperados | Optimización de beneficios de acuerdo a observaciones y recomendaciones de | Baja | 3% | \$175,14 |
| 20 | Programa de descuento a exestudiantes | Media | 0,47% | Que el programa no capture la cantidad de nuevos esudiantes esperados | Optimización de beneficios de acuerdo a observaciones y recomendaciones de público objetivo | Baja | 3% | \$175,14 |
| 21 | Reencuentro de graduados | Baja | 0,54% | Que no asista la cantidad de graduados esperados | Mayor promoción del evento | Baja | 3% | \$175,14 |
| Total: | | | | | | | | \$5.837,85 |

Fuente: Elaboración propia

De manera general, podemos observar que cada una de estas acciones de contingencia se han establecido en el mismo orden al presentado tanto en el cronograma como en el cuadro de mando para poder relacionarlas de una manera más ágil. Después, se han clasificado estas actividades en prioridad baja, media y alta para, según esto, asignarles un porcentaje del presupuesto establecido (\$5837,85).

Por otra parte, podemos observar que, a manera general, aquellas actividades directamente relacionadas con la fase de fidelización y recomendación son aquellas a las que mayor prioridad se les ha asignado y, por ende, mayor presupuesto. Esto debido a que, aparte de no haber obtenido buenos resultados en la tabla 9 (Cuadros de mando), son aquellas en las cuales deben centrarse todos los recursos debido al objetivo de este plan de marketing. A esto, hay que destacar que, si bien las actividades directamente relacionadas con la fase de compra (y, por ende, donde está directamente relacionado el equipo de admisiones) se llevan gran parte de los recursos asignados, esto se debe al número de colaboradores miembros de esta área (12), lo que hace que el valor sea alto en comparación a otras actividades.

En adición a este particular, se ha tomado en consideración posibles soluciones ágiles y fáciles de implementar. Esto con la finalidad de brindar alternativas accesibles a los responsables de las acciones para poder obtener mejores resultados y optimizar al máximo el uso del presupuesto de contingencia asignado. Dentro de esto, Chaffey y Smith (2021) argumentan que las soluciones ágiles permiten una rápida y efectiva respuesta ante los inconvenientes que puedan surgir, reduciendo la interrupción de las actividades de marketing para mantener las operaciones. Este tipo de soluciones permiten a las empresas estar mejor preparadas y ser más resilientes ante situaciones adversas o no favorables.

12. FICHAS RESUMEN DE LAS ACCIONES

A continuación, se presenta un cuadro que resume todos los apartados desarrollados previamente: nombre de la acción, fase del *Customer journey Map* en la cual se desarrolla, el objetivo de la acción, el público objetivo que pretende alcanzar, mensaje, calendarización, presupuesto asignado, prioridad, responsable o responsables, el coste de oportunidad y el *KPI* implementado para su medición.

Se debe mencionar que, ante el alto número de acciones propuestas, se ha decidido realizar fichas individuales que faciliten la visualización e interpretación de cada una de las acciones.

Tabla 11. Acción 1 Creación de anuncios para redes sociales

| Fase de la estrategia: Atracción | |
|---|---|
| Acción: Creación de anuncios para redes sociales | |
| Objetivo específico | Generar atracción por la oferta académica de la Universidad a nuevos estudiantes en Redes Sociales |
| Descripción de la acción | Creación y publicación de post en RR.SS, promedio 8 post/mes |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías |
| Mensaje | "Crea tu propia historia" |
| Calendario | 1 semana: semana #1 |
| Presupuesto | \$485,68 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. De comunicación, Content planner, Diseñador gráfico |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | CTR: (Número de clics en el post /Número de impresiones x 100) |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Acción 2 Creación de anuncios para SEM (Google Ads)

| Fase de la estrategia: Atracción | |
|---|---|
| Acción: Creación de anuncios para SEM (Google Ads) | |
| Objetivo específico | Posicionar los anuncios de la oferta académica de la Universidad en Google |
| Descripción de la acción | Creación y publicación de anuncio SEO, 5 anuncios semanales |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías |
| Mensaje | "Crea tu propia historia" |
| Calendario | 1 semana: semana #1 |
| Presupuesto | \$150,00 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. Marketing Digital, Content Planner, Diseñador Gráfico, Community Manager |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | CTR: (Número de clics en el post /Número de impresiones x 100) Conversiones: (número de conversiones totales/clics en anuncios) *100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Acción 3 Planificación evento de Open Day Universitario

| Fase de la estrategia: Atracción | |
|---|---|
| Acción: Planificación evento de Open Day Universitario | |
| Objetivo específico | Planificar acciones y recursos necesarios para ejecutar el evento "Open Day Universitario" de la Universidad Indoamérica |
| Descripción de la acción | Organizar evento de "Open Day Universitario" |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías. Madres y padres de familia, profesores |
| Mensaje | "Crea tu propia historia" |
| Calendario | 1 semana: semana #2 |
| Presupuesto | \$146,67 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. de admisiones, Coord. Bienestar Universitario, Dirección de Infraestructura, Coord. De PR |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Eventos realizados: (Eventos ejecutados/eventos planificados)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Acción 4 Ejecución y participación en evento de Open Day Universitario

| Fase de la estrategia: Atracción | |
|--|---|
| Acción: Ejecución y participación en evento de Open Day Universitario | |
| Objetivo específico | Realización del evento y garantía de ejecución de actividades planificadas |
| Descripción de la acción | Ejecución del evento "Open Day Universitario" junto a todas las áreas de la Universidad involucradas |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías. Madres y padres de familia, profesores |
| Mensaje | "Crea tu propia historia" |
| Calendario | 1 semana: semana #3 |
| Presupuesto | \$141,67 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. de admisiones, Coord. Bienestar Universitario, Dirección de Infraestructura, Coord. De PR |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Asistentes al evento: (Personas que asistieron/personas que se invitaron)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Acción 5 Planificación Feria "Del Cole a la U"

| Fase de la estrategia: Atracción | |
|--|--|
| Acción: Planificación Feria "Del Cole a la U" | |
| Objetivo específico | Planificar acciones y recursos necesarios para participación en la Feria "Del Cole a la U" |
| Descripción de la acción | Organizar participación en Feria "Del Cole a la U" |
| Público objetivo | Hombres y mujeres estudiantes de los últimos años de los colegios de la Zona 3, de entre 16-18 años. |
| Mensaje | "Crea tu propia historia" |
| Calendario | 1 semana: semana #2 |
| Presupuesto | \$50,00 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. De admisiones, asesores estudiantiles |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Participación en eventos: (Eventos invitados/eventos participados)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Acción 6 Participación Feria "Del Cole a la U"

| Fase de la estrategia: Atracción | |
|--|---|
| Acción: Participación Feria "Del Cole a la U" | |
| Objetivo específico | Promoción de marca y generación de leads |
| Descripción de la acción | Participación en el evento y generación de leads y potenciales clientes |
| Público objetivo | Hombres y mujeres estudiantes de los últimos años de los colegios de la Zona 3, de entre 16-18 años. |
| Mensaje | "Crea tu propia historia" |
| Calendario | 1 semana: semana #4 |
| Presupuesto | \$170,00 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. De admisiones, Asesores académicos (equipo de admisiones) |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Clientes potenciales calificados generados: (Asistentes registrados/Asistentes al evento) *100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Acción 7 Desarrollo Chatbot

| Fase de la estrategia: Consideración | |
|---|---|
| Acción: Desarrollo Chatbot | |
| Objetivo específico | Desarrollar un Chatbot para Página web y RR.SS |
| Descripción de la acción | Desarrollo del chatbot Institucional junto a varios colaboradores de distintos departamentos y áreas de la Universidad |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías. Estudiantes de la Universidad |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 3 semanas: semana #2, #3 y #4 |
| Presupuesto | \$629,17 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM, Coord. De TI, Coord. Marketing Digital, Web Master |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Chatbots desarrollados: (Chatbot desarrollados/Chatbots planificados) *100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Acción 8 Implementación del Chatbot

| Fase de la estrategia: Consideración | |
|---|---|
| Acción: Implementación del Chatbot | |
| Objetivo específico | Implementar el chatbot en la página web y RR.SS de la Universidad |
| Descripción de la acción | Impletar el Chatbot desarrollado por las diferentes áreas de la Universidad tanto en la página web como en las RR.SS de la institución para su uso por parte del público objetivo |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías. Estudiantes de la Universidad |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 1 semana: semana #4 |
| Presupuesto | \$134,58 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM, Coord. De TI, Coord. Marketing Digital, Web Master |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Chatbots implementados: (Chatbot implementados/Chatbots desarrollados) *100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Acción 9 Creación plantillas correo electrónico

| Fase de la estrategia: Consideración | |
|---|---|
| Acción: Creación plantillas correo electrónico | |
| Objetivo específico | Desarrollo de plantillas de correo electrónico para su uso en etapas de atracción, consideración y fidelización |
| Descripción de la acción | Creación de plantillas de correo electrónico |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías. Estudiantes de la Universidad |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 3 semanas: semanas #2, #3 y #4 |
| Presupuesto | \$343,75 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM, Coord. Marketing Digital, Copy Witter |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Plantillas desarrolladas: (Plantillas desarrolladas/Plantillas planificadas) *100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Acción 10 Implementación plantillas correo electrónico

| Fase de la estrategia: Consideración | |
|---|---|
| Acción: Implementación plantillas correo electrónico | |
| Objetivo específico | Implementar las plantillas de correo electrónico desarrolladas en el CRM Institucional |
| Descripción de la acción | Implementación de plantillas de correo electrónico para su uso por parte de las diferentes áreas de la Universidad a través del CRM |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías. Estudiantes de la Universidad |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 2 semanas: semanas #3 y #4 |
| Presupuesto | \$62,50 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Plantillas implementadas: (Plantillas desarrolladas/Plantillas implementadas) *100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Acción 11 Correo electrónico de seguimiento a los interesados

| Fase de la estrategia: Consideración | |
|--|---|
| Acción: Correo electrónico de seguimiento a los interesados | |
| Objetivo específico | Establecer contacto a través de automatizaciones de correo electrónico con las personas interesadas en la Universidad |
| Descripción de la acción | Envío de correos electrónicos de seguimiento e interacción a los interesados |
| Público objetivo | Leads nuevos de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Crea tu propia historia |
| Calendario | 4 semanas: semanas #2, #3 #4, y #5 (y las necesarias) |
| Presupuesto | \$531,25 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Tasa de apertura de correos: (Número de correos abiertos / Número de correos enviados) * 100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Acción 12 Tours a los campus

| Fase de la estrategia: Consideración | |
|---|---|
| Acción: Tours a los campus | |
| Objetivo específico | Generar tours presenciales y virtuales para los interesados |
| Descripción de la acción | Desarrollar la generación de tours presenciales y virtuales por parte del equipo de admisiones para que los interesados conozcan las instalaciones de la Universidad en su proceso de consideración |
| Público objetivo | Interesados y posibles clientes de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Crea tu propia historia |
| Calendario | 4 semanas: semanas #5, #6, #7 y #8 |
| Presupuesto | \$4.050,00 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Asesores académicos (equipo de admisiones) |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Asistentes a los tours: (Personas que asistieron/personas que se invitaron)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Acción 13 Agendamiento de citas

Plantilla TFM_ámbito profesional

| Fase de la estrategia: Consideración | |
|---|---|
| Acción: Agendamiento de citas | |
| Objetivo específico | Generar citas presenciales y virtuales para los interesados |
| Fuente: Elaboración | Desarrollar y supervisar la generación de citas tanto presenciales como virtuales entre los asesores académicos y los interesados de la Universidad para poder implementar el proceso de ventas |
| Descripción de la acción | |
| Público objetivo | Interesados y posibles clientes de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Crea tu propia historia |
| Calendario | 4 semanas: semanas #5, #6, #7 y #8 |
| Presupuesto | \$10.368,00 |
| Prioridad | Alta |
| Responsables | Asesores académicos (equipo de admisiones) |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Citas efectivas: (Citas atendidas/citas agendadas)*100 |

propia

Tabla 24. Acción 14 Proceso de admisión

| Fase de la estrategia: Compra | |
|---------------------------------------|--|
| Acción: Proceso de admisión | |
| Objetivo específico | Desarrollar todo el proceso de admisión para los estudiantes nuevos |
| Descripción de la acción | Ejecutar todas las fases del proceso de admisión (inscripción, entrega docs, exámen de admisión) |
| Público objetivo | Inscritos y Estudiantes admitidos en la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Crea tu propia historia" |
| Calendario | 5 semanas: semanas #9, #10, #11, #12 y #13 |
| Presupuesto | \$9.843,75 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Asesores académicos (equipo de admisiones) |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Admisiones efectivas: (Estudiantes matriculados/estudiantes inscritos)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Acción 15 Pago de colegiatura

| Fase de la estrategia: Compra | |
|---------------------------------------|---|
| Acción: Pago de colegiatura | |
| Objetivo específico | Garantizar y supervisar el pago de colegiatura de los nuevos estudiantes |
| Descripción de la acción | Asesorar a los nuevos estudiantes en el pago de su colegiatura a través de la explicación de los valores a pagar y medios de pago |
| Público objetivo | Estudiantes matriculados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 2 semanas: semanas #14 y #15 |
| Presupuesto | \$100,00 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Colecturía |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Matriculas legalizadas: (Matriculas legalizadas/Total matriculas)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Acción 16 Inf. adicional proceso admisión

| Fase de la estrategia: Compra | |
|--|--|
| Acción: Inf. adicional proceso admisión | |
| Objetivo específico | Brindar información adicional post-matrícula a los nuevos estudiantes de la Universidad Indoamérica |
| Descripción de la acción | Explicar información de valor posterior al proceso de matrícula a todos los estudiantes nuevos de la Universidad: becas, financiamientos, beneficios adicionales, recursos académicos, etc |
| Público objetivo | Estudiantes matriculados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 2 semanas: semanas #15 y #16 |
| Presupuesto | \$1.296,00 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Asesores académicos (equipo de admisiones) |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Campañas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Acción 17 Envío de mensajes personalizados

Plantilla TFM_ámbito profesional

| | |
|---|--|
| Fase de la estrategia: Fidelización | |
| Acción: Envío de mensajes personalizados | |
| Objetivo específico | Enviar mensajes personalizados post-matricula a cada estudiante matriculado de la Universidad Indoamérica |
| Descripción de la acción | Enviar mensajes personalizados (Matrícula y bienvenida, inicio de clases, apertura de plataformas virtuales, cursos de inducción) |
| Público objetivo | Estudiantes matriculados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 9 semanas: semanas #9, #10, #11, #12, #13, #14, #15, #16 y #17 |
| Presupuesto | \$562,50 |
| Prioridad | Alta |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Tasa de apertura de email: (Número de emails abiertos / Número de emails entregados) * 100 Campañas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Acción 18 Brindar recursos educativos y tutorías

| | |
|---|--|
| Fase de la estrategia: Fidelización | |
| Acción: Brindar recursos educativos y tutorías | |
| Objetivo específico | Informar a los nuevos estudiantes sobre todos los recursos educativos y servicio de tutorías que oferta la Universidad Indoamérica |
| Descripción de la acción | A través de varios canales de comunicación, los asesores estudiantiles informarán a los estudiantes sobre los recursos académicos y el servicio de tutorías que dispone la Universidad para acompañarlos durante toda su etapa Universitaria |
| Público objetivo | Estudiantes matriculados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 5 semanas: semanas #14, #15, #16, #17 y #18 |
| Presupuesto | \$260,94 |
| Prioridad | Alta |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM, Coord. Seguimiento académico y Becas, Asesores estudiantiles |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Campañas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Acción 19 Realizar seguimiento estudiantil

Plantilla TFM_ámbito profesional

| Fase de la estrategia: Fidelización | |
|---|--|
| Acción: Realizar seguimiento estudiantil | |
| Objetivo específico | Brindar seguimiento a los estudiantes de la Universidad Indoamérica |
| Fuente: Elaboración | Por medio del equipo de seguimiento académico, se realizará un seguimiento a los estudiantes tanto a nivel académico como financiero y personal para garantizar un correcto desenvolvimiento |
| Descripción de la acción | |
| Público objetivo | Estudiantes matriculados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 4 semanas: semanas #17, #18, #19 y #20 |
| Presupuesto | \$2.062,50 |
| Prioridad | Alta |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM, Coord. Seguimiento académico y Becas, Asesores estudiantiles |
| Coste de oportunidad | Ninguno propia |
| Indicador de seguimiento o KPI | Seguimientos efectivos: (Seguimientos realizados/Seguimientos planificados)*100 |

Tabla 30. Acción 20 Invitaciones a eventos universitarios

| Fase de la estrategia: Fidelización | |
|--|---|
| Acción: Invitaciones a eventos universitarios | |
| Objetivo específico | Incrementar la participación en eventos universitarios por parte de los estudiantes de la Universidad Indoamérica |
| Fuente: | A través de varios canales de comunicación, los estudiantes de la Universidad Indoamérica serán informados sobre los diferentes eventos que se desarrollarán para aumentar la participación en los mismos |
| Descripción de la acción | |
| Público objetivo | Estudiantes matriculados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 3 semanas: semanas #18, #19 y #20 |
| Presupuesto | \$637,80 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM, Coord. Seguimiento académico y Becas, Coord. Bienestar Universitario |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Tasa de participación en eventos: (Número de participantes / Número de invitados) * 100 |

Elaboración propia

Tabla 31. Acción 21 Seguimiento de acciones a graduados

| Fase de la estrategia: Fidelización | |
|--|---|
| Acción: Seguimiento de acciones a graduados | |
| Objetivo específico | Realizar seguimiento de acciones aplicadas a estudiantes graduados |
| Descripción de la acción | Realizar seguimiento de acciones a graduados como: bolsa de empleos, encuestas, invitaciones a eventos, etc. a través de correo electrónico |
| Público objetivo | Estudiantes graduados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 6 semanas: semanas #15, #16, #17, #18, #19 y #20 |
| Presupuesto | \$37,50 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Campañas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Acción 22 Promoción de eventos y noticias

| Fase de la estrategia: Fidelización | |
|--|---|
| Acción: Promoción de eventos y noticias | |
| Objetivo específico | Generar contenido promocional para eventos y noticias de la Universidad Indoamérica |
| Descripción de la acción | A través de varios canales de comunicación, la Universidad informará a toda la comunidad universitaria sobre los eventos y noticias a ser desarrollados |
| Público objetivo | Comunidad Universitaria |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 6 semanas: semanas #14, #15, #16, #17, #18, #19, #20 y #21 |
| Presupuesto | \$34,46 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. Marketing Digital, Content Planner, Diseñador Gráfico, Community Manager |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Publicaciones realizadas: (Publicaciones ejecutadas/publicaciones planificadas)*100 Fuente: Elaboración propia Campañas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 |

Tabla 33. Acción 23 Enviar mensajes de recordatorio y actualizaciones

| Fase de la estrategia: Fidelización | |
|--|---|
| Acción: Enviar mensajes de recordatorio y actualizaciones | |
| Objetivo específico | Enviar contenido de recordatorio e información de interés a la comunidad Universitaria |
| Descripción de la acción | A través los canales de comunicación interna, la Universidad enviará a toda la comunidad universitaria información de interés |
| Público objetivo | Comunidad Universitaria |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 5 semanas: semanas #17, #18, #19, #20 y #21 |
| Presupuesto | \$4,50 |
| Prioridad | Baja |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM, Coord. Marketing Digital, Web Master |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Campañas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Acción 24 Envío de encuesta de satisfacción

| Fase de la estrategia: Recomendación | |
|--|--|
| Acción: Envío de encuesta de satisfacción | |
| Objetivo específico | Enviar encuestas de satisfacción a estudiantes graduados de la Universidad Indoamérica |
| Descripción de la acción | A través los canales de comunicación interna, la Universidad enviará encuestas de satisfacción a los estudiantes graduados para medir su experiencia |
| Público objetivo | Estudiantes graduados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 4 semanas: semanas: #19, #20, #21 y #22 |
| Presupuesto | \$117,23 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. Customer Success & CRM, Coord. Seguimiento académico y Becas, Coord. Bienestar Universitario |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Campañas de encuestas ejecutadas: (Campañas enviadas/Campañas planificadas)*100 |

Fuente:

Elaboración propia

Tabla 35. Acción 25 Programa de referidos y programa de descuento a exestudiantes

| Fase de la estrategia: Recomendación | |
|--|---|
| Acción: Programa de referidos y programa de descuento a exestudiantes | |
| Objetivo específico | Crear un programa de beneficios académicos para referidos y exestudiantes de la Universidad Indoamérica |
| Descripción de la acción | A través de un análisis conjunto de varias áreas, determinar un programa de beneficios para un segmento de clientes potencial para generar mayor cantidad de matrículas |
| Público objetivo | Estudiantes de 17-35 años, hombres y mujeres, que vivan en los alrededores de la Zona 2 y 3 de Ecuador, que busquen carreras universitarias o maestrías. Estudiantes de la Universidad |
| Mensaje | "Crea tu propia historia" |
| Calendario | 3 semanas: semanas: #19, #20 y #21 |
| Presupuesto | \$312,60 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. De admisiones, Coord. Seguimiento académico y Becas, Coord. Financiero |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Programas ejecutados: (Programas realizados/Programas planificados)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Acción 26 Planificación "Reencuentro de Graduados"

| Fase de la estrategia: Recomendación | |
|---|---|
| Acción: Planificación "Reencuentro de Graduados" | |
| Objetivo específico | Planificar el "Reencuentro de graduados" del periodo académico vigente |
| Descripción de la acción | A través del trabajo en conjunto de varias áreas, planificar la ejecución del programa "Reencuentro de Graduados" de la Universidad Indoamérica |
| Público objetivo | Estudiantes graduados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 3 semanas: semanas: #21, #22 y #23 |
| Presupuesto | \$250,10 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. de admisiones, Coord. Bienestar Universitario, Dirección de Infraestructura, Coord. De PR |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Eventos ejecutados: (Eventos realizados/Eventos planificados)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Acción 27 Ejecución "Reencuentro de Graduados"

| Fase de la estrategia: Recomendación | |
|--|--|
| Acción: Ejecución "Reencuentro de Graduados" | |
| Objetivo específico | Ejecutar el "Reencuentro de graduados" del periodo académico vigente |
| Descripción de la acción | A través del trabajo en conjunto de varias áreas, ejecutar la ejecución del programa "Reencuentro de Graduados" de la Universidad Indoamérica y promocionar programas académicos complementarios |
| Público objetivo | Estudiantes graduados de la Universidad Indoamérica |
| Mensaje | "Te acompañamos a crear tu propia historia" |
| Calendario | 1 semana: semana #24 |
| Presupuesto | \$200,08 |
| Prioridad | Media |
| Responsables | Coord. de admisiones, Coord. Bienestar Universitario, Dirección de Infraestructura, Coord. De PR |
| Coste de oportunidad | Ninguno |
| Indicador de seguimiento o KPI | Asistentes al evento: (Personas que asistieron/personas que se invitaron)*100 |

Fuente: Elaboración propia

Como complemento a las fichas previamente desarrolladas, se deben mencionar las siguientes acciones que, si bien se pudieron plantear de manera paralela a las ya propuestas, se decidió no hacerlo. Esto, con la finalidad de argumentar el coste de oportunidad con valor en \$0 (ninguno):

- **Contratación de influencers:** como complemento a la estrategia en creación de contenido para redes sociales. Se hubiese tenido que desarrollar un plan de marketing de influencers adicional para, en base a las características de la audiencia, marca y mensaje, encontrar los más idóneos
- **Contratación de servicios de desarrollo de Chatbot:** Buscar una empresa o proveedor externo que se encargue del desarrollo de esta herramienta, como alternativa a realizarlo con los colaboradores de la Universidad
- **Citas externas (salidas a campo) por parte del equipo de admisiones:** Consiste en que los asesores estudiantiles agenden las citas en las oficinas u hogares de los interesados, reduciendo el riesgo a que estas fallen por inasistencia de la parte interesada.

CONCLUSIONES

En este trabajo, se ha realizado un plan de marketing digital con la finalidad de aumentar la fidelización de los estudiantes a través de comunicaciones personalizadas a través de diferentes canales de comunicación con la intención de disminuir la deserción y aumentar el sentido de pertenencia. Para esto, inicialmente se ha ejecutado un análisis de la Universidad Tecnológica Indoamérica, su entorno y su estrategia de marketing. A través de diferentes herramientas y metodologías, se ha obtenido una visión integral de la empresa y se han identificado diversas oportunidades y desafíos para su desarrollo y crecimiento.

En primer lugar, se pudo determinar que la Universidad Tecnológica Indoamérica se encuentra en un sector altamente competitivo, con la presencia de diversas universidades reconocidas en el mercado local y nacional. Sin embargo, la Universidad ha logrado establecer una propuesta de valor única, enfocada en la calidad de la educación, la oferta académica diversificada y la reputación construida a lo largo de los 37 años de vida institucional.

Mediante el análisis del entorno macro y micro, se identificaron tendencias y factores clave que afectan el contexto de la universidad. El uso de tecnologías digitales, la personalización de la comunicación y la mejora de la experiencia del estudiante emergieron como áreas de enfoque estratégico para impulsar la fidelización de los estudiantes.

La segmentación del público objetivo permitió identificar tres perfiles de *buyer persona*: estudiantes de pregrado, estudiantes de posgrado y estudiantes de cursos de educación continua. Cada uno de estos segmentos presenta características demográficas, psicográficas y conductuales distintivas, lo que proporciona una base sólida para diseñar estrategias de marketing personalizadas y eficaces.

A través del desarrollo de un plan de marketing digital, se propusieron acciones específicas para incrementar la fidelización de los estudiantes, como el envío de correos electrónicos personalizados, mensajes de texto y comunicación a través de WhatsApp. Estas acciones se alinearon con el *Customer Journey Map*, abarcando las etapas de atracción, consideración, compra, fidelización y recomendación. El objetivo general y los objetivos específicos establecidos fueron formulados de manera SMART, lo que garantiza su enfoque, su medición y su alcance.

Por otra parte, al determinar la importancia de establecer mecanismos de control, presupuesto, plan de inversión y beneficios esperados, se ha desarrollado una parte de medición que y que se destacan como elementos clave en el éxito del plan de marketing. El cálculo y seguimiento del *ROI* y *ROAS* permiten evaluar la efectividad de las acciones implementadas y tomar decisiones informadas para maximizar los resultados.

En conclusión, este trabajo ha proporcionado una visión integral de la Universidad Tecnológica Indoamérica, su entorno competitivo y su estrategia de marketing. Se han identificado oportunidades claras para incrementar la fidelización de los estudiantes y reducir la tasa de deserción

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

La investigación realizada sobre la Universidad Tecnológica Indoamérica y su estrategia de marketing personalizado tiene diversas implicaciones empresariales que pueden ser aplicables tanto a empresas privadas como a instituciones educativas y asociaciones científicas. A continuación, se presentan las principales implicaciones derivadas de los resultados obtenidos:

- **Enfoque en la personalización:** La segmentación y el desarrollo de perfiles de *buyer persona* han demostrado ser herramientas efectivas para comprender y satisfacer las necesidades específicas de cada uno de los segmentos de clientes que puede tener una empresa. Esta estrategia de personalización puede ser aplicada por otras organizaciones para adaptar sus productos y servicios a las preferencias de sus clientes, mejorando así la satisfacción y la fidelización al momento de la entrega de productos o servicios.
- **Integración del entorno digital:** El análisis del entorno digital ha revelado la importancia de adoptar tecnologías y aprovechar las tendencias digitales emergentes para mejorar la comunicación y la experiencia del cliente. Las organizaciones deben priorizar la integración del entorno digital en su estrategia de marketing, utilizando herramientas como redes sociales, correos electrónicos personalizados y aplicaciones móviles para interactuar de manera efectiva con su público objetivo mediante el/los canales que prefieran en cada momento del *journey* en el que se encuentren.
- **Control, medición de resultados y retorno de la inversión:** El seguimiento y la medición de los resultados de las acciones de marketing son fundamentales para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Las organizaciones deben establecer mecanismos de control y utilizar indicadores clave de rendimiento (*KPI*) para evaluar la inversión, el beneficio, el retorno de la inversión (*ROI*), y el retorno de la publicidad (*ROAS*) y cuantos indicadores financieros necesiten para evaluar los resultados. Esto les permitirá tomar decisiones informadas, optimizar sus recursos y maximizar los resultados de sus esfuerzos de marketing.
- **Orientación a la fidelización y retención:** La fidelización de los clientes existentes es crucial para el crecimiento sostenible de cualquier organización. No basta con atraer a una cantidad de clientes o generar *leads*, los hallazgos de la investigación resaltan la importancia de implementar estrategias de marketing enfocadas en fidelizar a los clientes que realizaron una acción de conversión y retenerlos con acciones de posventa adecuadas. Las organizaciones deben centrarse en ofrecer una experiencia excepcional en cada una de las etapas del *journey*, brindar programas de lealtad adaptadas a las preferencias de los clientes, mantener una comunicación personalizada por medio de los distintos canales de comunicación de la empresa y establecer mecanismos de seguimiento para garantizar la satisfacción y la permanencia de sus clientes.
- **Planificación estratégica a largo plazo:** El desarrollo de un plan de marketing digital de 12 meses evidencia la importancia de tener una visión a largo plazo y establecer objetivos claros y alcanzables, los mismos que deben poseer indicadores de rendimiento para su control y evaluación. Las organizaciones deben adoptar una perspectiva estratégica a largo plazo para garantizar la coherencia y la continuidad de sus acciones de marketing. Esto implica establecer metas, realizar un seguimiento regular de los avances y realizar ajustes según sea necesario para mantenerse alineados con los cambios en el entorno y las necesidades de los clientes, de lo

contrario, las estrategias no alcanzarán los objetivos deseados y los retornos de la inversión no serán favorables.

LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez desarrollado el presente trabajo, se recomienda implementar las acciones propuestas en el plan de marketing digital, monitorear de cerca los indicadores clave de rendimiento y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos. Además, se sugiere seguir investigando y adaptando las estrategias de marketing a medida que evoluciona el entorno digital y las preferencias de los estudiantes

Limitaciones:

- **Tamaño de la muestra:** Una limitación importante de este trabajo es el tamaño de la muestra utilizada para realizar el análisis. Si bien se han recopilado datos y se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo, es importante reconocer que los resultados una vez aplicados los instrumentos de medición podrían no ser representativos de toda la población de estudiantes de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Para futuras investigaciones, se sugiere ampliar la muestra y considerar diferentes cohortes de estudiantes para obtener resultados más robustos.
- **Generalización de los resultados:** Los resultados obtenidos en este estudio se basan en el contexto específico de la Universidad Tecnológica Indoamérica y pueden no ser aplicables directamente a otras instituciones educativas, industrias o regiones. Se recomienda realizar estudios similares en diferentes contextos para evaluar la generalización de los hallazgos y comprender las particularidades de cada entorno.
- **Limitaciones de la metodología:** Aunque se han utilizado metodologías rigurosas para llevar a cabo el análisis, es importante reconocer que existen limitaciones inherentes a cualquier enfoque metodológico. Por ejemplo, el uso de encuestas y datos secundarios podría estar sujeto a sesgos o imprecisiones. Futuras investigaciones podrían considerar el uso de metodologías mixtas, como la combinación de datos cualitativos y cuantitativos, para obtener una comprensión más completa de los comportamientos y actitudes de los estudiantes.
- **Enfoque exclusivo en marketing digital:** Si bien este trabajo se centra en el plan de marketing digital de la Universidad Tecnológica Indoamérica, es importante reconocer que existen otras dimensiones del marketing que también pueden influir en la fidelización de los estudiantes. Futuras investigaciones podrían abordar aspectos como el marketing tradicional, la gestión de la calidad del servicio o el análisis de la experiencia del estudiante para tener una visión más integral de las estrategias de fidelización.
- **Evaluación a largo plazo:** El plan de marketing propuesto tiene una duración de 12 meses, o su equivalencia a 2 periodos académicos, con lo cual sería relevante realizar un seguimiento a largo plazo para evaluar la efectividad y el impacto de las acciones implementadas en la fidelización de los estudiantes. Se sugiere realizar investigaciones longitudinales que abarquen varios periodos académicos, realizando comparaciones entre sí, para analizar la evolución de los niveles de deserción y la permanencia de los estudiantes a lo largo del tiempo.
- **Cálculos financieros:** debido al tamaño y magnitud del negocio, para el cálculo del ROI y ROAS se tomaron en cuenta únicamente a los ingresos generados por estudiantes regulares que ingresan a primer nivel, más no las matrículas de niveles superiores u otro tipo de gastos y consideraciones como salarios de docentes,

personal administrativo, mantenimiento de infraestructura, etc. Si se tomara en cuenta todas estas consideraciones, los resultados obtenidos en estos 2 índices serían mucho menores y más ajustados a la realidad del negocio.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, se sugieren las siguientes:

- **Investigación sobre la efectividad de estrategias de fidelización en otras instituciones educativas:** Realizar estudios comparativos que evalúen la efectividad de diferentes estrategias de fidelización en instituciones educativas similares o de distintos niveles educativos, en distintas regiones del país o del continente, para identificar diferencias y los motivos de estas.
- **Estudio de la experiencia del estudiante:** Investigar la experiencia del estudiante en la Universidad Tecnológica Indoamérica en cada una de las fases del *Customer Journey Map*, incluyendo aspectos como la calidad del servicio de las diferentes áreas, el soporte académico y la integración en la comunidad estudiantil.
- **Análisis de la influencia de factores externos en la fidelización:** Explorar cómo factores externos, como el entorno económico o las políticas educativas, pueden influir en la fidelización de los estudiantes y diseñar estrategias adaptativas en consecuencia.
- **Investigación de nuevas tendencias y tecnologías:** Analizar el impacto de nuevas tendencias y tecnologías, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático o la realidad virtual, en la fidelización de los estudiantes y explorar su potencial aplicación en el contexto de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Estas líneas de investigación proporcionarán nuevas perspectivas y conocimientos para mejorar la estrategia y gestión de la fidelización de los estudiantes en la Universidad Tecnológica Indoamérica y en otras instituciones educativas.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Tecnológica Indoamérica, por ser una fuente de aprendizaje diario y permitirme plasmar el conocimiento adquirido a lo largo del Máster para el beneficio de la Institución.

A mi tutor, Francisco Muñoz, que con sus oportunas y valiosas aportaciones me ha ayudado a elevar la calidad de este trabajo y de igual manera a la UOC, que con el conocimiento impartido ha contribuido en mi crecimiento personal y profesional.

Finalmente, a M.B, que ha incentivado en mi los valores de ética y profesionalismo, y fue quien sembró en la semilla para empezar este reto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] AD Scientific Index. (2023). *Ecuador Top Universities in 2023*. Ecuador University/Institution Rankings 2023. https://www.adscientificindex.com/university-ranking/?country_code=ec
- [2] Andrews, S. (2020). *The World's Best Buyer Persona System: The Buyer Persona Reimagined: It's Not Who They Are but HOW THEY THINK!* Yokel Local Publications. <https://books.google.com.ec/books?id=kzmUzQEACAAJ>
- [3] Angrave, J. (2020). *The Journey Mapping Playbook: A Practical Guide to Preparing, Facilitating and Unlocking the Value of Customer Journey Mapping*. De Gruyter. <https://books.google.com.ec/books?id=zY3\DwAAQBAJ>
- [4] Ardura, I. R., & Montes, G. A. (2019). *Principios y estrategias de marketing (Vol. 1)*. Editorial UOC, S.L. <https://books.google.com.ec/books?id=c3AtEAAAQBAJ>
- [5] Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Código del trabajo*. Asamblea Nacional del Ecuador.
- [6] Balza, V., Roberto, A. N., Aguas, R., Martínez, J., Martínez, D., & Callejas, M. (2022). *Ambientes virtuales de aprendizaje: Nuevos retos de la educación superior*. Editorial Unimagdalena. <https://books.google.com.ec/books?id=izSDEAAAQBAJ>
- [7] Carranza, C., Vega, D., & Benito, B. (2021). La Educación Híbrida: Como sistema educativo y medio de educación alternativa, en las IES del Ecuador. *Journal of Science and Research*, 6(3), 226-239.
- [8] Chaffey, D., & Smith, P. R. (2021). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing, and integrating online marketing (7.ª ed.)*. Routledge.
- [9] Chaguay, L. L., Flores, J. C., Bayas, T. F., & Zapata, R. O. (2019). El modelo de negocio: Metodología CANVAS como innovación estratégica para el desarrollo de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), Article CIEIS2019.
- [10] Clinehens, J. (2019). *CX That Sings: An Introduction to Customer Journey Mapping for Marketers*. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US. <https://books.google.com.ec/books?id=e41qzQEACAAJ>
- [11] Del Brio, J. A., Fernandez, E., & Junquera, B. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Ediciones Paraninfo, S.A. https://books.google.com.ec/books?id=_tvxsfbq4ssC
- [12] Diario El Heraldo. (2022). *Indoamérica mejoró campus universitario*. <https://www.elheraldo.com.ec/indoamerica-mejoro-campus-universitario/>
- [13] Diario La hora. (2023, abril 21). Hoy final del intercolegial de emprendimiento 'Makers de la Universidad Indoamérica'. *Diario La hora*. <https://www.lahora.com.ec/tungurahua/hoy-final-del-intercolegial-de-emprendimiento-makers-de-la-universidad-indoamerica/>
- [14] Educause. (2020). *Trends and Emerging Technologies in Higher Education*. Educause. <https://library.educause.edu/topics/teaching-and-learning/trends-and-emerging-technologies-in-higher-education>
- [15] Espinosa, C. (2018). Análisis del sector educativo superior en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 44, 63-76.

- [16] Gallo, F. (2015). Análisis del sector educativo en Ecuador. *Análisis del sector educativo en Ecuador.*, 37, 99-112.
- [17] Giraldo, M. E., Ortiz, M., & De Castro, M. (2020). *Marketing Una versión gráfica*. Editorial Universidad del Norte.
<https://books.google.com.ec/books?id=861YEAAAQBAJ>
- [18] Gómez-Zorrilla, J., & Piña, D. S. (2022). *Guía práctica de analítica digital: ROI, KPI y métricas. Cómo medir y optimizar tu estrategia digital para potenciar tu negocio*. LID. <https://books.google.com.ec/books?id=Crp8EAAAQBAJ>
- [19] INEC. (2022). *Estadísticas Laborales – Ene 2022*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-ene-2022/>
- [20] Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., & Freeman, A. (2017). *NMC Horizon Report: 2017 Horizon Report*. The New Media Consortium.
<https://library.educause.edu/resources/2017/2/2017-horizon-report>
- [21] Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. Pearson.
- [22] Kotler, P., Keller, K., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing management* (Pearson).
- [23] Lago de Vergara, D., Gamboa, A., & Montes, A. (2014). Calidad de la educación superior: Un análisis de sus principales determinantes. *Saber, ciencia y libertad*, 9(1).
- [24] Luna, F., Millahual, C. P., & Iacono, M. (2017). *PROGRAMACION WEB Full Stack 8—Formularios Web: Desarrollo frontend y backend—Curso visual y práctico*. RedUsers. <https://books.google.com.ec/books?id=tcg-DwAAQBAJ>
- [25] Martínez, A. M., Sánchez, M. C., Ortega, F. Z., & Zurita, M. L. (2015). La elección de estudios superiores universitarios en función de la modalidad de estudios, la nota media y el género. *Magister*, 27(1), 18-25.
<https://doi.org/10.1016/j.magis.2015.06.001>
- [26] Ministerio de Educación de Ecuador. (2021). *Política Nacional de Educación Superior 2021-2030*. https://www.educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/01/POLITICA_NACIONAL_DE_EDUCACION_SUPERIOR_2021_2030.pdf
- [27] Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Estadísticas de educación superior*. <https://educacion.gob.ec/estadisticas-educacion-superior/>
- [28] Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información del Ecuador. (2020). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Conectividad 2020-2025*. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información del Ecuador. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI.pdf>
- [29] Ministerio de Trabajo. (2020). *El Mercado Laboral del Ecuador*. Ministerio de Trabajo de Ecuador. https://trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/BoletinAnual_V7.pdf

- [30] Niama, L., Villalva, C., & Terán, M. (2020). Toma de decisión y preferencias al optar por una carrera universitaria en estudiantes de la ciudad de Riobamba—Ecuador. *Revista Espacios*, 41(35).
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n35/a20v41n35p07.pdf>
- [31] Nieuwenhuizen, C., Rossouw, D., Badenhorst-Weiss, J., & Cant, M. (2018). *Business Management for Entrepreneurs*. Juta.
<https://books.google.com.ec/books?id=7O5kuRUMpBcC>
- [32] Observatorio Demográfico. (2021). *Población en Ecuador*.
<https://www.observatoriodemografico.ec/poblacion-en-ecuador/>
- [33] Olmedo, P. (2018). *El empleo en el Ecuador—Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual*. Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung.
<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/14525.pdf>
- [34] Ordóñez, J., Martínez Guerrero, J., & García, D. (2022). *Perspectivas de la Educación Superior en Ecuador*.
- [35] Paniagua, M., & Rodés, B. (2022). *Marketing digital 2.ª edición 2022*. Ediciones Paraninfo, S.A. <https://books.google.com.ec/books?id=1YZ3EAAAQBAJ>
- [36] Parmenter, D. (2016). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Routledge.
- [37] Pavo, M., & Patiño, M. (2020). Aportes de las reformas curriculares a la educación obligatoria en el Ecuador. *Revista Scientific*, 5(15), 362-383.
- [38] Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.
- [39] Research and Markets. (2021). *Global Education Market Report 2021-2025*. Research and Markets.
<https://www.researchandmarkets.com/reports/5324797/global-education-market-report-2021-2025>
- [40] Rodríguez, B. R. (2022). *Educación en línea: Parámetros fundamentales para la educación virtual en el contexto colombiano*. EDIQUID.
<https://books.google.com.ec/books?id=bVhMzwEACAAJ>
- [41] Sánchez, J. S., & Pintado, T. P. (2010). *Estrategias de marketing para grupos sociales*. ESIC Editorial. <https://books.google.com.ec/books?id=2rToTJRWS04C>
- [42] Santana, G., & Viguera, J. (2019). Hacia un Sistema Virtual de orientación vocacional. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300011
- [43] Scimago Institutions Rankings. (2022). *University Rankings—Ecuador 2023*.
<https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher+educ.&country=ECU>
- [44] Sernovitz, A. (2014). *Buzz marketing. El poder del boca a boca*. ANAYA MULTIMEDIA. <https://books.google.com.ec/books?id=95SUBQAAQBAJ>
- [45] Szulanski, B. (2019). *Generando valor: Como brindar valor, para lograr los objetivos planteados*. Quiken.
<https://books.google.com.ec/books?id=etetDwAAQBAJ>

- [46] Universidad Tecnológica Indoamérica. (2019). *Código de ética*. Universidad Tecnológica Indoamérica. <https://indoamerica.edu.ec/wp-content/uploads/2023/02/CODIGO-DE-ETICA.pdf>
- [47] Universidad Tecnológica Indoamérica. (2021). *Innovación Tecnológica*. Universidad Indoamerica. <https://www.indoamerica.edu.ec/ciitec/>
- [48] Universidad Tecnológica Indoamérica. (2022). *Indoamérica fortalece la preparación profesional en el área de la salud*. <https://indoamerica.edu.ec/indoamerica-fortalece-la-preparacion-profesional-en-el-area-de-la-salud/>
- [49] Urquiza, L. (2016). Uso de la realidad virtual, en la educación del futuro en centros educativos del Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(4), 26-30.
- [50] Valencia, L. (2022, noviembre 15). *Competencia virtual de universidades nacionales y extranjeras*. Diario El Universo. <https://www.eluniverso.com/opinion/columnistas/competencia-virtual-de-universidades-nacionales-y-extranjeras-nota/>
- [51] Vilcacundo, J. (2022). *Funciones Ejecutivas en el aprendizaje de los estudiantes* [Universidad Tecnológica Indoamérica]. <https://repositorio.uti.edu.ec/browse?type=author&value=Vilcacundo+O%C3%B1a%2C+Jonny+Patricio>
- [52] Webometrics. (2022). *Ecuador | Ranking Web de Universidades*. Ranking Web de Universidades. https://www.webometrics.info/es/latin_america_es/ecuador
- [53] Ziprecruiter. (2023). *Social Media Community Manager Salary*. Social Media Community Manager Salary. <https://www.ziprecruiter.com/Salaries/Social-Media-Community-Manager-Salary>