

9. Marketing educativo.

Este capítulo describe la propuesta e implementación práctica de un conjunto de estrategias de *marketing* para promover un nuevo modelo educativo en la oferta de cuatro programas doctorales en la Universidad de Xalapa. En estas páginas se describe el concepto del Modelo de las Cuatro Hélices para el *Marketing*, sus componentes y un conjunto de doce estrategias complementarias que se presentan como un Plan integral de medios. Este capítulo constituye un precedente teórico-práctico, tanto para programas educativos mixtos, en línea o combinados, que implican el inicio de una ruta de negocio innovadora para las universidades, de forma que la integración de estrategias de comunicación internas y externas debe explorarse para dar a conocer su nueva oferta en el mercado y evaluarse como medios para mejorar su Retorno de Inversión (ROI) como proyecto.

La integración de un conjunto de metodología de *marketing* que se aplicó al nuevo modelo educativo combinado de la Universidad de Xalapa, se denominó: Modelo de Cuatro Hélices para el *Marketing* Educativo. Cada una de las hélices representa, de forma general, cuatro elementos: clientes previos o internos, clientes potenciales o externos, estructura organizacional, y recursos financieros y tecnológicos del proyecto. Las dos primeras hélices pueden también entenderse como proyectos de comunicación externa y las segundas como proyectos de comunicación interna. El objetivo de este capítulo es describir los resultados obtenidos de con la implementación de este modelo que, a pesar de estar integrado por conceptos de mercadotecnia propuestos por distintos autores, presenta un grado de novedad conceptual al integrarse de forma efectiva para dar a conocer un nuevo producto educativo.

Cada una de las cuatro hélices está vinculada con doce estrategias de comunicación análoga y digital, apoyadas en canales y acciones orientadas a construir una base de datos de clientes potenciales y, finalmente, a concretar un número determinado de inscripciones. Las doce estrategias están divididas

en tres grandes grupos. Las digitales, compuestas por: Desarrollo web, posicionamiento orgánico (SEO), posicionamiento pagado (SEM), gesti3n de correos electr3nicos y redes sociales. Las an3logas, por: eventos como clases muestra, networking profesionales y la gesti3n de contactos a partir de llamadas telef3nicas y mensajes de texto. Y las mixtas, integrando: acciones para las relaciones p3blicas, publicaciones de boletines de prensa y creaci3n original de contenidos (materiales audiovisuales, gr3ficos y web).

9.1 Modelo de las Cuatro H3lices para el *Marketing*.

El Modelo de las Cuatro H3lices se bas3 en el modelo del mismo nombre, aplicado a la innovaci3n. Este modelo promueve la cooperaci3n entre cuatro sectores: el Gobierno, el Mercado, la Universidad y la Sociedad civil, como esferas cuya interacci3n permite desarrollar propuestas innovadoras. Sin embargo, la aproximaci3n que se propone aqu3 es distinta, ya que no involucra a cuatro sectores de la sociedad como ejes, sino a cuatro sectores de personas y actores clave a quienes se debe comunicar la oferta del modelo combinado y de quienes depende su 3xito. Estos cuatro sectores se identifican a partir de la recuperaci3n de metodolog3as ampliamente conocidas del *marketing*: **1) Marketing interno**, que considera la fidelizaci3n de clientes previos o internos; **2) Marketing externo**, que integra todo esfuerzo por obtener nuevos clientes potenciales que a3n no nos conocen, a partir de distintos esfuerzos publicitarios; **3) La estructura organizacional**, conformada por el departamento de *marketing* y todas las personas que dise1aron el nuevo modelo educativo y aclarar3n dudas (excluye a todo colaborador que no vaya a tener contacto con clientes potenciales); finalmente, **4) Los recursos**, compuesto por el modelo de inversi3n financiera vinculado al proyecto, acompa1ado con la selecci3n de la tecnolog3a apropiada para el *marketing* para el funcionamiento del modelo.

Gráfico 30. Modelo de las Cuatro Hélices del Marketing y algunas de sus características.



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, las cuatro hélices se encuentran conectadas con un **Plan integral de medios** compuesto por doce estrategias de comunicación, las cuales se describen a continuación.

1. Diseño web: Desarrollo de un sitio web, alojado como un subdominio de la Universidad, conteniendo así información exclusiva sobre este programa y brindando la posibilidad de aparecer como un resultado de búsqueda más para los usuarios interesados.

2. Analítica web: Más que un canal de comunicación, incluye la implementación de una serie de herramientas integradas al sitio web para medir los alcances de cada una de las demás estrategias, así como para obtener más información del público que nos visita.

3. Autoría de contenido: Constituido por todo artículo, video o imagen, orientado a brindar información del programa, pero, además, a construir identidad dentro de la Universidad.

4. SEO: Posicionamiento orgánico en buscadores a partir de la optimización del sitio web, la generación de metadatos en cada pieza de contenido y la correcta indexación del nuevo sitio.

5. SEM: Posicionamiento pagado basado en la selección de palabras clave y el diseño de banners sobre la oferta educativa.

6. Redes Sociales: Todo tipo de publicación pagada en Redes Sociales, principalmente *Facebook* e *Instagram*.

7. Email: Envío y gestión de comunicaciones con todos los clientes potenciales y bases de datos previas.

8. Relaciones públicas: Cualquier contacto que permita posicionar al nuevo modelo a partir de convenios con otras instituciones y participaciones en foros para aprovechar diversas redes de contactos.

9. Llamadas y SMS: Gestión de base de datos por contacto directo o masivo.

10. Eventos: Planeación de sesiones informativas, clases muestra y reuniones de networking.

11. Webinars: Similar a los eventos presenciales, pero a través de una plataforma digital que permite ampliar la base de datos.

12. Publicidad digital/impresa: Cualquier otra pieza gráfica y promoción distribuida en redes, sitios web de terceros o espacios para este fin dentro de la ciudad. Así mismo, visitas a radio o *spots* televisivos. Incluye los boletines de prensa como herramienta de difusión en forma de noticias con distribución nacional.

Las 12 estrategias se complementan, y están orientadas a generar el interés del cliente potencial y una acción específica: Visitar al sitio web, llamar, mandar un mensaje, escribir, compartir la información o hacer un comentario. Todas estas acciones deben orientarse a la construcción de una base de datos de clientes potenciales y, finalmente, al cierre del proceso de ventas e inscripciones.

A su manera, cada una de las hélices constituye una red de información distinta, y sus miembros provocan una serie de procesos particulares a partir de su interacción. Los tipos de procesos que se observaron al llevar a cabo la implementación del modelo, se analizan en la siguiente tabla.

Tabla 17. Procesos y preocupaciones de cada hélice como red de información.

Hélice	Componentes de la Red de información	Procesos que se provocan en la red	Preocupación central	Implicaciones
1) <i>Marketing</i> interno	Clientes previos o internos: exalumnos, comunidad universitaria en general.	Proceso de comunicación: se distribuye la información sobre el programa, se solicitan beneficios por ser parte de la comunidad, que se cuestiona el nuevo modelo con los anteriores y se emite una opinión o postura.	Que la comunidad identifique los beneficios del nuevo modelo y que se puedan contestar todas sus dudas. Que las jerarquías de la organización no limiten las acciones de promoción.	Se debe contar con bases de datos actualizadas y sistemas que permitan identificar y contactar a clientes potenciales.
2) <i>Marketing</i> Externo	Clientes potenciales y externos: todas las personas con Maestría del estado de Veracruz.	Proceso de comunicación: Que se conozca y cuestione la información del programa, provocando solicitud de informes y comentarios. La información promueve la integración de nuevos miembros como clientes potenciales.	Que el programa, al estar basado en un modelo combinado, no sea de calidad en comparación con la oferta educativa convencional.	Se debe brindar un espacio especial a la promoción de estos nuevos programas para diferenciarlos de los demás.
3) Estructura organizacional	Diseñadores y promotores del modelo, colaboradores de la Universidad y Departamentos involucrados.	Las metas definen la configuración de equipos de trabajo nuevos y distribución de tareas. La información que se distribuye versa en la oferta y procesos administrativos.	Que el nuevo producto implique pérdidas a la Universidad, por el riesgo implícito en la innovación.	Se debe contar con el capital humano calificado para un proyecto ágil y orientado a ventas. Debe comunicarse correctamente con el resto de la Universidad.
4) Recursos	Financieros, Tecnológicos y Educativos	Cálculos sobre viabilidad, distribución de recursos y toma de decisiones.	Que la inversión se optimice con el tiempo y brinde mejores resultados.	Se debe establecer un plan de negocios que permita autonomía del nuevo producto.

Una vez que identificamos los beneficios de considerar las hélices como redes de información, esto permite tomar decisiones estratégicas futuras para la Universidad como empresa y organización. A continuación, se explican los componentes de cada una de ellas.

Primera Hélice: *Marketing* externo

El *marketing* externo se basa en la atención a una comunidad previamente constituida, relacionada con lealtad a la marca y un concepto de identidad compartida. En el caso del nuevo modelo educativo, esta comunidad previa esta formada por miembros de la comunidad de la universidad en turno, tanto a nivel administrativo, profesores y, sobre todo, exalumnos de maestría que conocen la calidad de la institución y, además, tienen un perfil que observa varios beneficios del modelo combinado.

Para definir esta audiencia, se construyeron cuatro fuentes de información:

1) Un modelo canvas que incorporó a los diseñadores del modelo educativo, el cual que derivó en la propuesta de valor, y describió de manera general las expectativas de una comunidad actual de estudiantes de doctorado para establecer datos demográficos. 2) Una encuesta general de hábitos de consumo a partir de categorías planteadas por las plataformas de *Google Ads* para publicidad, que se aplicó a un porcentaje importante de estudiantes actuales de la Universidad. 3) La revisión de bases de datos de exalumnos con perfiles idóneos para cada tipo de programa doctoral. 4) La revisión de datos estadísticos oficiales del INEGI como la única fuente de información en este bloque.

La información recaudada permitió decidir el tono de la campaña publicitaria, la segmentación de todas las campañas digitales por rangos de edades y hábitos de consumo, y la invitación directa a exalumnos para eventos de *Networking* profesional, los cuales brindaron un espacio de interacción para exalumnos y, posteriormente, para el público en general.

Segunda Hélice: *Marketing* externo

Con los datos de audiencia identificados por los elementos de los clientes actuales, se seleccionó una población ideal para las campañas publicitarias generales. Es preciso aclarar que no se diseñó un tipo de campaña publicitaria única, sino que se mezclaron: a) Contenidos informativos del programa con las características del modelo combinado, la información de inscripciones y especificaciones de fechas. b) Contenidos descriptivos, a partir de una serie de videos de bienvenida a cada programa, por parte de los coordinadores. c) Contenidos argumentativos, a partir de videos emotivos sobre los beneficios de ser parte de la comunidad, por parte de la máxima autoridad educativa, con imágenes que evocaran el logro de metas profesionales y personales que podrían alcanzarse al graduarse del programa. d) Contenidos científicos, basados principalmente en trabajos de investigación y aplicación, de los estudiantes. e) Contenidos narrativos, incorporando historias mucho más emotivas de éxito, triunfo y superación.

Consideramos que una campaña publicitaria basada tanto en contenidos científicos como en narrativos, hará que esta hélice se fortalezca en el futuro.

Podemos decir que al uso de elementos emotivos e intelectuales para atraer a los clientes potenciales, ofreciendo contenidos de valor, se le conoce como el *Inbound Marketing*, concepto que en sus fases de atraer, enganchar y agradar presenta un tipo de comunicación constante, automatizada y de mucha atención a los usuarios. A pesar de que este tipo de *marketing* se presenta como el ideal, involucra una base promocional a partir de herramientas y contenido que necesita apoyarse de una comunidad que genere contenido para funcionar y, en el caso del nuevo modelo educativo, deberá basarse en una estructura organizacional más amplia, herramientas más potentes y automáticas y, finalmente, en recolectar información útil y práctica para futuros clientes.

Tercera Hélice: Estructura organizacional y equipos de trabajo

La tercera hélice considera que el nuevo modelo, como nuevo producto, deberá tener una identidad propia que deberá respaldarse por la estructura organizacional de la Universidad constituyendo un nuevo departamento por sí solo. De la misma manera, los equipos de trabajo que oferten este nuevo modelo deberán explicar claramente sus ventajas y diferencias. Esta hélice suele ser compleja, ya que al involucrar la designación de roles y establecer al modelo como un nuevo negocio, implica riesgos financieros y una actualización tecnológica importante para atender a clientes que como usuarios de plataformas combinadas necesitarán mayor atención.

Cuarta Hélice: Recursos financieros, tecnológicos y educativos

La cuarta hélice implica que, al haber desarrollado programas educativos en el modelo combinado, ya se tiene una plataforma terminada y lista para iniciar. Así mismo, que se cuenta con el equipo informático y humano necesario para operarla. Finalmente, al considerar el nuevo modelo como un proyecto de inversión, el rubro de promoción deberá considerar que todas las estrategias de un plan integral de medios deberán tener su presupuesto asignado y, por lo tanto, a pesar de apoyarse de departamentos de *marketing* previos, debe también tener cierta autonomía para cumplir funciones y atender necesidades de estudiantes que querrán resolver cualquier problema en línea y las 24 horas.

9.2 Información referente a la introducción de un nuevo producto.

La experiencia que se tuvo para la implementación de este modelo fue sumamente satisfactoria, sobre todo porque todas las herramientas digitales contaron con reportes que permitieron medir el Retorno de Inversión del Proyecto. Debemos agregar que, para el caso de la implementación de este programa doctoral, el costo por adquisición de estudiantes fue casi 60% mayor

que la inversión realizada en otros tipos de ofertas de cursos y programas de titulación, como fue el caso del Programa de Titulación Profesionalizante (PTP), el cual, en sus versiones 8, 9 y 10 en la Universidad de Xalapa, aplicó la misma metodología. Es decir, se necesita de una inversión 60% más alta que la destinada a otros programas, en los que incluimos diplomados, licenciaturas e incluso maestrías. Este dato es relevante, en especial para la creación de programas que en el futuro consideren incluso ofertarse a nivel nacional, ya que deberán basarse en esta métrica para enmarcar su oferta.

Por experiencia, sabemos que la inversión general de Universidades privadas en México es del 9% del ingreso bruto que generan en inscripciones. Otra propuesta de inversión se obtuvo a partir de entrevistas con expertos en modelos de negocios, quienes recomendaron invertir un 3% del ingreso esperado para el plan global de medios. Finalmente, una última propuesta desde el área de consultores en mercadotecnia, refirió a una inversión de entre el 5% a un 10% del ingreso total esperado como proyecto. Todos ellos recomendaron considerar tanto el costo de un ticket promedio por cliente, es decir, el ingreso total que la Universidad tiene por estudiante; así como variaciones a este a partir de factores como Becas escolares, deserción estudiantil y procesos externos de la industria educativa y el entorno político del estado y país en turno.

Las consideraciones financieras que se han expuesto aquí, permitirán que el modelo pueda volver a aplicarse y, con ello, comparar cuáles de las doce estrategias que integran el plan integral de medios fue la más efectiva. Lo cierto es que, con la introducción de un nuevo producto, la recomendación general versa en darle continuidad a cada fase durante un mínimo de cinco años para poder observar, como proyecto de inversión, y poder tener al menos cinco bloques anuales de información para contrastar entre sí.