



**MBA 2014**

# **Gestión Comercial en Instituciones Educativas Terciarias Técnicas**

**Autor: Neme, Agustín**

**Tutor: Loisi, Carlos**

**Junio 2016**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las personas que colaboraron para que logre el objetivo de culminar el MBA. En primera instancia a Lucila por su apoyo incondicional y por redoblar sus esfuerzos en la crianza de nuestros hijos en mis momentos de ausencia por el estudio. En segundo lugar a mis suegros que tanto han ayudado en el día a día de los últimos 2 años. Y, por último, a Charly Loisi, que es mi Jefe, Tutor y Amigo por darme el espacio y apoyo para concretar este desafío tan anhelado.

## **RESUMEN**

En los últimos años la Educación privada argentina ha experimentado un incremento de la matrícula. Sectores que anteriormente enviaban a sus hijos a instituciones estatales hoy los envían a instituciones privadas. En ese contexto la demanda, para ingresar a los colegios privados, se incrementa año a año y la gestión comercial debería tomar mayor relevancia. Sin embargo, el común denominador consiste en la falta de sincronización entre la estrategia de la empresa y la gestión comercial. La carencia de lineamientos claros basados en una misión y visión compartidas son un factor común y atentan contra los objetivos de la empresa.

Desde nuestra perspectiva en gran medida la importancia de las “prácticas comerciales” en las instituciones educativas privadas es subestimada afectando la rentabilidad del negocio.

Lo anterior se sustenta en que en la mayoría de las instituciones educativas existe una carencia de manuales de procedimientos, metodologías de trabajo, falta de recursos y, en muchos casos, ausencia de métricas que avalen los resultados obtenidos o que brinden información para acciones correctivas a realizar.

Para llevar adelante nuestro trabajo realizamos una investigación de tipo descriptiva, entrevistas, encuestas y análisis de contenidos focalizados, sobre todo, en entender cómo se comunican las instituciones con el afuera mediante sus mensajes o la web.

En virtud de los análisis realizados identificamos, en lo que refiere a la gestión comercial en las instituciones educativas, los siguientes resultados:

- Desvinculación entre la estrategia empresarial de la institución y la gestión comercial.
- Carencia de estrategia empresarial que ofrezca una visión clara de desarrollo.

- Inexistencia de sectores de admisiones dedicados específicamente a la venta y de profesionales o idóneos que los lleven adelante.
- Falta de estrategias de marketing o comerciales con pautas para la captación de nuevos clientes.

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Objetivos</b> .....	7
<b>Capítulo I: Marco Teórico</b> .....	8
<b>Capítulo II: Marco Metodológico</b> .....	16
<b>Capítulo III: Historia de la Educación de Gestión Privada</b> .....	19
3.1 La educación privada en el tiempo.....	22
<b>Capítulo IV: Educación Superior en Argentina</b> .....	27
4.1 Características.....	27
4.2 Marco regulatorio.....	28
4.3 Composición y Población.....	31
<b>Capítulo V: Estrategias de Marketing</b> .....	34
5.1 Estrategia en instituciones Educativas.....	35
5.2 Marketing de Servicios.....	36
5.3 Marketing Educativo.....	40
5.4 Estrategia Comercial.....	43
<b>Capítulo VI: Análisis de Marketing del sector</b> .....	45
<b>6.1 Admisiones</b> .....	46
a. Clientes.....	47
b. Incentivos.....	51
c. Capacitación.....	55
d. Conclusiones Admisiones.....	58
<b>6.2 Estrategia Comercial</b> .....	61
a. Precios.....	63
b. Conclusiones Estrategia Comercial.....	64
<b>6.3 Análisis Web</b> .....	65
a. Parámetros Web.....	65
b. Conclusiones Web.....	73
<b>6.4 Análisis Mensajes</b> .....	75
a. Parámetros mensajes.....	75
b. Desglose del Análisis por Institución.....	77
c. Conclusiones Mensajes.....	81
<b>6.5 FODA</b> .....	83
<b>Conclusiones</b> .....	86
<b>Bibliografía</b> .....	91
<b>Anexos</b> .....	93

## **INTRODUCCIÓN**

En Argentina hablar de “marketing educativo”, “gestión comercial en instituciones educativas” o “gestión de clientes” suena raro, casi como fuera de lugar. En nuestra sociedad ha sido difícil, y lo sigue siendo, desterrar el preconceito que sostiene que vincular lo comercial con lo educativo es casi un sacrilegio.

Mientras tanto la utilización de internet para búsqueda de información se incrementa a pasos agigantados día tras día. La gente compra más, mejor y más barato a través de medios digitales y sin salir de sus hogares.

En ese sentido, es fundamental que las instituciones educativas privadas comprendan que la evolución hacia la adopción de las nuevas tecnologías de publicidad digitales, tales como, LinkedIn, Twitter, Facebook o Google Adwords, son tan necesarias como inevitables.

En esta nueva etapa donde el tiempo juega un rol fundamental ya no es suficiente que la institución cuente con folletos, reuniones informativas y una web renovada y completa. El cliente sabe que tiene el poder y pide más esfuerzo por parte de las instituciones para poder elegir las.

Hacia ese punto se enfoca el trabajo, intentamos dilucidar cómo las instituciones educativas se adaptan a ésta nueva demanda focalizada en exigir más y mejores servicios de calidad.

En ese sentido se busca, por un lado, entender cuáles son las estrategias de las instituciones educativas de nivel Superior Técnico Profesional de la Ciudad de Buenos Aires ante un mercado cada vez más competitivo y cómo se adaptan a él. Y por otro, analizar la gestión comercial de las instituciones tanto a través de las decisiones vinculadas a la publicidad de los productos de la institución como también a las acciones que se llevan a cabo a diario para captar un nuevo alumno.

## **OBJETIVOS**

### **a. Objetivo General:**

- ✓ *Identificar indicadores y herramientas comerciales que mejor se adapten a las instituciones educativas, terciarias técnicas, de acuerdo a la efectividad buscada.*

### **b. Objetivos Específicos:**

1. *Identificar si existe una alineación entre estrategia empresarial y la gestión comercial en institutos terciarios técnicos de la Capital Federal.*
2. *Analizar la comunicación de la estrategia de marketing en las instituciones educativas.*
3. *Identificar la relevancia que tiene el área comercial en la toma de decisiones de los consumidores y qué es lo que valoran a la hora de elegir una institución*
4. *Evaluar las estrategias de comunicación implementadas, dando cuenta de los soportes y actividades desarrolladas, en función de las necesidades detectadas previamente.*

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO**

En virtud de la problemática a abarcar en la presente tesis algunos conceptos tales como Comunicación, Cultura organizacional, Marketing, Estrategia etc. se tornan relevantes para dar sustento al análisis.

En esta instancia el objetivo es ser abarcativo en cuanto a las posibilidades de aplicación de esos conceptos a la realidad institucional de los Institutos analizados. Luego del análisis se podrá ver realmente cuánta importancia se les da por ejemplo a nociones como Motivación o Participación y qué rol cumplen en el diario transcurrir de los sectores comerciales.

### **Comunicación**

Desde que se decidió realizar un análisis de la vinculación entre la estrategia de los directivos de una institución y el sector comercial de la misma se es consciente que toda institución es producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, sus valores, sus relaciones, sus mecanismos de organización y el aspecto económico. La comunicación atraviesa transversalmente a la organización en todas sus dimensiones y allí radica la importancia de tenerla en cuenta a la hora de realizar cualquier análisis.

Entendemos la comunicación como un proceso social de construcción de sentido en el que los sujetos sociales participan activamente. Es por esto que conocer la cultura organizacional y los diferentes grupos que integran la organización permite comprender las identidades simbólicas, los valores y los códigos comunicacionales de los diferentes actores. Estos últimos, son los que facilitan la pertenencia a un determinado colectivo social, en este caso, los terciarios técnicos de la Ciudad de Buenos Aires.

Teniendo en cuenta lo anterior, la esfera comunicacional es inescindible de lo cultural, en tanto espacios de relación y de creación de sentido, por ello la necesidad de dar cuenta de ambos conceptos de manera interrelacionada.

Se habla de **comunicación** y **cultura**, tal como las define Mata, como “*espacios claves para la producción de sentidos predominantes del orden social en tanto emisores y receptores, productores y consumidores negociarán allí esos sentidos, aunque la negociación se realice en términos desiguales ya que, mientras unos actúan desde situaciones de poder otros lo hacen desde posiciones subalternas*” (Mata, 1994). De esta forma la comunicación es una perspectiva que puede ser aplicada a cualquier práctica social, en tanto productora de formas simbólicas.

En la presente investigación se analizan las relaciones que los actores (directivos y personal de admisiones) construyen en función de la estrategia de la institución y, a su vez, la relación que la institución genera con sus potenciales clientes a través de sus interacciones

Estas prácticas sociales sólo significan en relación con el contexto en el cual fueron concebidas. Por ello, la necesidad de comprender que la organización está inmersa dentro de una sociedad caracterizada por una cultura general omnipresente y que influye en la cultura de la organización.

### **Cultura Organizacional**

A la hora de hablar de la cultura organizacional, se debe hacer una breve pausa en el término *cultura*, la misma consiste en “*la característica básica de una sociedad, y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad*” (Lucas Marin, 1997).

Es necesario tener en cuenta que una parte importante de la cultura de una organización está formada por el conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella, constituyendo en su conjunto el *know how* de la organización.

Al hacer referencia a la cultura organizacional se debe tener en cuenta que las instituciones que analizamos son parte de una sociedad global con valores, creencias y costumbres que guían el diario transcurrir.

En virtud de lo antes dicho, es que se ha decidido entender la cultura organizacional en sintonía con lo que plantea Lucas Marin como un marco interpretativo que brinda la posibilidad, a los diversos actores de la institución, de dar significado a las actividades que se suceden dentro de la organización.

La cultura organizacional transforma, de esta manera, a las organizaciones en pequeñas sociedades en miniatura con las características, valores, normas y vicios de la sociedad en la que se encuentra.

Asimismo, la organización está compuesta por personas (docentes, administrativos y alumnos) que saben que están regidos por determinadas reglas, normas y valores que deben cumplir.

En definitiva, cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a ese proceso de construcción social de la identidad de una organización.

### **Organización**

Desde diferentes teorías se ha definido (y re-definido) el concepto de organización, teniendo en cuenta las últimas ideas o adelantos del campo científico. Muchas veces, se tiende a generar analogías que permitan emparentar su funcionamiento al del corazón, el cerebro o la democracia representativa, siempre con el objetivo de acercar una manera de entenderla según los tiempos que corren.

Se define a la organización como un sistema, compuesto por subsistemas internos que se encuentran en permanente interacción para cumplir con la misión propia de cada uno.

Las diferentes áreas que lo integran (subsistemas) deben generar las acciones suficientes para cumplir con los objetivos de la organización, sin resentir el funcionamiento de otras: por ejemplo, los directivos deben generar una cantidad de actividades amplia que permita facilitar la captación de alumnos pero siempre teniendo en cuenta los recursos con que se cuenta como para no resentir el funcionamiento del área de admisiones. Los objetivos de ambos se vinculan

estrechamente con el proyecto pedagógico ofrecido, por lo que hacen al sistema que integran.

La organización en tanto sistema debe lograr congeniar su propio accionar con el medio en que actúa. Es así como las instituciones deberían vincularse con la comunidad a través por ejemplo de actividades abiertas a la misma.

### **Participación**

Uno de los puntos clave de las diferentes teorías que explican el funcionamiento de aquellas organizaciones que participan del mercado, a través de la producción y venta de bienes o servicios, es el incremento de la productividad. Este aspecto, es uno de los ejes más importantes para los estudiosos del tema, desde Taylor hasta nuestros días.

La racionalización del proceso de producción, por un lado, ha sido señalada como uno de los puntales del incremento mencionado. Ahora bien y, por otro lado, aparece la idea de participación como elemento clave para lograr una mayor eficiencia en el proceso productivo.

Esta última idea se sustenta en que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones vinculadas a su universo laboral, genera en ellos un incremento de la motivación con que asumen las tareas diarias.

En relación a esto, Burin, Kart y Levin sostienen que “la participación es un proceso social, que supone un ejercicio permanente de derechos y responsabilidades, en las distintas etapas y niveles de la institución: planificación, organización, ejecución y control. La participación trata de dar a cada uno una responsabilidad en la medida que pueda asumirla (...) es un medio para lograr una gestión eficiente” (*Burin; Karl; Levin, 1998*).

En el caso analizado, la posibilidad de participar en la toma de decisiones de las personas encargadas de la admisiones de las instituciones ya sea el plan de marketing, la posibilidad de generar ideas y proyectos de mejoras del área y que estos se implementen, son elementos que, de encontrarse, darán cuenta de la

participación del personal de admisiones en la vida cotidiana de las Instituciones Terciarias.

En ese sentido, la idea de participación de los integrantes del sector en la toma de decisiones sobre temas que les competen constituirá, tal como lo indican Burin, Kart y Levin, el ejercicio de la cuota de poder que les toca asumir.

### **Motivación**

La diferencia en el grado de motivación entre distintos grupos de personas es uno de los principales problemas que deben enfrentar las organizaciones. Ésta repercute en las tareas cotidianas del personal, por lo que puede afectar seriamente los objetivos fijados por la organización.

Ante todo, debemos entender a la motivación como un impulso para llegar a alcanzar un objetivo, obtener un resultado. El grado de motivación de las personas que trabajan en admisiones de las instituciones influye directamente en la forma en que encarar la tarea diaria de captación de nuevos alumnos.

Ahora bien, no es sencillo comprender qué hay detrás de un problema de motivación, por lo que diremos que sólo se lo puede comprender parcialmente, dado que implica necesidades, tensiones, deseos, expectativas, etc. Lo que éste trabajo intentará dilucidar son aquellas diferencias de motivación que se originen en el ámbito laboral. En relación a esto, uno de los primeros puntos a tener en cuenta es si el personal de admisiones encuentra bien retribuidos los servicios que presta dentro de la organización, dado que el salario es uno de los principales factores de motivación.

Adicionalmente es necesario remarcar que el nivel de motivación no sólo estará influenciado por aspectos económicos sino también por los vínculos afectivos que se generen (o no) dentro de la institución y el clima laboral. La motivación también se verá afectada por los deseos de cada colaborador, las expectativas de trabajo o la carrera laboral que tengan por objetivo, el nivel de identificación que sientan con el proyecto institucional y con el tipo de trabajo que realizan, etc.

En síntesis, y tal como sostiene la teoría elaborada por Maslow (*Chiavenato, I., 2002*), se puede decir que el nivel de motivación del personal será el resultado de si logran o no satisfacer las necesidades secundarias de auto-realización en el ámbito de trabajo, donde el clima interno ejerce su influencia.

### **Identidad**

Las organizaciones se caracterizan por tener principios, valores, una misión y una forma de relacionarse con la realidad social en que están insertas. Estos atributos nos dicen, para cada organización en particular, lo que ella es.

Precisamente, la identidad de una organización es lo que ella es, y se encuentra conformada por su Misión y su Cultura, quien mejor lo explica es Sanz de la Tajada: “La cultura de la empresa configura su propia identidad a través de la definición de una misión a cumplir, condicionada por los principios y valores de la organización” (*Sanz de la Tajada, 1996*).

De este modo, y teniendo en cuenta lo antes dicho, todo lo que se haga presente en la cultura de la organización terminará repercutiendo en su propia identidad, desde principios y valores hasta el trabajo diario que permita dar cumplimiento con la misión institucional. Y es a través de su identidad específica que las instituciones logran diferenciarse de otras organizaciones educativas de nivel terciario: la identidad define a la organización en sí misma.

### **Marketing**

Hoy día con el nivel de competitividad que tiene el mercado de la educación privada el marketing ha tomado una preponderancia sustancial. Sin embargo, muchos directivos de instituciones aún cuestionan la legitimidad de aplicar o no técnicas vinculadas al marketing para evitar la mercantilización de la educación.

En ese sentido es necesario remarcar que los alcances del marketing son, en la mayoría de los casos, beneficiosos para las instituciones en cuanto al aumento de la captación y retención de alumnos.

A los fines prácticos del presente trabajo cuando hablemos de **Marketing** el mismo será entendido como *“un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”* (Kotler, Philip, 2001).

Por otro lado, a la hora de acotar el marketing como disciplina a nuestro estudio particular lo desglosaremos en dos sub-categorías:

- 1. Marketing Educativo:** al trabajar haciendo énfasis con los sectores comerciales de las instituciones educativas entiendo relevante destacar el concepto de *Marketing Educativo* que, en palabras de Juan Manuel Manes, *“es el proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar e implementar programas educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del ejercicio de servicios educativos acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para lograr el bienestar de individuos y organizaciones de la comunidad a la que conciernen”* (Manes, Juan Manuel, 2008).
- 2. Marketing de Servicio:** *El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos, es decir los servicios, los cuales apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, entre otros* (Kotler y Lane, 2006).

### **Estrategia**

Para finalizar será necesario analizar si tanto la comunicación, como la cultura y el marketing van en el mismo sentido y son transmitidos de forma adecuada desde la dirección de las instituciones educativas a las personas encargadas de llevar adelante la venta del servicio.

Se trata de identificar, en cierta medida, el grado de asimilación y entendimiento de la estrategia empresarial con la gestión comercial.

En tal sentido entenderemos la **Estrategia** como *“la determinación de objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas” (Chandler Jr, 1962).*

Analizaremos si esa estrategia forma parte de un Proceso de Planificación estratégica que, tal como vimos en Ariel Yukelson, está compuesto por varias fases y orientado a evaluar la situación actual, definir lineamientos estratégicos y un plan de acción para alcanzar objetivos.

El proceso se compone esencialmente de 6 pasos:

- Evaluación del entorno externo
- Evaluación de la situación interna
- Definición de lineamientos estratégicos
- Formulación de la estrategia competitiva
- Definición de los planes de transformación/Capacitación
- Planeamiento financiero y medición de resultados.

Para que podamos hablar de Planificación Estratégica lo más importante es identificar un objetivos claro y parámetros que nos indiquen que todos los pasos son monitoreados y mejorados de forma continua para llegar a él.

## **CAPITULO II: METODOLOGIA**

En virtud de los objetivos planteados en el presente trabajo se buscó reconocer la vinculación que existe entre, los actores de la institución por un lado y por otro, la percepción que las personas que se ponen en contacto con la institución tienen de la misma.

Asimismo, a través del trabajo de campo con las herramientas seleccionadas (Entrevistas, encuestas, análisis de contenido, observación guiada), se analiza también el contenido y la forma de los mensajes que producen las instituciones a partir de la web, para lograr la captación de alumnos.

Para dar cuenta de lo anterior, las metodologías a utilizar serán, en su mayoría, cualitativas. Asimismo, para optimizar el relevamiento de datos, también se trabajó con una herramienta cuantitativa. En relación a esto, se considera que ambas técnicas se deben complementar en una triangulación metodológica.

Por lo antes dicho, es necesario aclarar que en este trabajo de campo no se busca mezclar los tipos de metodología antes mencionados, sino utilizarlos en forma sucesiva pero diferenciada. Las herramientas en cuestión son las siguientes:

### **Herramientas Cualitativas**

**Entrevista semi estructurada:** En este tipo de metodología la entrevista se sustenta tanto en preguntas previamente estipuladas como en preguntas espontáneas que surgen a raíz de las afirmaciones del entrevistado. Lo

interesante es que permite mayor flexibilidad y libertad para la obtención de la información.

**Análisis de contenido web:** Se entiende que el análisis de contenido permite conocer fenómenos de tipo lingüístico y no lingüístico, es decir, discursivos. En consonancia con Mayntz, Holm y Hübner, consideramos que esta técnica permite obtener conclusiones sobre cuestiones no lingüísticas, relacionadas a actitudes, comportamientos, etc. En el marco de los contenidos que no son puramente lingüísticos podemos citar por ejemplo, carteleras, anuncios publicitarios, contenidos de sitios web. En nuestro caso, el uso del análisis de contenido se vincula con la necesidad de conocer en profundidad aspectos vinculados a la comunicación externa de las instituciones y su vinculación con el otro a través de la web. Las unidades lingüísticas a analizar serán los contenidos recabados a través de la encuesta y las entrevistas mantenidas con los integrantes de la organización.

### **Herramientas Cuantitativas**

**Encuesta:** En función de los objetivos planteados en esta tesis, se usó un instrumento ya desarrollado en otros trabajos y obras: la encuesta. La misma, se encuentra compuesta por preguntas de tipo cerradas en tanto se buscó circunscribir las respuestas a temas puntuales y específicos.

Las preguntas cerradas apuntan a conocer la opinión puntual de personas que han tenido contacto con las áreas de admisión de diferentes instituciones terciarias. En todos los casos, se entiende que los contenidos de este tipo de preguntas son de

amplio conocimiento de los encuestados, motivo por el cual pueden esbozarse opciones que limiten su probable respuesta.

Este tipo de preguntas, además, presentan ciertos tipos de “ventajas”, como señalan Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio: son más sencillas para codificar y analizar, por el lado de quién pregunta, y demanda menos tiempo completar el cuestionario, por parte del encuestado.

Por otro lado, en lo que refiere a la correlación entre Herramienta-Objetivo-Concepto el desglose que realizamos es el siguiente:

Herramienta	Objetivo específico	Conceptos
Entrevistas semi estructuradas	1 y 2	Estrategia – Comunicación – Comunicación interna – Cultura organizacional – Identidad – Participación – Motivación –
Análisis de contenido web	2 y 4	Marketing – Comunicación – Identidad
Encuesta	3	Marketing
Observación guiada	1	Estrategia Comercial

Para finalizar, se realizó un FODA el cual permitió analizar los aspectos a mantener y mejorar en las organizaciones evaluadas.

## **CAPITULO III: HISTORIA DE LA EDUCACION DE GESTION PRIVADA**

Si bien en el Siglo XIX ya existían las que hoy se conocen como “instituciones de gestión privada”, el reconocimiento de éstas como similares a la escuela pública es relativamente reciente. La historia en la cual se inscribe, se enmarca en el histórico vínculo que existe entre el Estado y la Iglesia Católica, y los (des)encuentros que se producen entre ambos actores.

En este marco, la educación ha sido uno de los principales “campos de batalla”, en momentos de enfrentamientos. Uno de los primeros, se da con la supresión de la obligatoriedad de la enseñanza de religión católica en las escuelas públicas, tras la sanción de la Ley 1420<sup>1</sup>.

Sin embargo, años después se daría el retorno de la obligatoriedad suprimida por el Estado Liberal. En Primer lugar, *en la provincia de Buenos Aires, en 1937*, siendo gobernador Manuel Fresco y director de escuelas Roberto J. Noble. En segundo lugar, y ya a nivel nacional, se dio luego del golpe militar de 1943, por iniciativa de Gustavo Martínez Zubiría, ministro de Justicia e Instrucción Pública del gobierno que presidía el General Pedro Pablo Ramírez. Fue por el decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 18411, del 31 de diciembre de 1943 (*Ramallo, 2002*).

Luego de apoyar la ratificación del citado decreto por parte del Congreso, en el año 1947, y en el marco del conflicto entre el Poder Ejecutivo y la iglesia católica, el gobierno de Juan Domingo Perón suprimió nuevamente la enseñanza religiosa en las escuelas públicas. Se dio a través de la Ley 14.401, del 13 de mayo de 1955 (*Ramallo, 2002*).

Sin embargo, tras el derrocamiento del gobierno constitucional, ocurrido el 16 de septiembre de 1955, y por iniciativa del ministro de Educación del régimen de facto, Atilio Dell' Oro Maini, se dio respaldo a los reclamos de la iglesia, pero

---

<sup>1</sup> Ley 1420, de Educación Común, sancionada el 8 de julio de 1884. Estableció la obligatoriedad de la enseñanza de nivel primario en todo el territorio nacional.

desde otro lugar. En este caso, a través de un acontecimiento que puede ser visto como la base de la educación de gestión privada.

El 23 de diciembre, el General Pedro Aramburu firmó el decreto ley 6.403, cuyo artículo 28 autorizó el funcionamiento de las universidades “libres”, las cuales podrían expedir certificados y títulos habilitantes. Tres años después, durante el gobierno de Arturo Frondizi, el Congreso debía ratificar el permiso otorgado por el régimen de facto.

En ese momento se dio, tanto en el Congreso como entre la opinión pública en general, el debate en el cual se enfrentaban los partidarios de la “laica” contra los de la “libre”. Finalmente, el 30 de septiembre de 1958 se sancionó la ley 14.557, por la cual se autorizó el funcionamiento de las universidades privadas, pero la habilitación de las mismas quedaría a cargo del Estado. Entre las primeras en obtener la autorización encontramos a la Universidad del Salvador, la Universidad Católica de Córdoba, la Pontificia Universidad Católica Argentina, la Universidad de Belgrano y la Universidad de Museo Social Argentino.

Si bien la ley solo autorizó el funcionamiento de las universidades privadas, sentó un precedente importante para el proceso posterior, que se sucedió a lo largo de la década del '60, e implicó el reconocimiento de los institutos privados de todos los niveles educativos.

Los primeros en obtenerlo, fueron los de nivel medio y superior no universitario. El primer paso al respecto se dio en 1959, con la creación de la “Dirección General de Enseñanza Privada”, en el ámbito del Ministerio de Educación. La misión del organismo era establecer un procedimiento que permita el contacto entre el estado y los institutos privados<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ramallo, Op. Cit. Página 207. En realidad, el antecedente más antiguo en cuanto al vínculo entre Estado e instituciones de gestión privada es del 28 de septiembre de 1947, con la sanción de la ley 13.047 sobre ‘Estatuto del personal docente de los establecimientos de enseñanza privada’. Esta, dispuso que el Poder Ejecutivo Nacional llevaría un registro de todos los establecimientos privados de enseñanza y de su personal, clasificándolos en: a) adscriptos a la enseñanza oficial, que comprendía a los institutos fiscalizados por el Estado; b) libres, que abarcaría a los establecimientos que siguiendo los planes y programas oficiales no

Según Jorge María Ramallo, dicha estructura resultó insuficiente y *“por decreto 9247 del 9 de agosto de 1960, se transformó en el ‘Servicio Nacional de la Enseñanza Privada’ (SNEP) – cuyo primer jefe y verdadero organizador fue el profesor Alfredo van Gelderen- con el objeto de reunir en un solo organismo la supervisión de todos los establecimientos de ese carácter; hasta que en 1968 cambió su denominación por la de ‘Superintendencia Nacional de la Enseñanza Privada’, que conservó hasta su extinción en 1995”*.

En cuanto al funcionamiento, la primera norma que lo reglamentó fue el decreto 12.179, del 3 de octubre de 1960. Posteriormente, el 2 de enero de 1964, a través del decreto 15, se fijó la contribución del Estado para el pago de sueldos al personal docente. En este caso, solo percibían el 100% de aporte estatal sobre el total de sueldos aquellos que no cobraban ningún tipo de arancel o cuota a sus alumnos.

Finalmente, el decreto 371 del 17 de enero de 1964, estableció el régimen de incorporación de los institutos a la enseñanza oficial, por el cual se reconocía la enseñanza que impartían los privados de **nivel medio y superior**, de acuerdo con los planes aprobados oficialmente. La incorporación facultaba al instituto para matricular, calificar, examinar, promover, otorgar pases, certificados y diplomas.

En relación a esto, sostiene el Doctor Gerardo Suárez: *“antes, los alumnos que egresaban de una institución privada tenían que revalidar los títulos en una escuela estatal. Lo que se logra con el armado de la enseñanza privada es que puedan otorgar títulos. Lo central, es que el rector del instituto tiene el poder de la firma, que es revalidada por el ministerio...eso antes no sucedía”*<sup>3</sup>.

El 2 de abril de 1969, por decreto 1621, se ampliaron los efectos del régimen de incorporación de institutos privados a los jardines de infantes y escuelas primarias y escuelas diferenciales privadas.

---

estaban fiscalizados; y c) establecimientos de enseñanza en general, que eran los no incluidos en los casos anteriores.

<sup>3</sup> Director General de Educación de Gestión Privada del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires periodo 2002-2006.

### 3.1 La educación privada en el tiempo

Según las diferentes décadas, el Estado fue asumiendo un rol distinto frente a la educación de gestión privada. Al respecto, sostiene Gerardo Suárez: *“en los ’70, con el Proceso de Reorganización Nacional, se sostuvo un principio de subsidiaridad de la educación, donde quien lleva la educación son los sectores privados (familia, asociaciones intermedias), y en caso que el estado lo pueda hacer mejor, o el particular no lo haga, actúa. Este principio estuvo muy fuerte en la época de todas las dictaduras, cuando hubo también un crecimiento de la educación privada pero a costas de todo lo que se vivía en el país, con mucho autoritarismo”*.

Este “crecimiento” que menciona Suárez guarda relación con los siguientes datos, que dan cuenta de la cantidad de establecimientos educativos, divididos por gestión durante esos años y de la matrícula de alumnos (VER FIGURA N°1):

**FIGURA N° 1: Establecimientos educativos en todo el país de todos los niveles no universitarios**

<b>Establecimientos educativos en todo el país de todos los niveles no universitarios</b>					
<b>Año</b>	<b>Gestión Privada</b>	<b>% del total</b>	<b>Gestión Estatal</b>	<b>% del total</b>	<b>Total del país</b>
1962	2045	18,5	9010	81,5	11.055
1963	2219	19,1	9409	80,9	11.628
1964	2430	20,3	9528	79,7	11.958
1965	2560	18,2	11.535	81,8	13.895
1966	2611	13,5	16.784	86,5	19.395
1967	2765	13,8	17.218	86,2	19.983
1968	2844	16,2	14.754	83,8	17.598
1969	2920	17,9	13.412	82,1	16.332
1970	2970	18,7	12.878	81,3	15.848

1971	2958	19,3	12.361	80,7	15.319
1972	3073	19,7	12.511	80,3	15.584
1973	3100	19	13.213	81	16.313
1974	3112	19,4	12.940	80,6	16.052
1975	3036	18,6	13.284	81,4	16.320
1976	3029	18,4	13.330	81,6	16.419

Fuente: Bravo, Héctor F. "El Estado y la enseñanza privada", 1984. Páginas 39-40

Como se observa en la FIGURA N°2 el crecimiento de instituciones educativas fue acompañado por un incremento en la matrícula de alumnos en las escuelas privadas de todo el país.

**FIGURA N° 2: Matrícula de todo el país de todos los niveles educativos no universitarios**

<b>Matrícula de todo el país de todos los niveles educativos no universitarios</b>					
<b>Año</b>	<b>Gestión Privada</b>	<b>% del total</b>	<b>Gestión Estatal</b>	<b>% del total</b>	<b>Total del país</b>
1962	303.648	17,4	1.441.558	82,6	1.745.206
1963	324.115	17,9	1.482.558	82,1	1.806.300
1964	356.307	18,9	1.524.919	81,1	1.881.226
1965	380.242	19,6	1.558.624	80,4	1.938.866
1966	410.391	20,5	1.588.862	79,5	1.999.253
1967	436.396	21,5	1.593.258	78,5	2.029.654
1968	442.257	21,6	1.602.820	78,4	2.045.077
1969	470.278	23,7	1.511.731	76,3	1.982.009
1970	486.027	24,5	1.496.516	75,5	1.982.543
1971	498.167	24,7	1.521.101	75,3	2.019.268
1972	510.315	24,8	1.545.537	75,2	2.055.852
1973	518.314	24,7	1.579.772	75,3	2.098.086

<b>1974</b>	<b>544.515</b>	<b>24</b>	<b>1.724.902</b>	<b>76</b>	<b>2.269.417</b>
<b>1975</b>	<b>550.620</b>	<b>24</b>	<b>1.742.658</b>	<b>76</b>	<b>2.293.278</b>
<b>1976</b>	<b>561.306</b>	<b>24,2</b>	<b>1.761.423</b>	<b>79,8</b>	<b>2.322.729</b>

Fuente: Bravo, Héctor F. "El Estado y la enseñanza privada", 1984. Páginas 39-40

El mencionado principio de subsidiaridad se aprecia más claramente al analizar las sumas presupuestarias destinadas a la educación de gestión privada por el gobierno encabezado por Jorge Rafael Videla. En 1975, el Estado aportó \$Ley 1.208.900.000 en carácter de subsidio.

En cambio, en 1976, hizo lo propio con \$Ley 9.956.000.000. Debe señalarse que, hasta ese momento, nunca se había incrementado tanto el aporte realizado por el Estado. De la cifra, \$Ley 7.836.229.000 (78,7%) eran para la educación media y técnica (*Bravo, Héctor F, 1984*).

Es cierto que esos años iban marcados por una alta tasa inflacionaria y que el presupuesto destinado a la educación pública también creció notablemente según el presupuesto de 1976. Sin embargo, a partir de dicho año, la espiral inflacionaria comenzó a ceder y, por otra parte, en proporción, fue superior el incremento de los subsidios a los privados comparado con los recursos asignados a la educación pública.

Esta política cambió durante la presidencia de Raúl Alfonsín. El propio Dr. Suárez nos relató lo que ocurrió: *"Alfonsín llevaba en su plataforma la idea de cerrar la SNEP, pero con distinto criterio a como se da en el gobierno de Menem, con la transferencia. La idea de Alfonsín era tener mayor control sobre la educación de gestión privada, que no existiese una superintendencia aparte, sino que cayese en el ámbito del Ministerio de Educación, que no hubiese diferencias entre público y privado. No lo logró...sostuvo durante todo su gobierno a la misma persona a cargo de la SNEP, pero sin poder modificar la estructura. Pero se daba con una política de desgaste, retaceando el aporte"*.

El retaceo del aporte estatal no impidió el crecimiento de la matrícula por parte de los privados, aunque perdiendo algo del terreno ganado durante los nefastos años de la dictadura militar.

Ahora bien, la caída de la matrícula privada (en comparación con la estatal) durante la segunda parte de la década del '80, va acompañada por un repunte importante durante los años '90. En este cambio de tendencia, mucho tiene que ver la denominada transferencia educativa<sup>4</sup> y la Ley Federal de Educación<sup>5</sup>, que modifican el marco legal y las condiciones de la educación en el país.

En relación a la transferencia y a la Ley Federal de Educación nos dice Suárez: *“la transferencia está inscripta en un proceso que se da a nivel mundial y latinoamericano, de descentralización educativa. Ahora bien, para que una descentralización sea efectiva no solo hay que delegar las instancias administrativas, sino que también deben delegarse los recursos...cosa que no ocurrió. Digamos que fue una política de vaciamiento, que también se aplicó a otras áreas, como salud y acción social, quedando las tres en manos de las provincias, con diversa cantidad de recursos, porque no es lo mismo Formosa que la Ciudad de Buenos Aires (...) En ese contexto de transferencia y descentralización, se comienza a debatir la Ley Federal, con un Ministro de Educación que es el Dr. Salonia, que también viene del área privada. Luego llega el Ingeniero Rodríguez, que es quien lleva adelante el proceso final de la ley, que es la primera que se establece como federal, que trata de ordenar (...) En ese sentido introduce algunos principios, pero lo que se instala es un estado de anomia, como diría Durkheim, “hay ley, pero no se acata”. Reina el estado de anomia, que es al que llegamos hoy, con casi 54 sistemas diferentes”.*

En este marco, los institutos privados logran hacer algo de diferencia sobre las escuelas públicas, según Gerardo Suárez: *“lo que más pone el acento la Ley*

---

<sup>4</sup> Ley 24.049, sancionada el 6 de diciembre de 1991. Implicó la transferencia de la titularidad, por parte del Estado Nacional a favor de las provincias y la municipalidad de Buenos Aires, del total de los edificios escolares y el personal docente y no docente que trabajaba en ellos. Esta acción, implica que las provincias deben hacerse cargo de la responsabilidad que antes recaía en la Nación.

<sup>5</sup> Ley 24.195, sancionada el 14 de abril de 1993. Norma introductora de modificaciones en el sistema educativo nacional y vigente en momentos de la escritura de este apartado.

*Federal es en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde corren con bastante ventaja las instituciones de gestión privada, que, al sancionarse la ley, ya vienen realizando desde hace mucho tiempo trabajo sobre sus idearios, sobre el 'porqué quiero crear la escuela'. En cambio, las escuelas estatales corren con una desventaja bastante grande (...) pedirles que generen un PEI va a contramano de la historia, porque nunca tuvieron la autonomía necesaria como para generarlo”.*

## **CAPITULO IV: EDUCACION SUPERIOR EN ARGENTINA**

A lo largo del tiempo y en virtud de los cambios políticos que fueron afectando a nuestro país, sobre todo luego del golpe de estado de 1955, se instala una idea desarrollista en términos económicos que impactará, luego, en la Educación.

El modelo desarrollista implicaba per se que la educación sostenga el crecimiento económico y la generación de riqueza en base a formar cuadros capacitados, sobre todo, en el aspecto tecnológico. En tal sentido, el papel de la Educación comenzó a centrarse en formar recursos humanos para pasar del concepto de trabajador tradicional al técnico.

Los efectos principales de esta corriente de formación de recursos humanos se manifiestan a nivel de la estructura del sistema educativo con la aparición de modalidades diferenciadas en el nivel medio (bachilleratos especiales en ciencias en 1959), y con la creación de un organismo específico para la formación de los asistentes medios en las distintas áreas industriales: el Consejo Nacional de Educación Técnica (1959).

### **4.1 Características**

El Sistema de Educación Superior en Argentina se destaca principalmente porque tiene un carácter “binario”. Con esto nos referimos a que se encuentra conformado por un lado por: Universidades Nacionales de Gestión Pública, Universidades de Gestión Privada; e Institutos Universitarios; y, por otro lado, por Instituciones de Educación Superior no Universitario: carreras de Formación Docente, carreras de formación Técnico Profesional y carreras de Enseñanza Artística.

En la actualidad el sistema está conformado por más de 1190 establecimientos de nivel terciario no universitario, entre las que se encuentran las que se dedican a la Capacitación Docente por un lado y, por otro, las Técnico-Profesionales.

Todo lo expuesto anteriormente nos marca que el sistema de Educación Superior Argentino constituye un complejo conjunto de instituciones heterogéneas, diversas y signadas por valores, reglas y objetivos variados.

#### 4.2 Marco regulatorio

La Ley de Educación Superior (LES) N° 24.521, sancionada en 1995, se encarga de establecer los lineamientos generales que regulan el sistema de Educación Superior argentino.

En su artículo 4 la Ley 24.521 plantea los siguientes objetivos para los Institutos de Educación Superior:

*Artículo 4: Son objetivos de la Educación Superior, además de los que establece la ley 24.195 en sus artículos 5to, 6to, 19 y 22:*

*a) Formar científicos, profesionales y técnicos, que se caractericen por la solidez de su formación y por su compromiso con la sociedad de la que forman parte; b) Preparar para el ejercicio de la docencia en todos los niveles y modalidades del sistema educativo; c) Promover el desarrollo de la investigación y las creaciones artísticas, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación; d) Garantizar crecientes niveles de calidad y excelencia en todas las opciones institucionales del sistema; d) Profundizar los procesos de democratización en la Educación Superior, contribuir a la distribución equitativa del conocimiento y asegurar la igualdad de oportunidades; Articular la oferta educativa de los diferentes tipos de instituciones que la integran; Promover una adecuada diversificación de los estudios de nivel superior, que atienda tanto a las expectativas y demandas de la población como a los requerimientos del sistema cultural y de la estructura productiva; e) Propender a un aprovechamiento integral de los recursos humanos y materiales asignados; f) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión para los integrantes del sistema y para sus egresados; g) Promover mecanismos*

*asociativos para la resolución de los problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales*

Por otro lado en octubre del año 2006 se promulga la Ley 26.206 que divide el Nivel Superior en dos grandes ramas: a) Universidades; b) Institutos de Educación Superior

En lo que respecta a la regulación de la Educación Superior No Universitaria la Ley 26.206 en su artículo 35 sostiene lo siguiente:

La Educación Superior será regulada por:

- Ley de Educación Superior N° 24.521, sancionada el 20 de Julio de 1995.
- Ley de Educación Técnico Profesional N° 26.058, sancionada el 7 de septiembre de 2005
- Disposiciones de la Ley N° 26.206 en lo que respecta a los Institutos de Educación Superior, junto por un lado al INET, Instituto Nacional de Educación Técnica y, por otro, al INFOD, Instituto Nacional de Formación Docente

Con el objetivo de conocer cómo impacta este marco regulatorio en los Terciarios Técnico-Profesionales entrevistamos al Presidente del Grupo Educativo ESBA, Dr. Alberto Raviglione quien, además, es Presidente de la Asociación de Institutos de Nivel Superior Técnico – Profesionales y Tecnológicos de la República Argentina (AINSTRA).

El Dr. Raviglione nos comentaba lo siguiente: *“La Educación Terciaria está en franco deterioro. En el proceso final, la Educación Superior No Universitaria no va más por varias razones:*

1. *En el año 1995 al promulgarse la Ley de Educación Superior (Ley 24.521) los Institutos Terciarios Técnicos no dependen más de Nación sino de su Jurisdicción. Esto redundo en 2 problemas, por un lado desaparece el*

*sistema Nacional de Educación y, por otro, no se pueden generar planes y carreras en función de las necesidades de las zonas geográficas.*

2. *En el año 2005 se sanciona la Ley de Educación Técnico Profesional N° 26.058, generando una enorme dicotomía para la educación superior técnica que no se ha podido resolver hasta el día de hoy. A saber:*

- *Los institutos pertenecen a las 24 jurisdicciones (Provincias) pero las decisiones de funcionamiento pertenecen a La Nación.*
- *Toda la Educación Técnica-Profesional comenzó a estar referida al INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica) y toda la Formación Docente quedó a cargo del INFOD (Instituto Nacional de Formación Docente). Esto hizo que el sistema se centralizara tanto que las jurisdicciones perdieron la posibilidad de generar carreras que cubran necesidades regionales.*
- *Los aspectos vinculados a la parte económica tales como salarios, desarrollos, costos, colegios etc. están a cargo de las jurisdicciones.*
- *Por último se eliminan los títulos intermedios provocando un claro perjuicio a los Institutos Superiores.*

3. *Falta de actualización permanente en los planes de estudios por limitaciones del INET.*

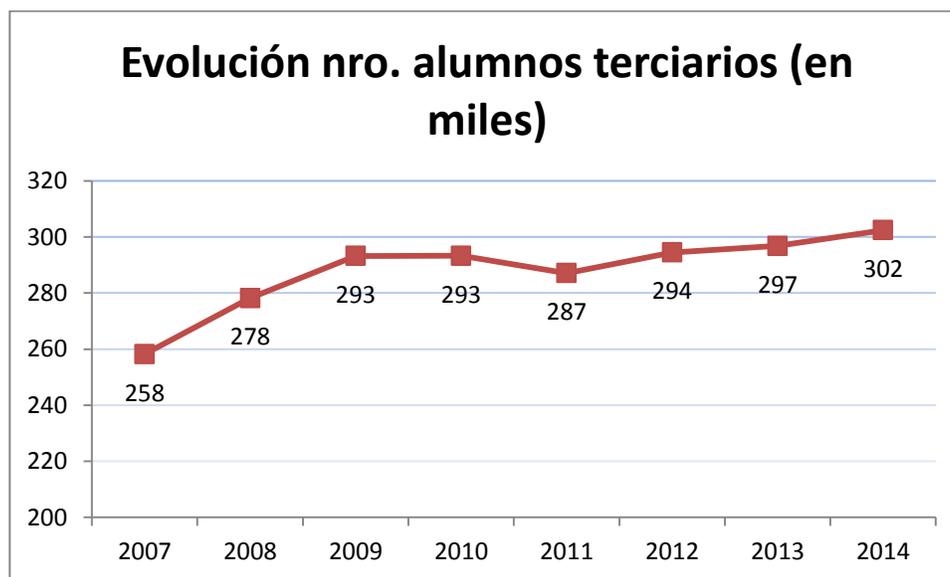
4. **Tecnicaturas Universitarias:** *la llegada de las tecnicaturas a las Universidades le ha dado el golpe de gracia a los Terciarios. Es importante aclarar que las tecnicaturas universitarias no tienen ningún tipo de regulación por parte de órganos educativos de control, ya que salen por resolución directa del rector de la Universidad. Lo anterior redundó, entre otras ventajas, en poner por ejemplo 1200 hs. a la tecnicatura universitaria mientras que a los terciarios les exigen 1600 hs. o en realizar las actualizaciones que crean necesarias al programa sin problemas.*

### 4.3 Composición y Población

En la actualidad el Nivel Superior No Universitario de Gestión Privada en Argentina está compuesto por unas 1190<sup>6</sup> instituciones entre las que se encuentran las que se dedican a la Capacitación Docente por un lado y, por otro, las Técnico-Profesionales.

En lo que refiere a la matrícula de las Instituciones, y tomando como referencia desde el año 2007 al 2014, podemos sostener que se mantiene estable en torno a los 300 mil alumnos con un salto cuantitativo que se da entre los períodos 2007-2008 y 2008-2009 con un incremento del 8% y el 5% respectivamente (VER FIGURA N°3).

**FIGURA N°3: Evolución en número de alumnos terciarios en Argentina**



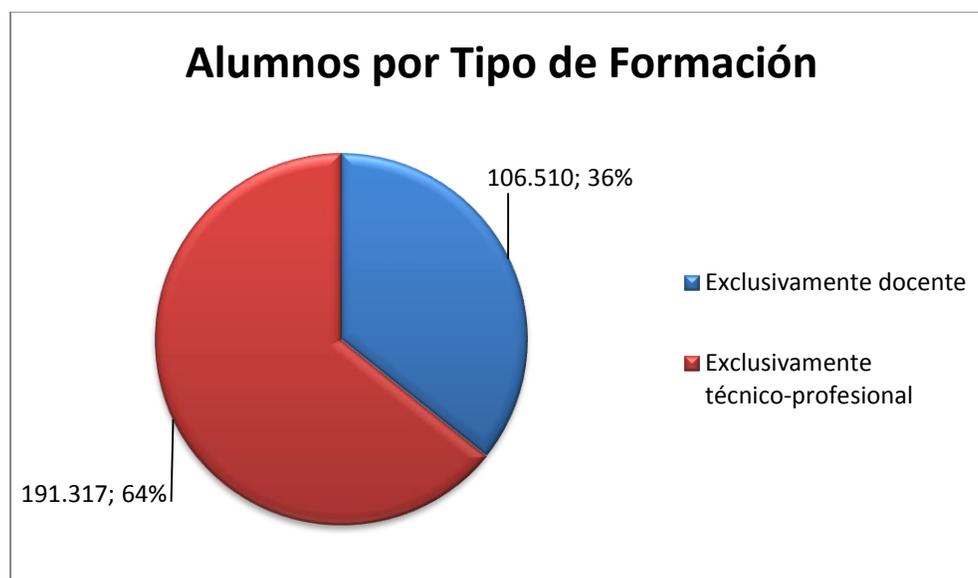
Fuente: relevamiento Anual 2014. DINIECE. Ministerio de Educación

Como podemos observar en la FIGURA N°4 ese conjunto de instituciones contiene actualmente más de 300.000 alumnos, que provienen de diferentes

<sup>6</sup> Fuente: relevamiento Anual 2014. DINIECE. Ministerio de Educación.

puntos del país, con una marcada preponderancia de Educación Técnico-Profesional.

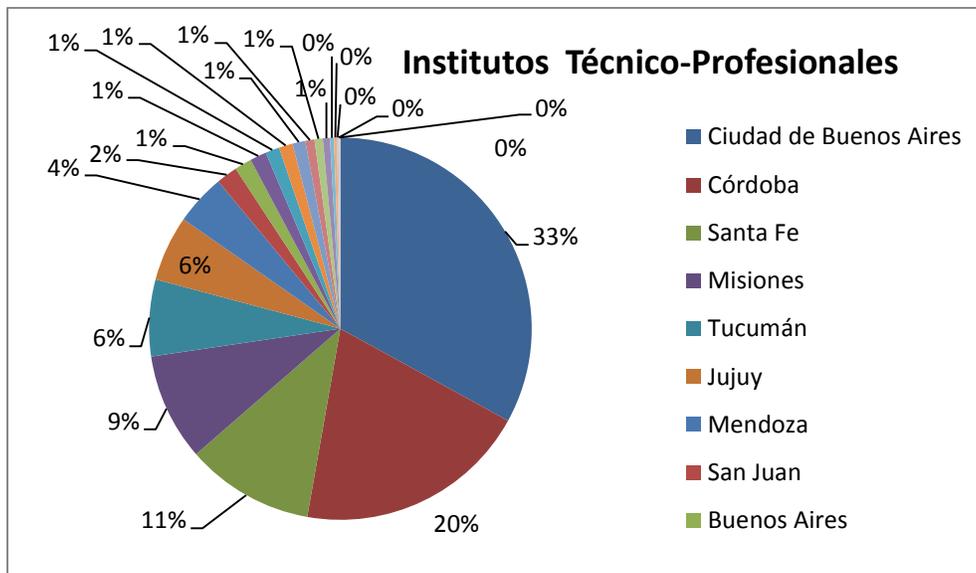
**FIGURA N°4: Alumnos por tipo de Formación.**



Fuente: relevamiento Anual 2014. DINIECE. Ministerio de Educación

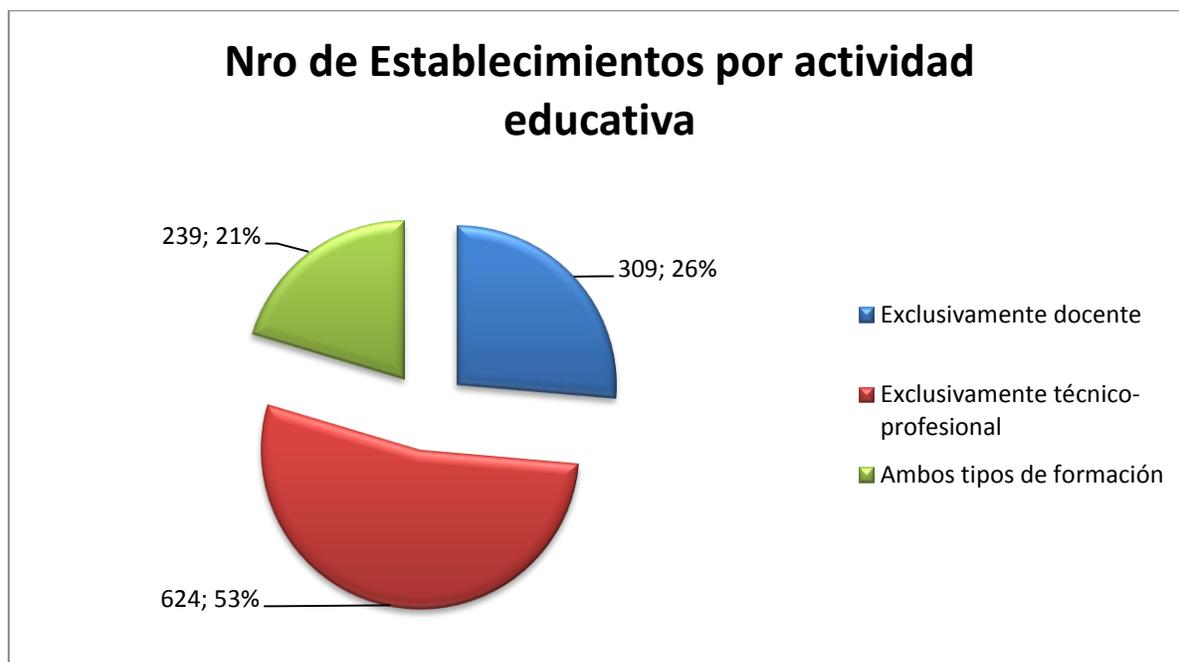
Por otro lado en lo que refiere a los Institutos Técnicos-Profesionales que son el objetivo del presente análisis la Ciudad de Buenos Aires absorbe el 33% de la matrícula nacional. Al respecto, veamos la FIGURA N° 5:

**FIGURA N° 5: Institutos Técnico Profesional en CABA**



Fuente: relevamiento Anual 2014. DINIECE. Ministerio de Educación  
 Los Institutos Superiores de Gestión Privada, a nivel país, se encuentran desglosados en los que se encargan de la Formación Docente y los Técnico-Profesionales y aquellos que realizan ambas tareas. En ese sentido la FIGURA N° 6 muestra los números de establecimientos en función de las actividades educativas:

**FIGURA N° 6: Número de Establecimientos por actividad educativa**



Fuente: relevamiento Anual 2014. DINIECE. Ministerio de Educación

## **CAPITULO V: ESTRATEGIAS DE MARKETING**

El objetivo del presente capítulo es profundizar en conceptos citados en el marco teórico tales como Estrategia, Marketing de Servicios y Educativo para finalizar analizando cómo se vinculan para desarrollar una Estrategia Comercial.

Comprender los conceptos antes citados y evaluar su alcance permitirá, a la postre, entender cómo los mismos son implementados en las instituciones educativas analizadas.

## 5.1 Estrategia en Instituciones Educativas

En función de lo indicado en el marco teórico entenderemos la **Estrategia** como *“la determinación de objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas”*.

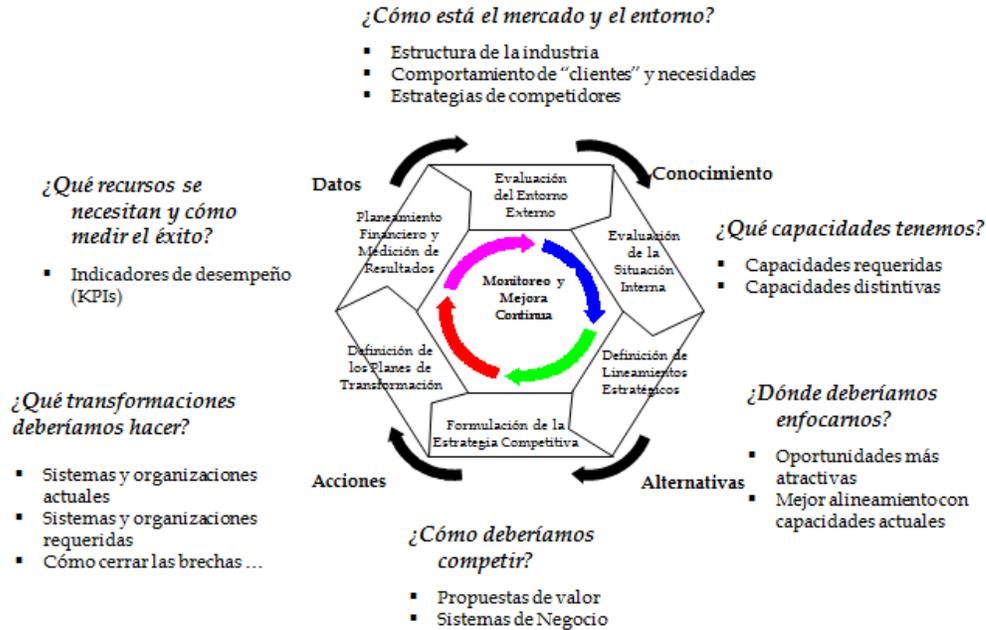
En relación con lo anterior, la importancia de definir la estrategia de una empresa cualquiera es fundamental para su supervivencia. Esa definición les permitirá a los colaboradores de la empresa saber quiénes son, hacia dónde van, cuáles son los objetivos a alcanzar y la forma de hacerlo.

La responsabilidad de definir la estrategia de la empresa la tienen los directivos o mandos superiores y su importancia radica en que una empresa que no tiene en claro una estrategia para desarrollarse es como un barco a la deriva que, difícilmente, llegue a buen puerto.

A medida que se fue tomando conciencia de la importancia de no dejar las cosas libradas al azar, las empresas fueron desarrollando modelos óptimos que permitan realizar un proceso que sirva para planificar todos los aspectos vinculados a la estrategia.

En ese sentido surge el **Proceso de Planificación Estratégica** que puede ser dividido en varias fases, orientadas a evaluar la situación actual, definir lineamientos estratégicos y un plan de acción para alcanzar los objetivos.

El proceso se compone esencialmente de 6 pasos:



Fuente: Materia Estrategia Empresarial MBA, (Yukelson, 2014)

En los casos analizados los pasos antes mencionados no son claramente identificables, en tanto y en cuanto, a las instituciones se les dificulta sobremanera transmitir cuál es la estrategia general.

## 5.2 Marketing de Servicios

En lo que refiere al marketing, en líneas generales, es necesario diferenciar las *Empresas de Productos* de las *Empresas de Servicios*. En principio las empresas de productos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, se enfocan en controlar las variables conocidas como las “cuatro Ps”: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Sin embargo cuando se aplican esas mismas categorías a una empresa de servicios, tales como las instituciones educativas, saben a poco en tanto y en cuanto en el marketing de servicios la calidad del mismo es uno de los principales factores valorados por el cliente.

Por su parte el servicio de calidad refiere a aquel servicio que satisface al cliente porque responde a las expectativas que éste tiene sobre la institución. En tal sentido el aspecto fundamental que intenta influenciar la calidad son las percepciones que el cliente generará a partir del contacto con esa institución.

Es claro que la calidad será juzgada por el cliente en función de su experiencia y expectativas que siempre serán relativas a cada uno lo que impide asegurar que, con la mera estandarización de procesos de calidad, se dejará a todos los clientes conformes.

Como plantea el profesor *Guillermo Armellini* cuando se habla de calidad de servicio se debe tener en cuenta que es el puntapié inicial para afianzar la rentabilidad de la empresa:



Realizada esta breve aclaración, y en función de lo planteado en el marco teórico, al hablar de Marketing de Servicio se hace referencia a la siguiente afirmación de *Kotler y Lane*: *El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos, es decir los servicios, los cuales apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, entre otros*

El Marketing de Servicios como tal tiene características determinadas que lo hacen particularmente importante a la hora de analizar la gestión comercial de las instituciones educativas.

Adicionalmente los atributos que diferencian al Marketing de Servicios son los siguientes:

- a) **Intangibilidad:** la intangibilidad impide que los servicios se puedan inventariar, y por ende se complica la administración de su demanda. A su vez, esta característica reduce la capacidad del cliente de evaluar la calidad de lo que compra.
- b) **Heterogeneidad:** este atributo es el resultado de la interacción entre personas (empleado-cliente y de estos consigo mismos) propia del servicio. Consecuencia de ello surge la dificultad de asegurar un servicio de calidad sostenida. La calidad depende de factores incontrolables como la capacidad del cliente de expresar sus demandas, la habilidad y disponibilidad del personal para satisfacerlas, el nivel de demanda del servicio.
- c) **Producción y consumo simultáneos:** esto dificulta la producción masiva de servicios y por ende, el aprovechamiento de economías de escala. Esto hace que la capacidad de las instalaciones se pierda si no hay clientes en el momento que puedan aprovecharla. En los servicios los clientes participan en la transacción y la afectan. A su vez, los clientes se afectan unos a otros.
- d) **Perecederidad:** la imposibilidad de almacenamiento de los servicios complica la sincronización entre oferta y demanda. Este atributo resalta la importancia de contar con estrategias de recuperación dado que los servicios no se pueden regresar o venderle nuevo.

El Marketing de Servicios cuenta entre sus componentes más importantes con los *momentos de la verdad*, que se producen cuando el cliente entra en contacto con el vendedor de un servicio. Esa interacción es determinante para lograr, o no, que el cliente defina la compra de nuestro servicio. En estos momentos se desarrolla el servicio, al mismo tiempo que es entregado y consumido por el cliente, es cuando se crea el valor para los clientes y si no se ocupan de ella de una forma adecuada, la calidad percibida resultará dañada (Zeithaml, V. y Bitner, M, 2002).

Por otro lado, a la hora de brindar un servicio se deben tener en cuenta problemas que le son propios para poder soslayarlos de manera adecuada.

En general los principales problemas que afectan al servicio son:

1. Falta de respuesta a una consulta
2. Respuestas ambiguas
3. Largas esperas
4. Empleados poco capacitados
5. Falta de solución ante quejas reiteradas
6. Despersonalización total del servicio

Con relación a lo anterior cobra importancia que las empresas de servicios cuenten con planificación de acciones, manuales de procedimiento o bien estandarización de procesos que permitan brindar un servicio adecuado.

De esta forma la estandarización de procesos se convierte en una llave de entrada clave para el éxito de la empresa en tanto permite, entre otras cosas:

- Orientar al cliente en el uso del producto.
- Fijar pautas claras para sus expectativas.
- Alinear a toda la organización con una misma política.
- Evitar daños a la reputación de la organización.

Por último, una vez que se han identificado los posibles problemas del servicio y estandarizado los procesos para poder resolverlos surge la necesidad de identificar acciones para gestionar la experiencia del cliente de forma adecuada.

En ese sentido se torna necesario gestionar la experiencia en función de los siguientes pasos:

1. Identificar los puntos de contactos directos e indirectos del cliente con la empresa.
2. Dibujar o mapear esos puntos de contactos.
3. Establecer cuáles son los puntos de contactos críticos de acuerdo al perfil del cliente.

4. Medir la experiencia en cada punto de contacto.
5. Definir hitos o hechos que pueden dañar la experiencia del cliente con la empresa en un punto de contacto crítico.
6. Establecer protocolos de actuación en cada punto de contacto.
7. Pensar políticas de mejora y de previsión en los puntos de contactos críticos.

Para el presente trabajo es fundamental entender cómo son gestionadas esas experiencias en principio en los momentos de la verdad, qué herramientas utilizan en el área de admisiones para lograr una buena percepción del servicio ofrecido y quienes son los encargados de ese primer contacto que, en muchos casos, es definitorio.

### 5.3 Marketing Educativo

El Marketing Educativo ha sido, a lo largo de muchos años, motivo de disputa entre quienes ven la educación como un servicio más que puede ser comercializado como cualquier otro y los que la entienden como un derecho adquirido por los ciudadanos que, como tal, debe carecer de todo ánimo de lucro.

Está claro que con el devenir del tiempo, el incremento de las prestaciones de los servicios educativos y de la competencia, la primera mirada fue ganando terreno, en detrimento de la segunda, que apuntaba a fines muy altruistas pero lejanos a la sociedad de consumo.

En esta instancia es necesario entender a qué se hace referencia al hablar de Marketing Educativo, según Juan Manuel Manes, *“es el proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar e implementar programas educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del ejercicio de servicios educativos acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para lograr el bienestar de individuos y organizaciones de la comunidad a la que conciernen”*.

En ese contexto, trabajar en función del marketing educativo hace inevitable que las instituciones educativas inviertan tiempo y esfuerzo en conocer al otro para plantearle soluciones a las problemáticas educativas que presente. En ese sentido se torna razonable, luego del análisis del otro al que dirigimos nuestro servicio, plantear acciones para interesarlo y captarlo como cliente.

En ese marco, el Marketing Educativo no puede dejarse librado al azar o plantearse como una acción única sino que va de la mano con la estrategia de crecimiento de la empresa, y enmarcada, en una planificación macro que engloba los diferentes ámbitos de la institución.

En consonancia con lo anterior a la hora de entender cuáles son los aspectos fundamentales del Marketing Educativo se puede dar cuenta de los siguientes:

- Identificar las necesidades y motivaciones de las familias y de otros colectivos de interés.
- Aumentar su satisfacción.
- Planear la captación del alumnado.
- Mejorar el posicionamiento del centro en el entorno donde trabaja.
- Elaborar acciones comunicativas que reflejen bien la esencia y su propio trabajo.

Es notorio que la aplicación del marketing educativo, no sólo es una herramienta necesaria para la captación de nuevos clientes sino que repercute en cuanto a respuesta e involucramiento de las familias, en la imagen externa y el posicionamiento de marca de la institución, entre otros aspectos.

Por otro lado, ante la creciente competitividad que sufre el sector educativo el costo de la pérdida de clientes insatisfechos debe considerarse como una pérdida estratégica para la institución. Eso es, no solo se pierde un cliente sino el futuro desarrollo del mismo en tanto la potencialidad de que, por ejemplo, otros

miembros de su familia o conocidos elijan nuestra institución en base a sus recomendaciones.

En relación con lo anterior se torna inevitable e imprescindible que las instituciones educativas configuren estrategias de marketing que deberían contemplar los siguientes puntos:

- Tener una concepción integradora de la educación. El proyecto del Centro debe ser coherente, integrador, asumido y conocido por todos los clientes (alumnos, familias, colaboradores, empresas, profesores, personal no docente,...).
- Se debe atender y diseñar servicios para clientes con necesidades y/o problemas específicos.
- Tener en cuenta el grado de satisfacción de los diferentes tipos de cliente.
- Desarrollar y profundizar en las relaciones con alumnos, familias, proveedores, empresas y otras instituciones.
- Necesidad de una gestión transparente y comunicada a todos los grupos de interés.
- Gestión y uso profesional, de todos los elementos publi-promocionales (folletos, cartas, revistas, página Web, instalaciones, anuncios en los diferentes medios,...).
- Una estrategia bien definida, centrada en nuestro primer cliente: el profesor. En este sentido habrá que desplegar un conjunto de acciones tendentes a prestigiarles (desarrollo competencial continuo).
- Alta disponibilidad para atender las demandas de alumnos, familias y empresas. Estos serán los que nos ayuden a configurar, de manera continua y eficaz, nuestra cartera de servicios.

- Buscar, en todos los ámbitos del centro, el carácter diferencial a través de la innovación sistemática.

#### 5.4 Estrategia Comercial

La Estrategia Comercial refiere a un plan realizado por la empresa con el objetivo de llevar sus productos al mercado de forma de que sean accesibles a los potenciales clientes. La estrategia comercial, también llamada estrategia de marketing, se compone de diferentes acciones y herramientas que permiten llegar al mercado deseado.

En ese sentido adquieren relevancia las categorías de Estrategia, Marketing de Servicio y Educativo desarrolladas con anterioridad, para poder entender sus implicancias en las instituciones que analizaremos.

La Estrategia Comercial se enfocará en analizar y profundizar sobre 4 aspectos fundamentales para cualquier empresa:

1. **Estrategias para el producto:** El producto es el bien o servicio que se ofrece a los consumidores. En este caso se puede por ejemplo analizar la factibilidad de lanzar o no un producto, cambiar el diseño, ampliar la gama de productos ofrecidos por ejemplo una carrera nueva para un terciario. En este caso se debería analizar qué carrera conviene lanzar y qué características debería tener para hacerla atractiva para nuestro mercado objetivo.
2. **Estrategias para el precio:** El precio es el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores. En este caso el análisis pasa por identificar si por ejemplo es mejor salir al mercado con un precio bajo para captar más cliente con el riesgo de ser percibido como un producto de mala calidad o a la inversa. Adicionalmente se analizan opciones de cambios en los precios en función de la fecha de pago, por ejemplo, de la reserva de vacante para realizar un curso en tal o cual institución.

3. **Estrategias para la plaza o distribución:** hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta. Aquí se analiza la factibilidad de por ejemplo abrir una nueva sucursal de la empresa en tal o cual lado, vender a través de la web, etc.
4. **Estrategias para la promoción:** La promoción consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto a los consumidores, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso

## **CAPITULO VI: ANALISIS DE MARKETING DEL SECTOR**

En el presente capítulo se dará cuenta que cómo se conforman los sectores de admisiones de las instituciones educativas, qué herramientas utilizan para el seguimiento de consultas, cómo se organizan para lograr los objetivos pautados y cuán apalancados están en una estrategia comercial global.

Adicionalmente se analiza, a través de una encuesta, la percepción que los alumnos tienen sobre el proceso de admisión que realizaron antes de inscribirse y cómo influyó o no en la toma de decisión realizada.

Por otro lado, a través de entrevistas y análisis de contenido se establece cuáles son las actividades que realizan las instituciones para captar alumnos y cómo transmiten sus servicios a través de sus webs.

Como se ha planteado en los capítulos precedentes el marketing en instituciones educativas ha sido visto como una actividad que puede traer más contras que pros. En general la excusa preferida es la escasez de tiempo y de gente para llevar a cabo estrategias de marketing o comerciales que tendrán, en la percepción de los entrevistados, dudosos resultados.

De lo antes dicho se desprende que al hablar sobre estrategias de marketing o comercial a la que apunta la institución las preguntas caen en un barril sin fondo.

## 6.1 Admisiones

Luego de analizar diferentes instituciones es palpable que en los Terciarios Técnicos-Profesionales la inexistencia de sectores comerciales, o de admisiones específicos, es evidente.

En general, la tarea es realizada por algún directivo con conocimiento de las temáticas de las carreras o bien por algún administrativo que va intercalando en sus horas de trabajo las tareas de atender alumnos, pasar notas, resolver temas administrativos y, de paso, responder mails de consultas o el teléfono ante el requerimiento de futuros ingresantes.

En ese sentido el *Lic. Alfredo Igoa, rector del Instituto Integral*, dedicado mayormente a carreras con orientación hacia la construcción, nos dice lo siguiente: *“No hay ningún sector comercial, tenemos una secretaria que puede informar y es la misma que atiende a los alumnos cuando necesitan algo de administración y cuenta de que se tratan los cursos, los días de cursada etc. No hay departamento de admisiones ni incentivos”*.

De igual forma *Roberto Palencia rector del CES (Centro de Estudios Superiores)*, orientado fundamentalmente a la grafología, nos comentaba *“las consultas las respondemos tanto yo como el secretario, no contamos con un sector de admisiones”*.

Por su parte el *Lic. Marcelo Cristale, rector del Instituto de Formación Superior en Turismo*, nos decía que no cuentan con un departamento específico de admisiones y que trabajan de la siguiente manera *“a partir de las 15 o 16 hs. las consultas las atendemos yo o el secretario de la institución. Por la mañana derivamos el teléfono a una asociación (Fundadora del Instituto) que trabaja en el piso superior y ellos toman nota de las consultas y nos la pasan por la tarde para que las respondamos.”*

Sin embargo, algunos Terciarios cuentan con una idea más acabada acerca de la importancia de contar con un área específica orientada a las admisiones y trabajan en función de eso.

Tal es el caso del *Instituto Superior de Ciencias de la Salud* cuyo rector, Dr. Claudio Santa María, sostiene: *“Tenemos un Departamento de admisión y recepción que da informes y matrícula, una parte administrativa que gestiona la cobranza de cuotas y un área de personal que paga el sueldo a los docentes. Dentro de ese esquema, tenemos un Director de Administración, un Director de Personal y el contador que supervisa todo lo administrativo económico. Lo hacemos casero y por los años que hace que estamos no nos ha ido tan mal.”*

A excepción del último caso, surge que los sectores comerciales en instituciones educativas del tipo analizado no se rigen bajo normas claras, con personal profesional calificado o idóneo y con un manual de procedimiento sino que, muy por el contrario, las actividades se realizan en función del parecer de los implicados en el sector.

Adicionalmente tampoco cuentan con ningún tipo de software que acompañe la gestión comercial que, en la mayoría de los casos, se maneja mediante un Excel.

#### a. Clientes

Por otro lado, con el objetivo de indagar cómo era percibida esa falta de procedimientos estandarizados en el proceso de admisión se investigó, a través de una encuesta, a los alumnos de diferentes instituciones similares a las analizadas sobre la atención recibida al requerir información.

La FIGURA N° 7 muestra los resultados que impactan en el cliente al momento de elegir una institución para su formación, donde se observa como factores claves para la toma de decisión a la calidad educativa y el precio.

**FIGURA N° 7: Factores claves a la hora de elegir una institución**

Fuente: Encuesta de elaboración Propia

Como se observa en el gráfico precedente lo más importante al evaluar una institución, en promedio, es la **Calidad Educativa** seguido, en segundo orden por el **Precio**.

Como contraparte los aspectos menos valorados a la hora de la elección son por un lado la **Publicidad** y, por otro, la **Atención del Equipo de Admisiones**.

En principio se podría decir que, dependiendo la cantidad de recursos que destine el instituto para a la Publicidad, este punto puede ser un factor importante en el análisis.

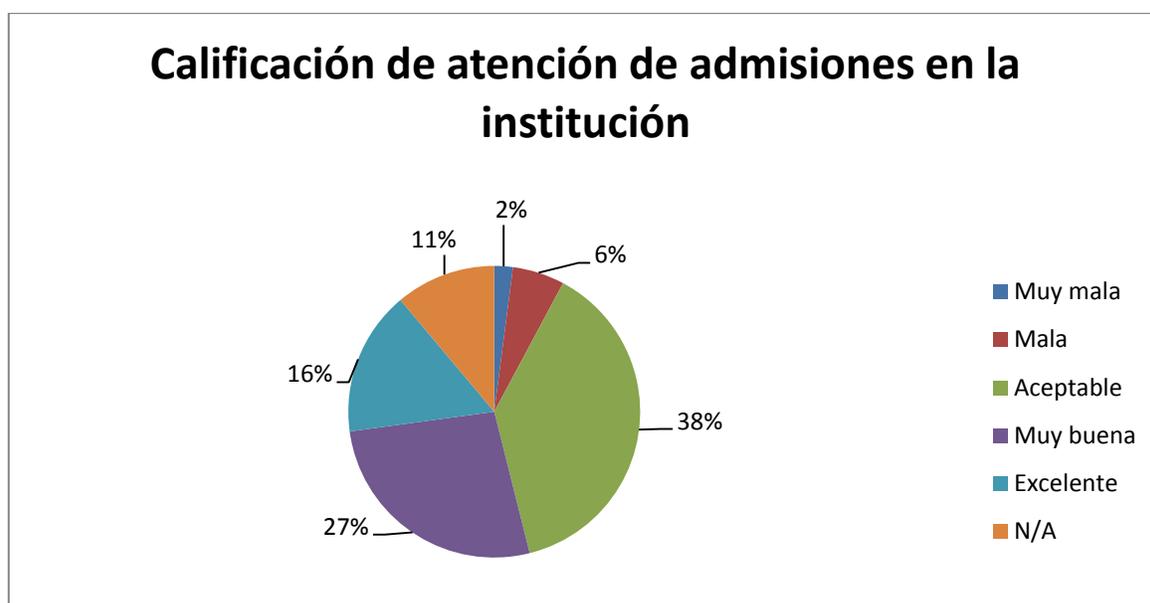
Por otro lado se observa que, **en principio**, los factores extra-educativos como la publicidad, o la atención de admisiones, no repercuten en la evaluación del instituto. Sin embargo, estos factores incrementan naturalmente el precio del programa, dado que forman parte del presupuesto del instituto. Siendo el precio el segundo factor más importante que se toma en cuenta al evaluar, es importante

destacar esta relación: aspectos **“poco significativos”** para los encuestados repercuten negativamente en un aspecto relevante.

Continuando con el análisis, focalizado en profundizar acerca de la importancia del sector de admisiones en la toma de decisiones, consultamos a los encuestados sobre cómo calificarían la atención de ese sector en la institución en la cual se inscribió.

La FIGURA N°8 muestra los siguientes datos:

**FIGURA N° 8: Calificación de la atención en los sectores de admisiones**



Fuente: Encuesta de elaboración Propia

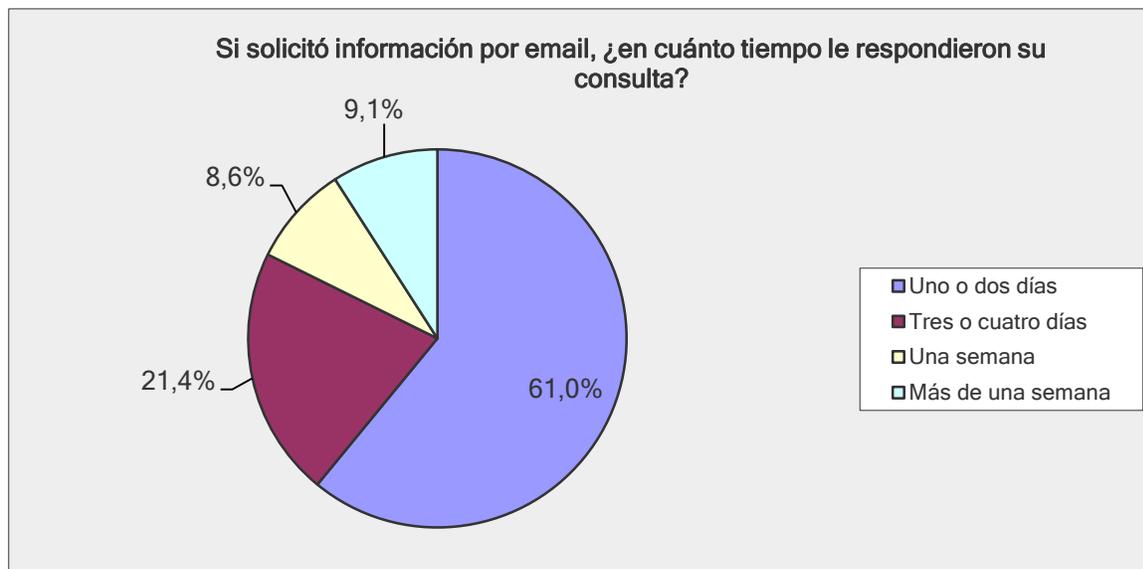
Puede observarse que los porcentajes indican que un 46% de los encuestados califica la atención en el rango que va de “Muy Mala - Aceptable”. A simple vista es claro el potencial de crecimiento que tiene el área en cuanto a la atención de consultas si apuntara a brindar un servicio de calidad al interesado que busque llegar al rango “Muy Buena – Excelente”.

Por otro lado, en la era de las comunicaciones, internet y de la inmediatez es relevante conocer cuál fue la velocidad de respuesta de las instituciones antes el requerimiento de información por parte de los interesados.

Todos sabemos, o deberíamos, que en un contexto tan competitivo donde los clientes buscan respuestas rápidas, completas y convincentes tardar un día más en responder puede significar la pérdida de una venta.

En ese sentido la FIGURA N° 9 brindó los siguientes resultados:

### FIGURA N°9: Tiempo de respuesta a las consultas



Fuente: Encuesta de elaboración Propia

Si bien es claro que el 61% de las personas recibieron la información en tiempo y forma puede observarse que el 39% restante se agrupa en un rango que va desde los “Tres o cuatro días - Más de una semana”.

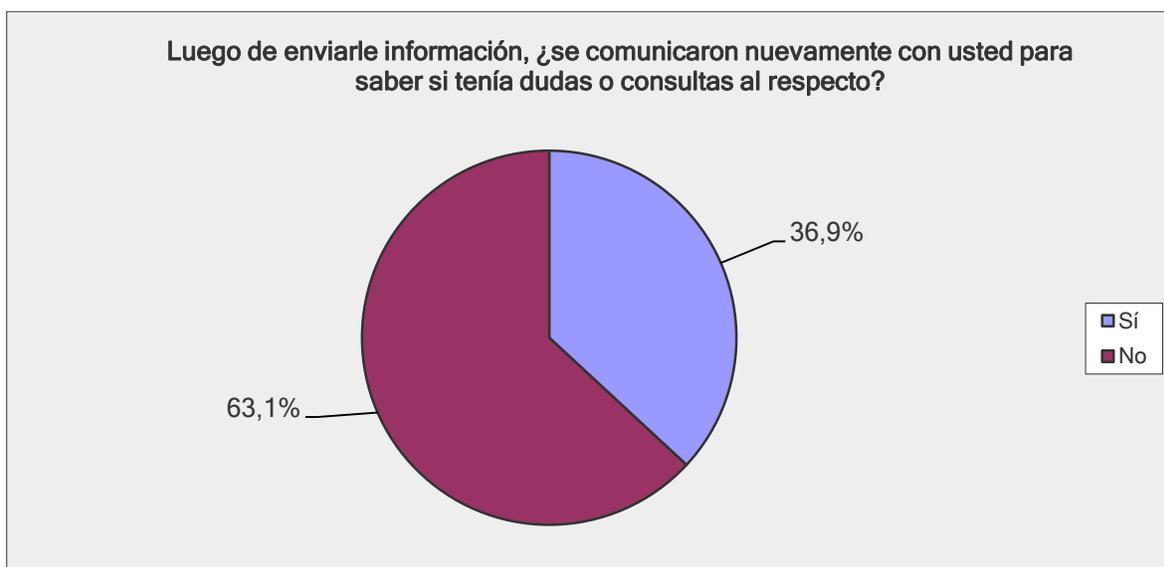
Como ha quedado planteado con anterioridad, desde el punto de vista comercial, no poner el énfasis en una respuesta rápida implica darle al competidor la posibilidad de acceder y convencer al cliente. Allí radica la importancia de hacer énfasis en estos temas vinculados a tiempos, calidad y, como veremos a continuación, seguimiento.

En lo que refiere al seguimiento, luego de recibida y respondida la consulta original, el mismo es fundamental para que el interesado tenga presente a la institución a la hora de tomar la decisión de optar por una u otra alternativa de formación.

En tal sentido, un llamado para confirmar la recepción del mail y para ver si el interesado tiene consultas, o un e-mail que apunte en el mismo sentido pueden favorecer y facilitar la elección de nuestra institución por sobre las demás.

Sin embargo, como se observa en la FIGURA N° 10, en las instituciones educativas analizadas el seguimiento se percibe más como una excepción que como una regla.

**FIGURA N°10: Seguimiento post consulta**



Fuente: Encuesta de elaboración Propia

Como plantea el gráfico aproximadamente un tercio de los encuestados fueron contactados nuevamente por el equipo de admisiones. Esto es significativo, mostrando que los institutos en general no hicieron un seguimiento muy detallado de quién estaba realmente interesado en ingresar a sus carreras.

Es claro que lo antes dicho puede haber contribuido a la merma en el interés en el instituto por parte del encuestado y a la consecuente pérdida de la venta.

#### b. Incentivos

Tal como se vio en el Capítulo I se entiende la motivación como un impulso para llegar alcanzar un objetivo, obtener un resultado. En ese sentido, el grado de

motivación de las personas que trabajan en admisiones influye directamente en la forma en que encarán la tarea diaria de captación de nuevos alumnos.

En tal sentido, entendiendo que el incentivo monetario es uno de los más valorados por las fuerzas de ventas, se investigó acerca de los incentivos que brindan las instituciones educativas a las personas que trabajan en admisiones.

En función de lo que se viene estudiando ha sido complicado encontrar una “valoración extra” para las personas que trabajan en la parte de admisiones. En primer término, porque en muchos casos son los dueños o rectores de las instituciones quienes realizan la tarea. En segunda instancia, porque en caso de no ser ellos la actividad la realiza una persona que cobra por su actividad “base” y se le anexan las tareas de admisiones. Por ejemplo: en general la secretaria de la institución realiza además tareas de admisiones que son como una tarea más dentro del “paquete” de Secretaría.

En vistas de lo anterior es claro que el nivel de profesionalismo en la atención de consultas dependerá de cuán liberada de su actividad “base” esté, en este caso, la secretaria de la institución.

Si bien en la mayoría de las instituciones entrevistadas hicieron alusión a que no utilizaban incentivos, algunas instituciones si lo hacen. En referencia a los incentivos para el área comercial el *Dr. Claudio Santa María* nos decía *“En la época de matriculación, si es buena, hay una bonificación pero no está establecida. Es para todos los sectores y se reparte pareja no solo para el sector de admisión. La idea es que sumen todas las áreas en lugar de competir entre ellos”*.

Por su parte, el Lic. Marcelo Cristale comentaba que ellos ofrecen incentivos porque creen que mejora la participación, y la atención de las consultas, por parte de los empleados.

### c. Capacitación

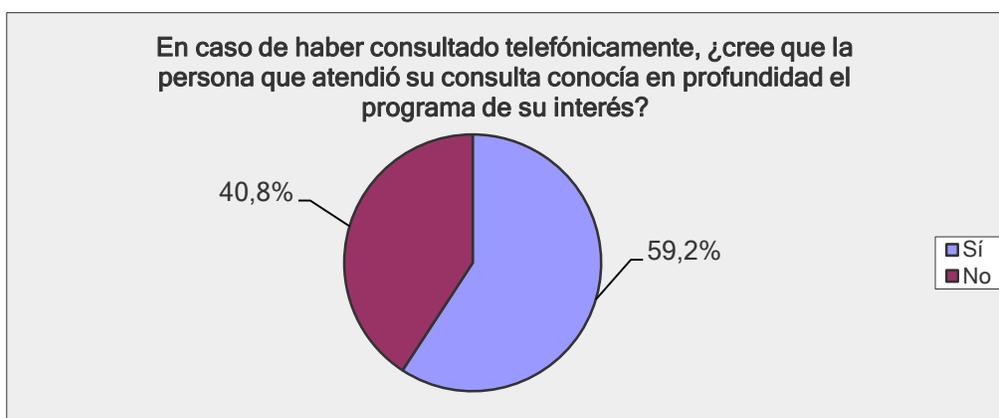
A la hora de brindar o vender un servicio las fuerzas de ventas deben tener, además de la formación en lo que al servicio que ofrecen respecta, la capacidad de adaptarse a la inmediatez de una pregunta del posible cliente. Esa instancia es fundamental para que el interesado genere una buena percepción del servicio ofrecido.

Esas instancias tan determinantes son llamadas, en el marketing de servicios, “momentos de la verdad” que se producen cuando el cliente entra en contacto con el vendedor de un servicio. Esa interacción es determinante para lograr o no que el cliente defina la compra de nuestro servicio. En estos momentos se desarrolla el servicio, al mismo tiempo que es entregado y consumido por el cliente, es cuando se crea el valor para los clientes y si no se ocupan de ella de una forma adecuada, la calidad percibida resultará dañada (Zeithaml, V. y Bitner, M, 2002).

En ese sentido, la importancia de que las personas que se encuentran al frente del contacto con los consultantes se encuentren bien capacitadas acerca del producto que venden es fundamental.

En la FIGURA N° 11 podemos observar cómo son abordados esos “*momentos de la verdad*” en las instituciones educativas.

**FIGURA N° 11: Conocimiento sobre el producto ofrecido**



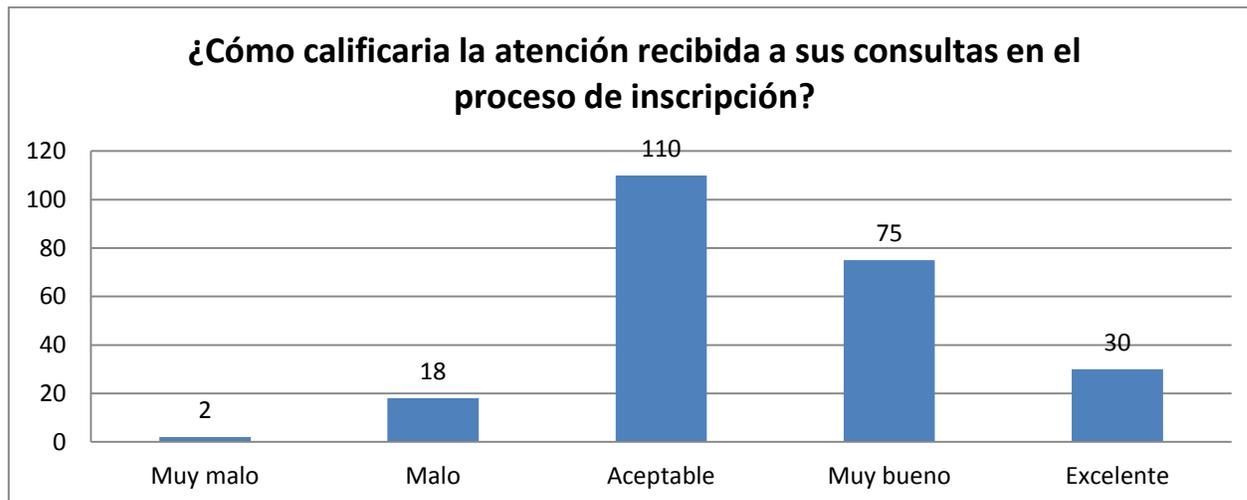
Fuente: Encuesta de elaboración Propia

Los resultados son más que elocuentes. Que el 40% de los encuestados hayan respondido negativamente a esta pregunta es muy significativo dado que quiere decir que los institutos no se encargaron de capacitar al equipo de admisiones adecuadamente. Esto puede repercutir directamente en el interés de una persona sobre un programa, si se ve ese primer contacto telefónico como una clara posibilidad de 'venta' del programa: si no se vende apropiadamente, a no ser que el interés sea muy alto, por lo general no se compra.

Estos resultados no son llamativos en absoluto en tanto durante las entrevistas quedo claro que no existían manuales de procedimiento para el proceso de admisión y que, en algunos casos, las consultas se anotan en papeles que responderá el que "sabe" del tema cuando llega a la institución

Además los resultados de esta pregunta concuerdan con la primera respuesta de la encuesta, en donde se mencionaba que la atención del equipo de admisiones era el segundo factor menos importante al evaluar el instituto. Naturalmente, si no es buena la atención, al interesado no le va a cambiar positivamente su percepción del instituto.

En sintonía con lo anterior, en la FIGURA N°12 se investigó acerca de cómo se sintieron los interesados durante el proceso de admisión para evaluar el nivel de satisfacción con la atención recibida.

**FIGURA N° 12: Atención recibida en el proceso de admisión**

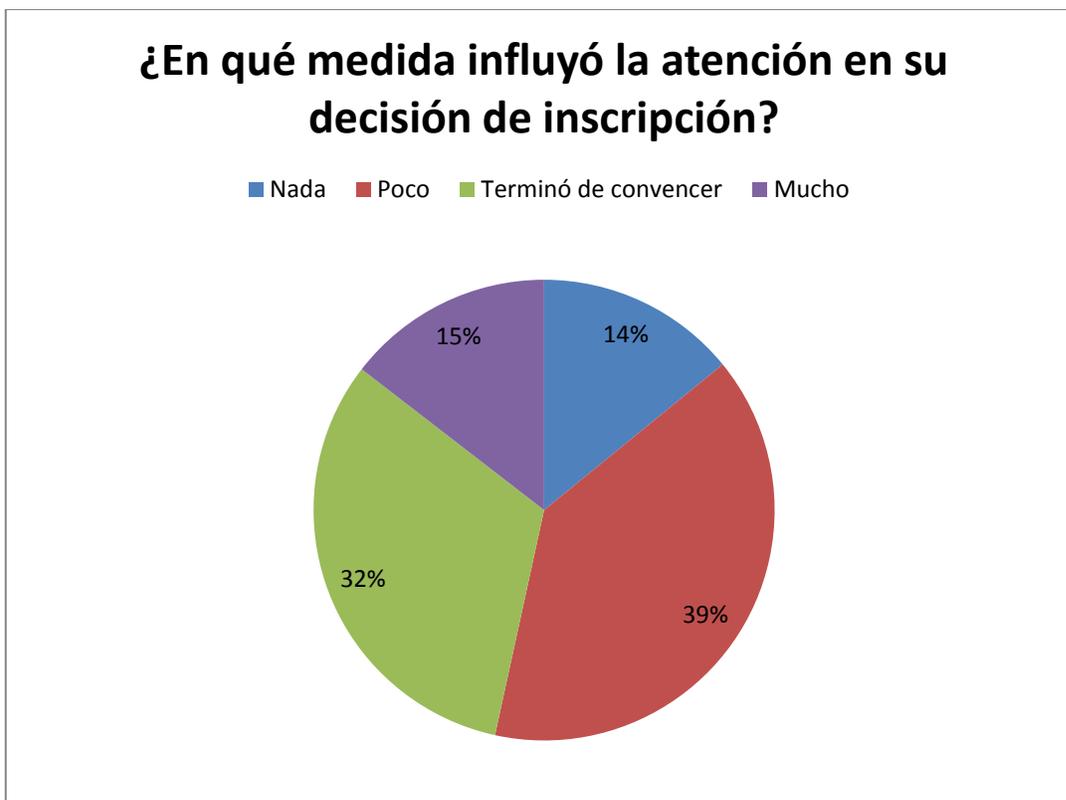
Fuente: Encuesta de elaboración Propia

Se observa que la respuesta de esta pregunta va de la mano con la respuesta de la pregunta anterior. Si 40% de los entrevistados sintieron que el personal de admisiones que los atendió no conocía en profundidad el programa de su interés, es razonable que más de la mitad (55%) de las respuestas aquí estén en el rango "Muy malo - Aceptable", en vez de en el rango "Muy Bueno - Excelente".

Es probable que, de ser menor el porcentaje mencionado de la respuesta anterior, el porcentaje del segundo rango mencionado sea mayor. Claramente, los institutos se están conformando con dar respuestas aceptables, en vez de brindar mejor información que realmente cautive al interesado.

En el mismo sentido, difícilmente una atención apenas aceptable puede influir en la decisión de inscribirse o no a un programa y eso lo confirma la FIGURA N° 13 que se muestra a continuación.

**FIGURA N° 13: Influencia de la atención de admisiones en la toma de decisión**



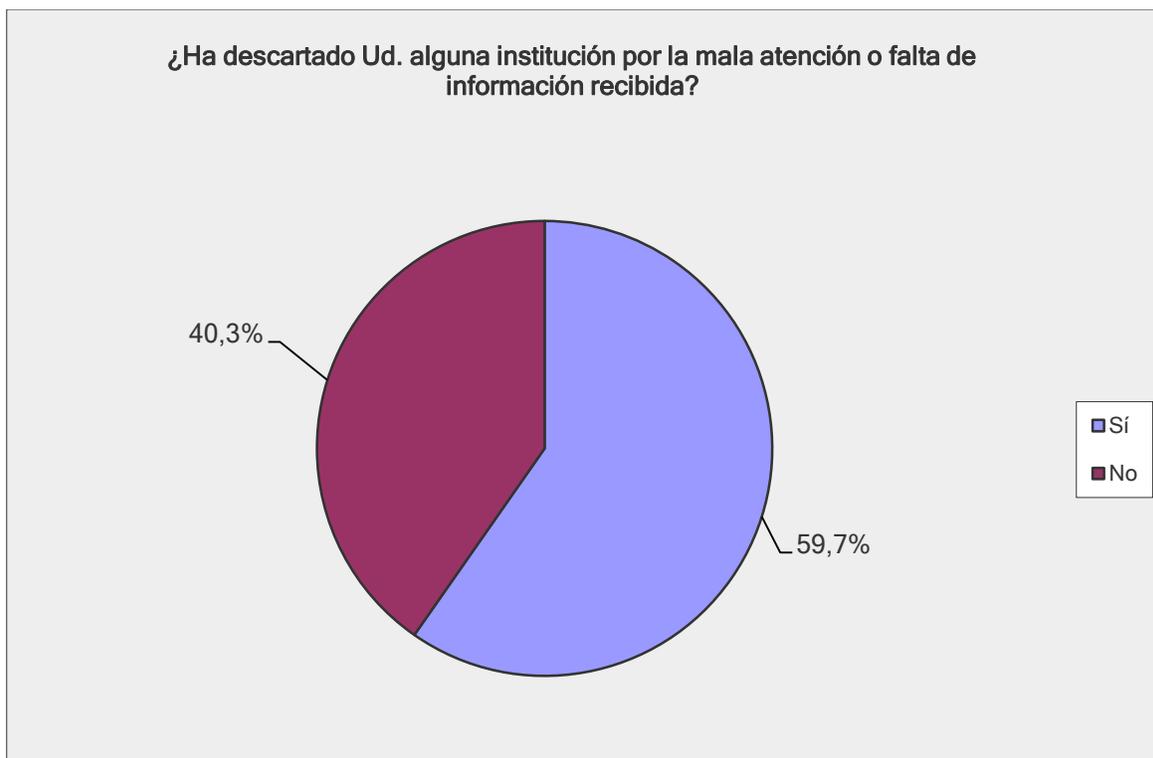
Fuente: Encuesta de elaboración Propia

Nuevamente, se muestra cómo se condiciona el hecho de que el 40% de los encuestados hayan sentido que admisiones no conocía en profundidad el programa de su interés. Es prácticamente el mismo porcentaje de encuestados que respondió que admisiones influyó 'poco' en la decisión de inscripción. Esto es razonable, la decisión no puede estar influida por información que no es más que aceptable.

En el sentido contrario, sí se analiza que para un 47% de los encuestados admisiones influyó mucho y/o terminó de convencerlos es claro que estos consultantes fueron atendidos por institutos que se esforzaron por capacitar a sus empleados para brindar mejor información.

Por último, se investigó, en la FIGURA N° 14, la posibilidad de que un interesado haya desistido de formar parte de una institución por la incapacidad del área de admisiones y los resultados han sido bastante reveladores.

**FIGURA N° 14: Institución descartada por la atención**



Fuente: Encuesta de elaboración Propia

En la figura precedente se observa que la mala atención hace que 60% de los encuestados hayan descartado alguna institución. Esto es información relevante, dado que con las respuestas anteriores se vio que una buena parte de los institutos se estaban conformando con brindar información 'aceptable', y esto en cierta medida les hace perder posibles interesados.

Adicionalmente, comparando con las respuestas de la pregunta anterior, es más probable que se descarte un instituto por mala información (60%), a que muy buena o excelente información terminó de convencer o influya mucho en la decisión final de inscribirse (47%).

Lo anterior va en sintonía con lo dicho anteriormente de que las instituciones se están conformando con brindar información aceptable, en vez de brindar mejor atención. Para ello, habría que capacitar más a los empleados, utilizando más recursos, tanto de dinero como de tiempo. Es decir, prefieren brindar información que no las descarte en la toma de decisión por parte del interesado, en vez de brindar información clave que lo termine de convencer completamente para que elijan su institución.

#### d. Conclusiones Admisiones

Para comenzar las conclusiones sobre el presente punto es necesario remarcar que, a lo largo de las entrevistas, ha quedado en claro que la mayoría de las instituciones analizadas no cuenta con un sector de admisiones dedicado específicamente a la venta de los productos.

Muy por el contrario, se observa que las personas encargadas de la parte comercial en muchos casos realizan tareas paralelas impidiendo que tengan el foco puesto en las ventas. Lo anterior redundaría en que las admisiones se manejan de forma precaria en función de la carencia de profesionales o idóneos dedicados al tema a tiempo completo.

Es palpable también la inexistencia de manuales de procedimiento que sirvan como base de todos los procesos desarrollados en el área, lo que permitiría una mayor previsibilidad en las actividades del sector dejando menos margen a que las tareas se realicen en función del parecer de los implicados en el área. Sin dudas, esa falta de procedimientos estandarizados en el proceso de admisión favorece la improvisación en el sector.

En el mismo sentido, y si bien en muchos casos los volúmenes de consulta son pequeños, el no contar con un software (Ej: CRM) que permita identificar claramente la evolución de la campaña atenta contra una buena gestión comercial eficiente.

Ante el panorama descrito no es de extrañar que el 46% de los encuestados se encuentre en un rango de “muy malo-aceptable” cuando consultamos acerca de la atención recibida en el proceso de admisión, dejando abierta una clara posibilidad de mejora para las instituciones.

En sintonía con lo anterior los tiempos de respuesta, tan importantes a la hora de captar un cliente, son variados con un 39% de encuestados que han recibido su respuesta en un rango que no parece óptimo “Tres o cuatro días - Más de una semana”.

El seguimiento de las consultas es otro de los temas pendientes y es, sin dudas, un tema a trabajar por las instituciones con la finalidad de expresar al máximo las posibilidades que nos da un postulante al contactarnos.

Otro tema relevante, a la hora de analizar las admisiones, son los incentivos que tienen los encargados del proceso. En ese sentido, en las instituciones analizadas, si bien algunas hablan de incentivos el proceso, no se encuentra transparentado de manera formal sino que se ofrece en función del parecer de los directivos.

Por otro lado, es notable, en función de los datos recabados en la encuesta, que la capacitación para las fuerzas de ventas es deficiente. Que el 40% de los encuestados sostengan que la persona que los atendió telefónicamente no conocía en profundidad el producto es inaceptable para cualquier empresa.

Por último, y para reafirmar la necesidad de capacitación al área comercial, se muestra que el 60% de los encuestados descartó alguna institución por la mala atención de admisiones.

## 6.2 Estrategia Comercial

Como quedo planteado en el Capítulo V, la Estrategia Comercial refiere a un plan realizado por la empresa con el objetivo de llevar sus productos al mercado de forma de que sean accesibles a los potenciales clientes. La estrategia comercial, también llamada estrategia de marketing, se compone de diferentes acciones y herramientas que permiten llegar al mercado deseado.

En ese sentido, se ha entrevistado a los directivos de las Instituciones analizadas para identificar el grado de compromiso que éste tipo de instituciones tienen con una estrategia comercial o una planificación de las actividades de captación de alumnos.

En virtud de lo antes dicho, se encontró que la mayoría de las instituciones no sabía bien como definir su estrategia comercial. En general realizan reuniones informativas, participan de ferias o eventos (Feria del Libro, Expo-universidad, etc.), además de difundir sus actividades mediante guías del estudiante o la guía de Clarín.

Con relación a lo anterior el responsable del **Instituto Integral** comentó *“No hay estrategia comercial, la principal forma de captación es boca en boca y por ahí canjes con alguna revista de construcción o alguna revista del grupo La Nación. Pero a nosotros no nos convenía porque nos pedían la parte del león. Integral se maneja más que nada por referencia...”*

Por otro lado, es interesante observar como muchos de los entrevistados hablan de Internet como algo subsidiario o que no les da resultado. Apuestan, en general, a las recomendaciones de las personas que han cursado en la institución, con los beneficios y riesgos que ello conlleva para el crecimiento de una empresa.

En tal sentido, *Alejandra Rossi encargada de Relaciones Institucionales del Instituto Integral* decía: *“En internet no hacemos nada ni es prioritario para nosotros. El esposo de una empleada hace algo en internet pero no sabemos bien qué. Para nosotros internet es algo subsidiario, nos manejamos por referencia*

*más que nada. Es muy elocuente que los que vienen acá saben a dónde están viniendo porque tiene alguna referencia de algún lado No planificamos campañas ni nada por el estilo”.*

Sin embargo, es claro que el rector de la institución comprende que es inexorable el camino hacia la utilización de internet de forma masiva para facilitar la captación de clientes. En ese sentido, al final de la entrevista dejó un comentario por demás elocuente: *“Para el año que viene tendríamos que replantear este tema (de no poner publicidad en internet) para complementar las referencias. Porque este año la parte constructiva...., cuando hubo el boom de la construcción venían y pagaban todo de una. Se acabó la época de no hay más vacantes”.*

Por otro lado, se puede identificar que en general la estrategia comercial aparece fuertemente vinculada con acciones de publicidad como si abarcara sólo eso. En ese sentido el rector del **CES** nos decía *“No hacemos inversión en publicidad porque la verdad es que no nos interesa. Toda la publicidad esta adosada a web y boca en boca. Tenemos contacto directo en el Congreso Argentino de Grafología y desde ahí sacamos el público específico. Como publicidad, estamos en la guía de Clarín. Además tenemos el Facebook institucional, 2 páginas web y un blog donde publicamos nuestra carrera”.*

Además es relevante observar cómo a las instituciones les cuesta entender que acciones que realizan de forma esporádica, y casi por casualidad, deberían formar parte de una estrategia comercial que se afiance y perdure en el tiempo. Tal es el caso del **CES** donde por ejemplo se realizan cursos de introducción a la grafología gratuitos de 5 clases y de ahí obtienen un 30% de alumnos de la carrera, pero nunca han pensado en sistematizarlos, difundirlos masivamente o ponerlos dentro de un plan general.

Adicionalmente es importante señalar que, en muchos casos, se utilizan herramientas digitales como Google Adwords pero sin entender completamente el alcance y las formas de optimizarla. En ese sentido la misma institución plantea lo siguiente *“Inscripciones vienen por la web o por recomendación, las veces que*

*tuvimos planes pagos de Google (Adwords) no nos sirvieron porque consulta mucha gente del exterior e interior y no podemos llegar con un título oficial”.*

En este caso nunca hicieron la segmentación de la propuesta hacia su público objetivo (Capital Federal) sino que lo abrieron a un espectro tan grande de personas (todo el país) que les termina resultando contraproducente o terminan pensando que no da resultados.

Como contracara a las instituciones analizadas con anterioridad aparece el Dr. Claudio Santa María que, al ser un referente en temas de salud es consultado por diferentes medios de comunicación obteniendo un alto nivel de exposición que le permite posicionar al Instituto Superior de Ciencias de la Salud a través de TV, Gráfica, Radio, etc.

En ese sentido el rector planteó lo siguiente: *“Hacemos promoción en medios a partir de mis participaciones en C5N, América, el 13, etc. Además participo de algunos programas de radio y hacemos artículos para medios. Por ir a los programas nombran al Instituto”.*

De ésta forma Claudio logra, a través de la publicidad indirecta, generar visibilidad para la institución y posicionarse como una referente en materia de salud invirtiendo “nada más” que su tiempo.

Además de utilizar estos medios tradicionales para la difusión de sus actividades desde el Instituto Superior de Ciencias de la Salud también apuntan a los medios digitales como herramientas de captación de alumnos. En tal sentido han generado un Canal de You Tube que tiene más de 3 millones de visitas donde suben programas, notas y entrevistas de diferentes medios

Sin embargo a la hora de planificar la historia termina siendo bastante similar a las demás instituciones. El rector del Instituto Superior de Ciencias de la Salud sostiene: *“Planificación de campaña no tenemos. Nos enfocamos más que nada en las carreras y el tope esta puesto por la capacidad de aulas que tenemos.”*

Es decir que actúan en función de la demanda pero sin una planificación base que les permita predecir diferentes situaciones que se pueden dar a lo largo de la campaña.

En todos los casos la sensación que queda luego de realizar las entrevistas es que mayormente la estrategia comercial se maneja más en función de espasmos puntuales que de una planificación global.

a. Precios

En lo que refiere a los precios en general las opciones que manejan los institutos son bastante similares. Por ejemplo el rector del CES sostiene: *“La cuota es 10% más bajo que la competencia, sale aproximadamente \$980. Además tenemos convenio, por ejemplo, con el Congreso y los que vienen de ahí tienen 20% de descuento. Por otro lado hacemos descuento en la matrícula y tenemos algunos becados del 50% de la cuota para que terminen la carrera”*.

Por su parte, Alejandra Rossi aseguró que el Instituto Integral cuenta con bonificaciones para personas que poseen la tarjeta del Club La Nación y descuentos para aquellas personas que han hecho algún curso o carrera en el Instituto.

## b. Conclusiones Estrategia Comercial

Luego de relevar toda la información recabada la primera conclusión sobre este punto es que las instituciones analizadas no cuentan con estrategias comerciales definidas.

Si bien tienen en claro, en mayor o menor medida, cuál es el segmento al que apuntan, cuáles son sus competidores y cuáles son sus clientes potenciales, las dificultades aparecen a la hora de evaluar cómo llegar a ellos.

En esa incertidumbre transitan un mar de acciones desconectadas, sin un hilo conductor que las transforme en un plan y les dé un sentido global enmarcado en base a objetivos, tiempos, tareas y resultados.

En la mayoría de los casos la estrategia comercial es percibida sólo como la publicidad, dejando de lado cuestiones vinculadas a qué hacemos cuando la publicidad no nos trae los potenciales clientes. Y ahí, en ese proceso de ida y vuelta entre el consultante y la institución, se generan tensiones propias del proceso de admisión que no siempre son salvadas adecuadamente en detrimento de los intereses de la institución.

### 6.3 Análisis Web

Para llevar adelante este análisis se ha recabado información con programadores de empresas de sistemas con la finalidad de que definan los parámetros que, de mínima, debería poseer una web para considerarla óptima desde el punto de vista comercial.

En tal sentido se han definido 10 parámetros, que se observan a continuación, sobre los cuales se basará el análisis de las webs de las instituciones que entrevistadas:

#### a. Parámetros Web

1. **Imagen Institucional (marca):** la idea es que la web represente a la institución transmitiendo sus valores en tanto serviría para que el usuario se haga una imagen mental sobre la empresa. En ese sentido cada mensaje de la web debe reforzar el branding de nuestra institución. Al diseñar la web, es importante guardar todas las imágenes en un formato comprimido pero al mismo tiempo manteniendo la calidad.
2. **Buen diseño visual:** contar con un diseño sencillo y limpio es fundamental para que el usuario se sienta a gusto con nuestro sitio. La web debe ser lo más visual posible para que el usuario retenga mayor cantidad de información con el menor esfuerzo posible.
3. **Navegación sencilla:** para facilitar la navegación del usuario lo fundamental es contar con el menú principal del sitio en la parte superior y/o sea visible desde el primer pantallazo de la web. Dentro de este espacio, debe incluirse el logotipo (con un enlace a la página de inicio), así como enlaces a las secciones principales de su sitio.
4. **Interacciones:** Es ideal que la web fomente la interacción del usuario. Eso genera que el usuario participe activamente en la web, puede ser por ejemplo con contenidos interactivos, con debates abiertos, etc.

5. **Contenido significativo:** El contenido es una herramienta clave para mantener el interés en el usuario. En ese sentido los contenidos deben ser interesantes, atractivos y de calidad.
6. **Redes Sociales:** la web debe tener en cuenta las redes sociales para asegurarse el éxito. Por lo que es necesario incluir y potenciar al máximo la sociabilidad de la web mediante los botones y las aplicaciones de las redes sociales.
7. **Responsive:** la web debe estar siempre actualizada tanto a nivel contenido como en lo que refiere al diseño y programación, además, la web debe adaptarse a las nuevas tecnologías, por lo que es imprescindible que se adapte a la visualización desde dispositivos móviles y tablets.
8. **Información de Contacto:** es fundamental que los clientes puedan ponerse en contacto con la institución. Por lo tanto es necesario tener en cuenta que si el cliente está interesado en nuestros servicios y no puede encontrar una simple página de contacto donde contratarnos, terminará yéndose a la competencia.
9. **Búsqueda:** en las webs el buscador es muy útil ya que sirve al usuario para encontrar de forma rápida y sencilla el contenido que busca dentro de nuestra web.
10. **Compatibilidad del navegador:** Es importante crear una página web accesible a tantos navegadores como sea posible en tanto de esa forma podemos llegar con una versión óptima de nuestro sitio a más usuarios. En ese sentido es necesario como mínimo diseñar una web que pueda verse adecuadamente tanto con Firefox, como con Chrome o Explorer.

Con el objetivo de analizar las webs se ha definido una grilla con los 10 parámetros de forma vertical y las instituciones de forma horizontal como puede observarse a continuación:

Parámetros / Webs	Instituto de Formación Superior en Turismo	Instituto Integral
<b>Imagen Institucional</b>	La imagen de marca esta representada a través de su logo en todas las paginas de la web.	La web representa la marca en cada una de sus páginas. La presencia del logo es clara y las imágenes tienen una definición nitida que agrada a la vista.
<b>Diseño Visual</b>	El diseño es sencillo y sobrio. La web cuenta con imágenes alusivas a la carrera ofrecida y muestra imágenes de alumnos en sus viajes de estudio. Esto resulta interesante ya que refuerza el "para que" de la carrera. Facilita la posibilidad de que el posible cliente imagine su futuro al estudiar la carrera de Turismo.	En virtud de la gran cantidad de colores la web genera por un lado interés y, por otro, una clara diferenciación entre los productos que ofrece. Eso facilita al usuario la posibilidad de encontrar rápidamente lo que busca.
<b>Navegación</b>	Como lo sugiere el parámetro en cuestión el menú se encuentra claramente diferenciado como para que el interesado pueda acceder a él sin problemas. Cada sección contiene su enlace pertinente y el tránsito entre secciones no se toma brusco por la similitud de formato de las mismas.	Las solapas del menú se encuentran correctamente posicionadas con el acceso a sus respectivas secciones.
<b>Interacciones</b>	Si bien cuenta con secciones de Eventos y Novedades ninguna de las dos presenta opciones como para que el interesado interactúe con la institución.	No existe la posibilidad de generar un vínculo entre usuario/institución a través por ejemplo de un foro abierto o contenidos interactivos de la web.
<b>Contenido Significativo</b>	Cuenta con todo el contenido de la carrera expresado de forma clara y concisa. Además incluye el perfil del graduado.	El contenido de las carreras se ofrece de forma clara y sencilla en las diferentes opciones.
<b>Redes Sociales</b>	Tiene presencia en las redes a través de LinkedIn, Facebook y Twitter. Si bien Facebook esta actualizado, en Twitter no postean nada desde noviembre 2014 y no tienen actividad en Twitter.	Tiene presencia en Facebook y Twitter. Si bien facebook tiene actividad en Twitter no postean nada desde abril 2013!!!.
<b>Responsive</b>	Si bien la web es accesible para otros dispositivos además de la PC, tiene secciones que no se actualizan. Tal es el caso de Novedades o Eventos.	La web es apta para todos los dispositivos pero cuenta con información desactualizada sobre charlas informativas en la Home.
<b>Información de contacto</b>	Se encuentra visible en todas las paginas de la web sobre el margen superior derecho de la misma.	Se encuentra visible en todas las paginas de la web sobre el margen superior derecho de la misma. Adicionalmente el Menú se replica de igual forma al pie de la web.
<b>Búsqueda</b>	No cuenta con ninguna opción de búsqueda que le permita al interesado buscar por ejemplo con alguna palabra en particular.	No cuenta con ninguna opción de búsqueda que le permita al interesado buscar por ejemplo con alguna palabra en particular.
<b>Compatibilidad del navegador</b>	Funciona adecuadamente en diferentes navegadores.	Funciona adecuadamente en diferentes navegadores.

Parámetros / Webs	Centro de Estudios Superiores	Instituto Superior de Ciencias de la Salud	ESBA Barrio Norte
Imagen Institucional	La web no presenta un logo institucional sino solamente las siglas institucionales en blanco y azul.	Cuenta con el la imagen institucional definida con un encabezado en verde y rojo sobre la parte superior de todas las páginas de la web y el logo a la derecha. Pero en todas las demás páginas el logo se muestra a la izquierda en un tono celeste y amarillo.	No cuenta con una imagen institucional definida a través de la web. El logo se observa sólo en la home pero no vuelve a repetirse en ninguna de las otras páginas.
Diseño Visual	La web tiene un diseño antiguo que no permite una clara identificación por parte del usuario de la información de su interés.	El diseño de la web no es llamativo ni moderno como para ser atractivo para el usuario.	El diseño de la web no es llamativo ni moderno como para ser atractivo para el usuario.
Navegación	Si bien tiene el menú en la parte superior de la web el mismo sólo cuenta con links hacia las carreras. No deja en claro quienes somos, contacto, etc etc.	El menú se ubica en el margen izquierdo de la web dificultando la asimilación por parte del usuario.	Si bien el menú se ubica en la parte superior de la web no es práctico en tanto se van abriendo sub-solapas cada vez que pasas el cursor por alguna de las opciones.
Interacciones	No cuenta con la posibilidad de que un usuario comparta información en tiempo real con la institución.	No cuenta con la posibilidad de que un usuario comparta información en tiempo real con la institución.	No cuenta con la posibilidad de que un usuario comparta información en tiempo real con la institución.
Contenido Significativo	En lugar de poner el contenido de la carrera se ha optado por subir directamente toda la resolución que le da lugar dificultando para el usuario la obtención de la información de su interés.	Se ofrece el contenido de las carreras pero no es sencillo acceder en virtud del tamaño de la oferta de la institución.	El contenido de las carreras se ofrece de forma clara y sencilla en las diferentes opciones.
Redes Sociales	No cuenta con presencia en redes sociales difundidas a través de la web.	Cuenta con Twitter y You Tube como herramientas principales a nivel redes. Luego existe una cuenta de Facebook pero no es oficial de la institución.	Cuenta con Twitter, Facebook, Instagram e, incluso, un Whats App
Responsive	La web no es apta para todos los dispositivos en función de la tecnología antigua que utiliza. Adicionalmente se encuentra desactualizada en muchas secciones.	La web no es apta para todos los dispositivos en función de la tecnología antigua que utiliza	La web es apta para dispositivos móviles.
Información de contacto	Cuenta con un banner sobre la margen derecha de la web que invita a contactar si ud. Desea más información.	No se encuentra identificada de la forma tradicional "Contacto" sino que la llaman "Correo" y se pierde en un mar de otras secciones con diferentes temáticas. La forma más clara para recibir más información es ingresando a consultar sobre aranceles.	Se encuentra visible en todas las paginas de la web sobre el margen superior derecho de la misma.
Búsqueda	No cuenta con ninguna opción de búsqueda que le permita al interesado buscar por ejemplo con alguna palabra en particular.	No cuenta con ninguna opción de búsqueda que le permita al interesado buscar por ejemplo con alguna palabra en particular.	No cuenta con ninguna opción de búsqueda que le permita al interesado buscar por ejemplo con alguna palabra en particular.
Compatibilidad del navegador	Funciona adecuadamente en diferentes navegadores.	Funciona adecuadamente en diferentes navegadores.	Funciona adecuadamente en diferentes navegadores.

## Imagen Institucional

La importancia de la imagen institucional radica principalmente en la posibilidad de generar en el usuario un posicionamiento tal que con sólo ver los colores o el logo sepa quiénes somos. Ahí radica la importancia de mantener cierta homogeneidad que caracterice a nuestra institución y la diferencie de las demás.

Al analizar éste parámetro se muestra que en la mayoría de los casos se cumple pero de forma parcial. La excepción es el *Instituto Integral* que, por estar vinculado a temas de diseño, entiende la relevancia de valorar los aspectos vinculados a la Imagen.

## **Buen diseño visual**

El diseño visual se ha transformado, desde hace mucho tiempo, en uno de los aspectos más importantes a la hora de lograr que el usuario permanezca más tiempo en nuestra web. Ya no importa solamente lo que digo sino cómo lo digo y que sustento a nivel visual le agregue al contenido.

En tal sentido puede resaltarse, por un lado, la web del *Instituto Integral* en tanto la paleta de colores que utiliza para diferenciar las carreras hace que el usuario encuentre rápidamente lo que está buscando. Por otro lado, el *Instituto de Formación Superior en Turismo* que si bien cuenta con un diseño mucho más sobrio agrega imágenes vinculadas a los alumnos y sus viajes de estudios y facilita que el potencial cliente identifique el “para qué” de la carrera.

Las demás instituciones presentan diseños antiguos que no generan interés para el usuario.

## **Navegación sencilla**

En sintonía con los parámetros precedentes lograr una navegación sencilla para el usuario es fundamental para que éste optimice el tiempo en su búsqueda de información.

En el análisis realizado se observa que, por ejemplo, el *CES* cuenta con el menú en la parte superior de la página pero los links sólo direccionan hacia las carreras sin permitir conocer por ejemplo Quiénes Somos, Contacto etc.

Por su parte el *Instituto Superior de Ciencias de la Salud* ubica el menú sobre el margen izquierdo dificultando la experiencia de un usuario acostumbrado a contar con esa información en la parte superior.

Por último, el *ESBA Barrio Norte*, si bien cuenta con el menú bien ubicado y fácilmente accesible para el usuario, el mismo no es práctico en tanto se van abriendo sub-solapas cada vez que se pasa el cursor por alguna de las opciones.

## Interacciones

Facilitar la interacción entre el usuario y la institución ya sea mediante un foro, debate, o charla abierta genera en el potencial cliente una sensación de pertenencia que puede darnos ventajas a la hora de la comparación con un competidor.

Lamentablemente las webs analizadas no presentan opciones para que el usuario potencial genere un intercambio en tiempo real con la institución desestimando este interesante recurso.

## Contenido significativo

Este ítem no sólo refiere a contar con el contenido sino que tiene en cuenta la forma en la cual el mismo se presenta de forma tal de que sea interesante para el usuario.

En función de lo anterior lo que se busca en este análisis son los diferenciales, para bien o para mal, acerca de la presentación del contenido. En ese sentido la opción que resultó más completa es la del *Instituto de Formación Superior en Turismo* quienes, además del contenido expresado de forma clara y sencilla, cuentan con un perfil del graduado como para complementar la información.

Como contracara podemos el *CES* en lugar de insertar los contenidos ha optado por subir directamente toda la resolución que da lugar a la carrera dificultando la obtención de información para el usuario.

## Redes Sociales

Las Redes Sociales son la herramienta de comunicación y marketing por excelencia de estos años y de ahí la importancia que tiene “estar” en ellas. En ese sentido y, dada la importancia que tienen, lo que se analiza es si las instituciones se encuentran representadas en las redes y de qué forma.

Luego del análisis, en relación con las redes sociales, se identifican 2 tipos de instituciones. Por un lado, se encuentran las que cuentan con los accesos a

Twitter, Facebook o LinkedIn pero que los tienen desactualizados lo que repercute de forma negativa en la percepción del usuario. Por otro lado, están las que utilizan los medios asiduamente y aprovechan al máximo las oportunidades de la red. Tal es el caso de *Esba Barrio Norte* que utiliza Facebook, Twitter, Instagram e incluso Whats App y el *Instituto Superior de Ciencias de la Salud* que usa Twitter y You Tube como herramientas masivas de comunicación.

## **Responsive**

Los dispositivos móviles son día tras días más utilizados por el usuario para la búsqueda de información relevante y de temas variados como pueden ser precios de inmuebles, electrodomésticos, cursos, direcciones, restaurantes etc.

En ese sentido estar disponible para las nuevas tecnologías es fundamental para no perder mercados potenciales que pueden hacer crecer la demanda de nuestro producto.

Extrañamente al analizar las webs en cuestión se identificó que dos de ellas no eran aptas para los dispositivos móviles en función de la tecnología antigua que utilizaban y adicionalmente algunas contaban con información desactualizada.

## **Información de Contacto**

En líneas generales este parámetro se encuentra visible en todas las webs analizadas. Sin embargo en dos de las webs la disposición dificulta la identificación por parte del usuario en tanto, en una de ellas, no existe el link de Contacto como tal sino un banner que invita a contactar si alguien requiere información y, en la otra web, el link de contacto tiene el nombre de Correo y se pierde en un mar de quince links variados.

## **Búsqueda**

En general los links de búsqueda son más relevantes para sitios que tienen una gran cantidad de productos. En el caso de las instituciones educativas al ofrecer pocos productos el nivel de importancia de éste ítem es bajo.

En ese sentido es lógico que en las webs analizadas la opción de Búsqueda no se encuentre disponible.

### **Compatibilidad del navegador**

En la actualidad los usuarios utilizan una amplia diversidad de navegadores para ingresar a las webs. Mientras algunos prefieren Explorer que nos remonta al inicio de internet, otros optan por usar el Chrome o bien Mozilla.

En función de lo anterior es importante que los sitios sean compatibles con diferentes opciones de navegadores para llegar a un mercado más amplio y extenso con nuestro producto.

En los casos analizados todas las web se veían de forma adecuada en los navegadores mencionados.

## b. Conclusiones Web

A lo largo del análisis de las webs de las diferentes instituciones las posibilidades de mejora son variadas, en tanto y en cuanto, muchas de las instituciones aún no han asumido que una buena web en términos de imagen, contenidos, diseño, etc; es la mejor carta de presentación que pueden tener ante los futuros alumnos.

En muchos casos el diseño de las web se deja en manos de “algún conocido” que se dedica a eso o bien a alguna persona interna de la institución que se da maña. En el mismo sentido se manejan con la actualización de la web que, en muchos casos, la realizan los mismos directivos de la institución.

Si desean utilizar esa herramienta como medio de captación de clientes uno de los principales desafíos que tienen este tipo de institutos es internalizar y concientizarse acerca de la importancia que tiene la web como vehículo comercial.

En sintonía con lo anterior, sucede algo similar con el manejo de las redes enfocadas principalmente en Facebook, Twitter, You Tube, Instagram y LinkedIn. En la mayoría de los casos las instituciones poseen al menos dos de esas opciones pero el manejo que hacen de las mismas no es profesional ni mucho menos, desaprovechando la potencialidad de esas herramientas.

Lo anterior deriva en una confusión “peligrosa” en términos comerciales para los institutos, en tanto creen que el sólo hecho de contar con la cuenta de Facebook, Twitter o LinkedIn es suficiente para considerar que “están” en las redes sociales ignorando la importancia que tiene actualizar a diario el medio con información de interés para los potenciales alumnos.

En muchas ocasiones contar con presencia en las redes pero con información desactualizada puede generar el efecto inverso al deseado, en tanto puede influir negativamente en el interés del postulante. Como ejemplo algunos de los institutos analizados no actualizaban alguna de las herramientas desde el año 2013.

Un último punto que parece relevante, en cuanto al análisis web, es que las mismas sean accesibles para todo tipo de dispositivos móviles ya que el mundo se dirige hacia esa forma de comercializar productos.

Sin embargo se observó que algunas de las instituciones cuentan con páginas que se ven de forma parcial en estos dispositivos complicando la búsqueda de información por parte del usuario.

## 6.4 Análisis Mensajes

Los mensajes emanados desde la institución ya sean telefónicos o, como en este caso vía e-mail, son la cara de la institución. Es lo primero con lo que un interesado se encuentra al averiguar acerca de las particularidades de tal o cual carrera. De ahí la importancia de que ese primer contacto sea adecuado, no sólo por la forma (Diseño, Imagen, etc.) sino por el fondo (contenido) del mensaje.

Para llevar adelante ésta última etapa del análisis se han enviado mails de consulta a las instituciones educativas consideradas para analizar los mensajes en función de diferentes parámetros definidos.

### a. Parámetros mensajes

- 1. Pertinencia de la información:** con este ítem se intenta dar cuenta de si la información recibida es adecuada o no en función de lo solicitado.
- 2. Léxico:** aquí se analiza si el contenido del mensaje se presenta de manera formal o coloquial a la hora de interactuar con un posible cliente.
- 3. Diseño/Imagen:** de igual forma que con la web se observa si el mensaje transmite una imagen de marca determinada en función de logos, colores, etc.
- 4. Emisor:** en este punto interesa identificar si la institución tiene un referente o contacto a la hora de responder las consultas o, si por el contrario, las respuestas son anónimas dificultando la identificación por parte del usuario.
- 5. Velocidad de respuesta:** en virtud de la competencia existente en el mercado la velocidad de respuesta es sustancial para los consultantes.
- 6. Seguimiento:** este punto implica identificar cuántos de los institutos que respondieron el mail de consulta luego hicieron un segundo contacto ya sea vía e-mail o bien telefónico.

Con el objeto de facilitar la visualización del análisis se ha realizado un breve cuadro descriptivo de la situación y, luego del mismo, un análisis pormenorizado de cada una de las instituciones.

Como se observa en la FIGURA N° 15 existen 2 instituciones educativas: CES y el Instituto Superior de Ciencias de la Salud que no presentan ninguna valoración. El motivo es que no se han recibido respuesta a los mensajes de consulta por lo cual se hace imposible realizar un análisis de los mismos para el presente punto del trabajo

**FIGURA N° 15: Cuadro Comparativo**

Institución	ESBA	Integral	Instituto Superior de Educación para la Salud y el Derecho	IFSET	CES	Instituto Superior de Ciencias de la Salud
<b>Criterio 1 - Pertinencia</b>						
Aranceles	x	x	x	x		
Documentación	x	x	x	x		
Duración	x	x	x			
Horarios de cursada	x	x	x	x		
Información demás	x	x				
<b>Criterio 2 - Léxico</b>						
Coloquial			x	x		
Formal	x	x				
Errores sintácticos		x		x		
Errores ortográficos				x		
<b>Criterio 3 - Diseño</b>						
Atractivo	x	x				
Imagen alusiva a institución	x	x				
<b>Criterio 4 - Emisor</b>						
Agradecimiento	x					
Contacto	x	x		x		
Firma				x		
<b>Criterio 5 - Velocidad de Respuesta</b>						
1 o 2 días	x	x	x	x		
3 o 4 días						
Una Semana						
Más de una semana						
<b>Criterio 6 - Seguimiento</b>						
SI						
NO	x	x	x	x		

b. Desglose del Análisis por Institución

**ESBA – Barrio Norte**

**Criterio 1 – Pertinencia:** esta institución cumple con todo lo que se pide en el email de consulta. Detalla los aranceles, la documentación requerida para la inscripción, la duración, los horarios de cursada, y hasta provee información adicional. Esta última detalla los alcances del título que recibiría un alumno, información muy útil para el interesado en el momento de elegir la institución adecuada, así como también ofrece la posibilidad de ver un plan de estudios de una manera sencilla si así se lo requiere.

**Criterio 2 – Léxico:** a lo largo de todo el email, el léxico utilizado es formal, sin ningún tipo de error sintáctico ni ortográfico que se pueda apreciar. Claramente, se puede percibir que el email es predeterminado y preparado de antemano, con especial atención en incluir la información que es más requerida usualmente por el interesado. También es necesario señalar que el mail es despersonalizado en tanto no se dirige en ningún momento al interesado por su nombre.

**Criterio 3 – Diseño/Imagen:** el email tiene un diseño atractivo a la vista, e incluye el logotipo de la institución, de tal modo que el interesado pueda identificarlo claramente con la marca.

**Criterio 4 – Emisor:** el emisor agradece la consulta al comenzar la respuesta y luego procede a detallar la información requerida. Deja tanto un email, como un número de contacto, y también una página web donde el interesado pueda despejar sus dudas. Sin embargo, no firma de manera personalizada, sino que firma como la institución.

**Criterio 5 – Velocidad de respuesta:** es óptima en tanto respondió en el transcurso de las primeras 24 hs.

**Criterio 6 – Seguimiento:** no realiza ningún tipo de seguimiento luego del primer contacto.

## Integral – Instituto Superior de Diseño

**Criterio 1 – Pertinencia:** esta institución cumple con todo lo que se pide en el email de consulta. Detalla los aranceles, la documentación requerida para la inscripción, la duración, los horarios de cursada, y hasta provee información adicional. Esta última detalla puntualmente lo que es ser un diseñador de interiores con el título terciario del cual se está proveyendo información. Se provee un plan de estudios, detalla actividades del ciclo lectivo del presente año en las cuales se puede inscribir un alumno matriculado, invita a una charla informativa y finalmente también detalla promociones y beneficios para que pueda pagar el interesado. Dentro de todo, se considera este email el más completo de los cuatro analizados.

**Criterio 2 – Léxico:** como en el caso anterior, a lo largo de todo el email, el léxico utilizado es formal, sin ningún tipo de error sintáctico ni ortográfico que se pueda apreciar. Claramente, se puede percibir que el email es predeterminado y preparado de antemano, con especial atención en incluir la información que es más requerida usualmente por el interesado y detallar información extra para poder cautivarlo más.

**Criterio 3 – Diseño/Imagen:** el email tiene un diseño atractivo a la vista, e incluye el logotipo de la institución, de tal modo que el interesado pueda identificarlo claramente con la marca.

**Criterio 4 – Emisor:** en este caso el emisor solamente firma como el instituto, y deja el contacto del mismo. No hay agradecimiento ni firma personalizada de ningún tipo. Un tema a analizar es que en ningún momento se dirigen puntualmente al interesado que se contactó, sino que claramente uno se puede dar cuenta que la respuesta es completamente general y predeterminada (aunque aun así incluye la información que se le está pidiendo).

**Criterio 5 – Velocidad de respuesta:** es óptima en tanto respondió en el transcurso de las primeras 24 hs.

**Criterio 6 – Seguimiento:** no realiza ningún tipo de seguimiento luego del primer contacto.

### **Instituto Superior de Educación para la Salud y el Derecho**

**Criterio 1 – Pertinencia:** esta institución cumple con lo justo y necesario en cuanto a lo que pregunta el interesado. En un solo párrafo se detallan los aranceles, los documentos necesarios para la inscripción, la duración y los horarios de cursada. No se provee ningún tipo de información extra. Es más, en cuanto a la duración, solo menciona que son “16 encuentros” pero en ningún lado está explícito si son todos seguidos, durando por ejemplo 16 semanas, o sí en algún momento hay alguna interrupción que haga que dure más el programa.

**Criterio 2 – Léxico:** se dirige de tú a tú con el interesado. Es un lenguaje completamente informal y coloquial. Incluso concluye con un “Te esperamos!” al final del correo, en donde falta un signo de exclamación al principio de la expresión.

**Criterio 3 – Diseño/Imagen:** no hay diseño alguno; es un párrafo con información y nada más.

**Criterio 4 – Emisor:** no hay firma, ni agradecimiento, ni ningún tipo de contacto para aclarar más dudas.

**Criterio 5 – Velocidad de respuesta:** es óptima en tanto respondió en el transcurso de las primeras 24 hs.

**Criterio 6 – Seguimiento:** no realiza ningún tipo de seguimiento luego del primer contacto.

### **IFSET – Instituto de Formación Superior en Turismo**

**Criterio 1 – Pertinencia:** esta institución ni siquiera cumple con todo lo pedido. Detalla los aranceles, la documentación requerida y los horarios de cursada. No se menciona cuánto dura la carrera, ni se incluye ningún otro tipo de información.

**Criterio 2 – Léxico:** usa un lenguaje completamente informal y coloquial. Hay errores ortográficos (falta de acentos), así como también oraciones continuas sin ningún tipo de quiebre, o inclusión de puntos finales.

**Criterio 3 – Diseño/Imagen:** como antes, no hay diseño alguno; son dos párrafos con información y nada más.

**Criterio 4 – Emisor:** es el único caso donde sí hay firma personalizada. También se deja un contacto, pero no hay agradecimiento.

**Criterio 5 – Velocidad de respuesta:** es óptima en tanto respondió en el transcurso de las primeras 24 hs.

**Criterio 6 – Seguimiento:** no realiza ningún tipo de seguimiento luego del primer contacto.

### c. Conclusiones Mensajes

Analizar los mensajes de las Instituciones conlleva, en muchos casos, a identificar diferentes tipos y estilos de gestión comercial. A nivel general es posible observar algunos aspectos que pueden ser mejorados.

Al analizar las respuestas pueden diferenciarse los que poseen una respuesta estructurada y pre-armada de los que no la tienen. Se ha analizado que en los casos en que la respuesta se encuentra pre-armada el interesado obtiene toda la información de la carrera pero a costa de la despersonalización del mensaje. En ese sentido los mails comienzan con un frío “Buenos días” que alerta al interesado de que nadie se ha preocupado por agregar su nombre al final de la frase.

Para continuar con la despersonalización del mail, en la mayoría de los casos, el correo no tiene la firma de ninguna persona sino el nombre de la institución. En épocas en que todo tiende a ser personalizado, a medida y a pedido del cliente, firmar un mail con Instituto xxxx no suma puntos para un cliente que quiere ser tratado como una estrella.

Adicionalmente las respuestas pre-armadas cuentan con un lenguaje formal propio de una institución educativa y un diseño e imagen que acompañan el texto en sintonía con la imagen institucional.

Las respuestas “espontáneas” tienden a ser informales, con poca información y sin trabajo de diseño como para impactar positivamente al interesado. Estas respuestas pueden favorecer la cercanía con el interesado pero en algunos casos atentan contra la correcta utilización del idioma. En ese sentido se han observado por ejemplo errores de puntuación, ortográficos, etc.

En lo que refiere a los tiempos de respuesta (en los casos que respondieron) fueron en el lapso óptimo de los primeros días como para aprovechar que el contacto se encuentra al pendiente de la información solicitada. Sin embargo, no se obtuvieron respuestas por parte de dos institutos contactados.

Para finalizar queda un tema no menor y que en muchas instituciones es ignorado, el Seguimiento. En los casos analizados no se ha recibido ningún contacto posterior a la recepción del primer mail. Sin dudas, la carencia absoluta de seguimiento transparenta la inexistencia de una planificación de la gestión comercial que indique pasos y acciones a seguir al recibir una consulta de parte de un interesado.

## 6.5 FODA

Para finalizar es necesario realizar un FODA del sector para poder identificar las opciones de mejora existentes para las instituciones educativas analizadas.



### FORTALEZAS

- **Conocimiento del negocio:** en general es alto en tanto los institutos tienen la información sobre competencia, mercado al que se dirigen, precios etc.
- **Altas barreras de entrada:** la inversión en tiempo, por el tema de validar planes ante los organismos públicos, y dinero por el importe necesario para crear un instituto son altísimas.
- **Antigüedad y posicionamiento:** en general este tipo de instituciones del ámbito Terciario Técnico Profesional cuenta con un recorrido que les permite tener un caudal de ex-alumnos que sirven como difusores de la institución.

## OPORTUNIDADES

- **Optimización de Medios Digitales:** las instituciones que utilizan medios digitales tales como Facebook, LinkedIn o sus propias web no lo hacen de forma profesional lo que deja un terreno fértil para explorar con nuevas acciones y de forma profesional.  
En el mismo sentido se puede trabajar con e-learning optimizando los ingresos por este medio.
- **Gestión Comercial:** en éste área las posibilidades de mejora son muchas. Desde mejora procesos a través de manuales de procedimiento hasta planificación de acciones comerciales y el control de las mismas. Adicionalmente a nivel capacitación del personal de admisiones también se puede trabajar.
- **Convenios con empresas /Universidades/Instituciones:** algunos terciarios los tienen pero es necesario afianzarlos para generar un mayor atractivo a quienes se interesen en las tecnicaturas.

## DEBILIDADES

- **Planificación Estratégica:** las instituciones analizadas carecen de una planificación estratégica clara que permita ser transmitida al resto de la institución y en la que se apalanquen el resto de las acciones de la empresa.
- **Estrategias Comerciales:** no se observan estrategias comerciales que formen parte de un plan de acción de las instituciones. En general se realizan acciones esporádicas sin concatenación de unas con otras y con poco control sobre los resultados.
- **Estructura Comercial:** es deficiente en tanto las actividades comerciales son realizadas por lo general por personas que tienen otras responsabilidades primarias. Por ejemplo en muchas instituciones la gestión comercial la realiza el rector y en otras una secretaría que entre todas sus tareas realiza también la admisión de alumnos.

Adicionalmente carecen de herramientas comerciales para realizar seguimientos del historial del contacto como por ejemplo un CRM.

- **Marco regulatorio:** es una limitante en tanto los obliga a realizar actualizaciones de planes a través del INET y la duración del trámite hace que actualizar el plan de una carrera pierda sentido. Adicionalmente se les exige por ley una cantidad de horas mínimas de clases (1600 hs) cuando a las universidades se les exigen sólo 1200 hs.
- **Estructura Edilicia:** en general carecen de edificaciones atractivas y cómodas lo que los deja en desigualdad de condiciones ante la competencia de las Universidades.

## AMENAZAS

- **Competencia de Universidades:** en las condiciones actuales las universidades tienen grandes posibilidades y beneficios por sumar a su oferta tecnicaturas que les permitan ampliar la base de ingresos. Carecen de límites en cuanto a cantidad de hs. mínimas y, al ser autónomas y autárquicas, pueden realizar los cambios que desean en los planes con la sola firma del rector.
- **Marco regulatorio:** en sintonía con el punto anterior, y con lo planteado en el Capítulo IV del presente trabajo, el marco regulatorio atenta contra las posibilidades de competir en igualdad de condiciones a los terciarios con las universidades para captar nuevos alumnos.
- **Amesetamiento del Mercado:** por un lado, por la falta de información acerca de qué es un terciario y qué beneficios tiene sobre la universidad y, por otro, por la competencia de las nuevas universidades creadas en los últimos años el mercado tiene a mantenerse estable con posibilidades de una propensión a la baja.

## CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de las diferentes etapas del análisis de las instituciones educativas utilizadas para el presente trabajo se ha notado una ***carencia de vinculación entre la estrategia empresarial de la institución y la gestión comercial.***

En principio lo anterior se palpa en la imposibilidad, por parte de la mayoría de los actores involucrados en la toma de decisiones, de identificar claramente cuál es la estrategia empresarial, hacia dónde va la institución y cuáles son los objetivos planteados a corto plazo. Con ese panorama difícilmente esa estrategia pueda ser transmitida a un tercero encargado de gestionar el ingreso de alumnos a la institución.

Otro aspecto, no menor, es que la mayoría de las instituciones analizadas ***no cuenta con un sector de admisiones dedicado específicamente a la venta*** de las carreras sino que las personas encargadas de la parte comercial, en muchos casos, realizan tareas paralelas impidiendo que tengan el foco puesto en las ventas.

Lo anterior redundante en que las admisiones se manejan de forma precaria en función de la ***carencia de profesionales o idóneos*** dedicados al tema.

Por otro lado, si se analiza a las instituciones educativas evaluadas, y al sector terciario técnico en general, en base a los 6 pasos estipulados en el ***Proceso de Planificación Estratégica*** (planteado en el *Capítulo V* del presente trabajo) pueden identificarse las siguientes situaciones:

**Evaluación del entorno Externo:** a nivel general el mercado del sector de Institutos Terciarios se encuentra amesetado y con tendencia a la baja. Eso sucede en principio porque, por un lado, las Universidades brindan tecnicaturas universitarias con articulación con licenciaturas y a precios accesible. Por otro

lado, porque los impedimentos que tienen los institutos para poder actualizar planes son tantos que los dejan fuera de competencia.

**Evaluación de la Situación Interna:** a nivel capacidad del personal en lo que a la parte comercial refiere, la situación no es la mejor en virtud de los datos recabados a partir de la encuesta realizada. Se nota entre otras cosas que muchas de las personas vinculadas a admisiones carecen de información adecuada para brindar a los consultantes.

**Definición de Lineamientos Estratégicos:** con referencia a este punto muchos de los institutos están volcando su oferta a través de opciones e-learning como para poder incrementar las posibilidades de captación de nuevos clientes y a bajo costo.

**Formulación de la Estrategia Competitiva:** en virtud de lo que se ha venido planteando acerca de la dificultad de identificar una estrategia global de las instituciones hablar de estrategia competitiva es casi imposible.

**Definición de los planes de Transformación:** a nivel cambios y transformaciones sin dudas los institutos deberían realizar muchas, y de diferente orden, ya que entre lo que tienen y lo que deberían tener (sobre todo en las áreas comerciales) la brecha es muy grande.

**Planeamiento Financiero y Medición de Resultados:** en este caso al hablar de indicadores de desempeño las carencias son varias. En general todo lo que es admisiones se maneja, a lo sumo, con un Excel y no tienen mucho más control que ese. Sin dudas, lo ideal para este punto sería contar con un CRM que permita evaluar la progresión de las campañas en tiempo real.

En lo que refiere a las **estrategias de marketing o comerciales** que pueden llevar adelante las instituciones, luego de relevar toda la información recabada, la primera conclusión sobre este punto es que las instituciones analizadas no cuentan con estrategias de ese tipo definidas.

En sintonía con lo anterior, en ninguna de las instituciones evaluadas se ha podido identificar una planificación anual con los objetivos planteados para la campaña de ingreso. En general la percepción es que se actúa en función de estímulos puntuales que impactan de forma positiva o negativa en la cantidad de inscriptos a un programa.

A la hora del trabajo cotidiano es palpable la ***inexistencia de manuales de procedimiento*** que sostengan el accionar del sector comercial y acompañe los objetivos planteados a nivel estratégico por la institución. En ese sentido, y sin quererlo, se fomenta la ***improvisación en la atención al cliente*** por no contar con procedimientos estandarizados en el proceso de admisión

En el mismo sentido, y si bien en muchos casos los volúmenes de consulta son pequeños, el no contar con un software que permita identificar claramente la evolución de la campaña atenta contra una buena gestión comercial.

En lo que refiere a la ***relevancia que le dan los interesados al área de admisiones a la hora de la toma de decisiones*** las posibilidades de mejora son grandes en tanto el 60% de los encuestados descartó alguna institución por la falta de buena atención desde admisiones. Esta afirmación da también un indicativo del nivel de importancia que los consultantes le dan al sector de admisiones.

Adicionalmente es notable, en función de los datos recabados en la encuesta, que la ***capacitación para las fuerzas de ventas es deficiente***. Lo anterior se observa no sólo a partir de la falta de conocimiento de las características del producto que tienen muchos empleados de admisiones sino, también, en la carencia de seguimiento adecuado o en la demora de los tiempos de respuesta para las consultas recibidas.

Otro tema relevante a la hora de analizar las admisiones son los ***incentivos*** que tienen los encargados del proceso. En ese sentido, en las instituciones analizadas si bien algunas hablan de incentivos el proceso no se encuentra transparentado de manera formal, sino que se ofrece en función del parecer de los directivos.

Por otro lado, a la hora de evaluar las **estrategias comunicacionales** utilizadas por las instituciones se ha focalizado puntualmente en el análisis de las webs y mensajes de las instituciones educativas evaluadas.

A lo largo del análisis se ha identificado una clara **falta de profesionalización** en el manejo de las webs que en la mayoría de los casos están a cargo de empleados de la institución con escaso conocimiento acerca de diseño, imagen, marketing etc. Lo antes dicho redundante en que las webs tienen diseños antiguos o bien desactualizados por no estar incluidas dentro de un plan de marketing global.

En sintonía con lo anterior, sucede algo similar con el manejo de las redes enfocadas principalmente en Facebook, Twitter, You Tube, Instagram y LinkedIn. En la mayoría de los casos las instituciones poseen al menos dos de esas opciones pero, el manejo que hacen de las mismas, no es profesional ni mucho menos, **desaprovechando la potencialidad de esas herramientas**.

Adicionalmente algunas de las webs analizadas **no eran accesibles a dispositivos móviles** lo que, en la era de la tecnología, se torna en un error sustancial si desean llegar a jóvenes que buscan información mayoritariamente a través de esos dispositivos.

En lo que refiere a los mensajes enviados como respuesta desde la institución la **despersonalización** aparece como uno de los errores más comunes que impactan negativamente en la percepción de quien realizó una consulta y recibe el mail.

Por último queda un tema no menor, y que en muchas instituciones es ignorado, el **Seguimiento**. En los casos analizados no se ha recibido ningún contacto posterior a la recepción del primer mail. Sin dudas la carencia absoluta de seguimiento transparenta la inexistencia de una planificación de la gestión comercial que indique pasos y acciones a seguir al recibir una consulta por parte de un interesado.

Para finalizar, se entiende que las instituciones educativas terciarias tienen un gran potencial de crecimiento en todo lo referido a la gestión comercial en tanto y en cuanto actualmente carecen de indicadores y herramientas que les permitan optimizar ese proceso.

En ese sentido en la actualidad, con un mercado amesetado y la competencia universitaria en crecimiento, es prioritario desarrollar indicadores de performance y de control que permitan evaluar y medir resultados para modificar las acciones realizadas en función de esos datos.

Asimismo a futuro las herramientas comerciales para lograr los objetivos planteados estarán principalmente sustentadas en el marco digital que es el área donde mayor proyección de crecimiento tienen estas instituciones. En ese sentido la presencia en redes, páginas webs atractivas, pero también manuales de procedimiento, personal capacitado y el seguimiento de consultas se tornan en imprescindibles para lograr la subsistencia de éste modelo educativo.

## BIBLIOGRAFIA

- Bartolie, A; *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial PAIDOS. Buenos Aires.
- Bravo, Héctor F; *“El Estado y la enseñanza privada”*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1984.
- Bravo, J. (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid, España,
- Ediciones Díaz de Santos.
- Burin; Karl; Levin; “La participación”, en *“Hacia una gestión participativa y eficaz”*, *Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*. Ed. CICCUS, Buenos Aires, 1998.
- Chandler Jr, Alfred D..., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Materia, Estrategia Empresaria, MBA Di Tella)
- Chiavenato, I. (2002). *“Administración de Recursos Humanos”*. Quinta edición. McGraw-Hill. México, D. F.
- Foucault, Michel; *“Verdad y Poder” en Microfísica del Poder*. Edición La Piqueta, Madrid, 1980.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill Ediciones.
- Kotler, P. (2006). *Foro Mundial del Marketing*. Madrid, España.
- Kotler, P. y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*, 12a ed. México D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2001). *Marketing*. Octava edición. México: Editorial prentice Hall inc.
- Lucas Marín, Antonio; *“La comunicación en la empresa y en las organizaciones”*. Cap. 3: Cultura y comunicación en las organizaciones: socialización y objetivación social. Barcelona, Ediciones Bosch, 1997.
- Manes, J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Ediciones Granica S.A
- Manes, J. M. (2008). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Editorial Granica
- Mata, María Cristina; *“Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva”*, CCE LA Crujía, Buenos Aires, 1994.

- Mayntz, Renate; Holm, Kurt; Hübner, Peter; *Introducción a los métodos de la sociología empírica*, Alianza Universidad.
- Ramallo, Jorge María; *“Etapas históricas de la educación argentina”*. Fundación Nuestra historia, Buenos Aires, 2002.
- Sanz de la Tajada; *“Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen”*; Madrid, Síntesis, 1996.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. J. (2001). *Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México, Editorial Mc Graw Hill

## ANEXOS

### **N° 1: Encuesta a alumnos Terciarios Técnicos**

***A la hora de evaluar un instituto terciario enumere de 1 a 5 los aspectos que usted valora:***

1. Precio
2. Recomendación
3. Instalaciones
4. Publicidad
5. Ubicación
6. Calidad Educativa
7. Atención del equipo de admisiones
8. Horarios de cursada
9. Otro:

***¿Cómo calificaría la atención del área de admisiones/inscripciones de la institución en la que Ud. Se ha inscripto?***

1. Muy buena
2. Buena
3. Regular
4. Mala
5. No me inscribí en ninguna.

***Si solicitó información por e-mail ¿en cuánto tiempo le respondieron su consulta?***

1. Uno o dos días
2. Tres o cuatro días
3. Una semana
4. Más de una semana

***¿La información que le enviaron respondía a su consulta?***

1. Si
2. Sí, pero de forma incompleta
3. No

***Luego de enviarle la información ¿se comunicaron nuevamente con usted para saber si tenía dudas o consultas al respecto?***

1. Si
2. No

***En caso que hubiera consultado de forma telefónica ¿cree que la persona que atendió su consulta conocía en profundidad el programa de su interés?***

1. Si
2. No
3. No consulté telefónicamente.

***De 1 a 5 ¿cómo calificaría la atención recibida a sus consultas en el proceso de inscripción?***

1. Excelente
2. Muy Bueno
3. Aceptable
4. Malo
5. Muy Malo

***¿En qué medida cree que la atención brindada por la institución a sus consultas determinó su decisión de inscribirse o no en la misma?***

1. Nada
2. Poco
3. Mucho
4. Me terminó de convencer

***¿Ud. Ha descartado alguna institución por la mala atención o falta de información recibida?***

1. Si
2. No

## **N° 2: Preguntas guía de entrevista a directivos de institutos y personal de admisiones**

### **Cuestionario Directivos:**

¿Cuál es la Misión /Visión de la institución? ¿Cómo las transmiten?

¿Cuál es la estrategia de la institución? ¿Cómo controlan el área comercial?

¿Trabajan con incentivos?, ¿cuáles? ¿Cómo se manejan con la publicidad?

¿Cómo ven el impacto de las tecnicaturas que brindan las universidades en los terciarios?

¿Cómo ven la matricula? ¿Cómo ha evolucionado en los últimos 3 años?

¿Qué ideas de mejora tienen en la parte comercial?

### **Cuestionario Admisiones:**

¿Cómo organizan la campaña? ¿Cuánto tiempo antes?

La metodología de trabajo ¿estaba definida previamente o lo fueron armando en el sector? ¿Existe algún manual de procedimiento?

¿Cuáles son los objetivos del área? ¿Y de la institución? ¿Quién define los objetivos?

¿Qué software utilizan a diario para la gestión comercial?

¿Manejan también pautas para publicidad? ¿Cómo lo hacen?, ¿en qué medios y cómo lo miden? ¿Tiene una planificación armada?

Además de los honorarios, ¿reciben un bonus o incentivo extra por matricula? ¿Cómo se compone?

¿Cómo creen que se puede mejorar su trabajo?

Identificar si la persona que está a cargo es un profesional o idóneo en la materia.

### **N° 3: Respuesta a consultas vía mail**

#### **Instituto Integral**



Diseñador de Interiores. Resolución del Ministerio de Cultura y Educación N° 78/13 Plan Exp.

Duración de 3 años

Modalidad Presencial

Lugar de Cursada: Aráoz 2193

---

**Ser Diseñador de Interiores es** poder resolver el diseño del espacio interior y su equipamiento, interpretando los requerimientos de las personas que lo habitarán, proponiendo y materializando la obra a través de respuestas estéticas-técnicas precisas.

---

#### **Diseño de Interiores**

Te invitamos a visitarnos y participar de las **Charlas Informativas** que realizaremos los días

**Martes 26 de Abril 17 30**, en Aráoz 2193

Para participar confirmanos tu asistencia a: [secretaria@integral.edu.ar](mailto:secretaria@integral.edu.ar) o al 4824 5656.

Te esperamos.

---

#### **Condiciones de Ingreso**

Están en condiciones de inscribirse aquellos alumnos que al 30 de junio del año de comenzada la carrera posean el certificado de estudios secundarios, completo y legalizado por el Ministerio de Educación.

#### **Documentación a Presentar**

Fotocopia del DNI certificada por las autoridades de INTEGRAL

Original y fotocopia del Certificado de Estudios del Nivel Medio completo o en el caso de estar finalizando el Colegio Secundario el alumno debe traer una Constancia de Aumno Regular o Certificado de Título en Trámite

Dos foto tipo Carnet

Formulario de Inscripción Completo

**Horarios 2015**

Al momento de la Inscripción el alumno deberá especificar el horario de cursada de su preferencia.  
La cursada de cualquiera de los turnos abarca 3 días hábiles semanales

Turno Mañana de 8.45 a 13hs

Turno Noche de 18.45 a 23hs

**Ciclo Lectivo 2016**

El ciclo lectivo 2016 iniciará con las siguientes actividades.  
Las mismas son parte de la formación del ingresante 2016 y son gratuitas para todos los matriculados:

**Ciclo de Actividades Introductoria a la Práctica Profesionalizante**

Dentro del marco de este Ciclo, el alumno contará con la posibilidad de acceder a clases especiales y presentaciones de empresas del rubro por medio de las cuales podrá conocer las actualizaciones en nuevas tecnologías. Asimismo, los inscriptos estarán invitados a realizar visitas guiadas a empresas, ferias, talleres y edificios emblemáticos o de interés en el área de la construcción y el diseño.

**Ciclo de Actividades Introductorias****Curso Introductorio de Dibujo**

El curso es de carácter optativo; sin embargo, recomendamos su realización ya que brinda al alumno las primeras herramientas para iniciarse en el mundo del dibujo, promueve un primer contacto con los medios de representación y expresión para futuros proyectos y permite desarrollar observaciones sobre la representación en el Diseño.

**Duración: 3 clases**

**Fecha de Inicio Próximo Curso: Lunes 7 de Marzo de 18 a 20 30 hs.**

**Días y Horario:** Lunes de 18 a 20 30 hs

Contenidos del curso de Introducción de Dibujo:

- \* Introducción a los Lenguajes Artísticos y a las Técnicas Gráficas
  - \* Textura y Volumen. Morfología y Estructura Visual
  - \* Simetría y Equilibrio. El Ritmo. Centro de Interés
    - \* Características de la Forma
- \* La Estructura como sostén de las Formas. Formas Portantes
  - \* Teoría del Color. Escala de Valores

**Articulación Universitaria: Ciclo de Licenciatura**

Si bien el objetivo del proyecto educativo institucional consiste en la formación de egresados aptos para el ejercicio profesional, las materias aprobadas tienen validez para la prosecución de estudios en instituciones universitarias. Los alumnos de INTEGRAL pueden continuar sus estudios en universidades nacionales y extranjeras.

Gracias al **Convenio de Articulación** con la **Universidad del Museo Social Argentino (UMSA)** los egresados de la carrera Diseño de Interiores podrán obtener el título de **Licenciados en Diseño de Interiores** realizando un Ciclo de Licenciatura en la **UMSA**.

**Aranceles**

Te invitamos a conocer los **valores 2016**  
Te esperamos.

<b>Débito Automático *</b>	<b>Efectivo</b>
Turnos Mañana y Noche Matrícula Anual \$3000 y 10 cuotas mensuales de \$3200 (a abonar de Abril 2016 a Enero 2017)	Turnos Mañana y Noche Matrícula Anual \$3275 o 3 cuotas de \$1125 y 9 cuotas mensuales de \$3640 (a abonar de Abril a Diciembre 2016)

El Derecho de examen Final tiene un valor de \$ 75 cada uno. No se cobra la Libreta ni los costos administrativos del Título Final.

**\* El débito automático puede ser de una cuenta de débito o de una tarjeta de crédito Visa.**

**Promociones y Beneficios**

**Promociones Internas -no acumulables entre sí-  
Por haber completado algún curso en Integral**

Los alumnos que hayan completado algún curso cuentan con una bonificación del 15 % en matrícula y cuotas a partir del segundo curso. Los alumnos que tengan algún familiar en la institución cuentan con un 15% de bonificación en matrícula y cuotas de los cursos a realizar. Todo aquel alumno que haya completado un curso en Integral tiene bonificado el 50 % de la matrícula para realizar una carrera (para 1º año).

**Por haber completado alguna carrera en Integral**

Todo alumno de la carrera cuenta con un 15% en matrícula y cuotas de cualquier curso de Integral.

Todo aquel alumno que tenga algún familiar en la institución abona la matrícula completa y cuenta con un 15% de bonificación en las cuotas.

**Promoción Club La Nación**

-no acumulable con promociones internas-

Todo aquel alumno que al momento de la inscripción presente la Tarjeta Club La Nación\*, accede a un beneficio del 20 % en matrícula y cuotas, en el caso de los cursos, y un 20 % en matrícula y cuotas para el 1º año en el caso de las carreras.

\*Promoción válida para matriculados en cursos y 1º año de carreras hasta el 30 de Marzo de 2016 inclusive. El beneficio depende de la certificación de vigencia de la tarjeta por parte del Club La Nación.

**Beneficios Supervielle**

**Para alumnos que al momento no posean cuentas en el Banco Supervielle.**

Al abrir determinados paquetes de productos, los alumnos pueden acceder a los siguientes beneficios a cargo de dicho Banco:

**Descuento del 50% del mantenimiento de la cuenta por 12 meses.**

**Descuento del 20% en el valor de la cuota del Instituto** por los próximos 12 pagos, con un tope de bonificación de \$540 por mes y por cuenta.

En caso de estar interesados pueden consultar con el Banco, a los fines de informarse en detalle de los requerimientos y beneficios.

Incorporado a la Enseñanza Oficial A-1011

Aráoz 2193 Ciudad de Buenos Aires

Código Postal C1425DGE Argentina

Teléfono +54 (011) 4824-5656

[www.integral.edu.ar](http://www.integral.edu.ar)

## **Instituto de Formación Superior en Turismo**

Hola Paulina,

Tenemos cerrada la inscripción, si pasas hoy o el lunes podemos hacer una excepción para que comiences las clases el martes como último recurso para no perder el año, debes traer 2 fotos carnet, fotocopia de DNI y Título secundario. La matrícula es de \$ 1.900.- y la cuota mensual es de \$ 1.900 y se mantiene fija e inamovible durante todo el año, para quienes trabajen en agencias asociadas a AVIABUE o FAEVYT tienen un 25 % de descuento en las cuotas del primer año.

El título que otorgamos es de Técnico Superior en Turismo", (el título habilita para tramitar la idoneidad técnica para apertura y funcionamiento de agencia de viajes) Las clases se dictan sólo tres días por semana (de Martes a Jueves) en el horario de 18,30 a 22,30 El 75 % de las materias se aprueba por Promoción Directa (PRODI) sin examen final.

Aceptamos equivalencias de otras instituciones y carreras.

Mariano Dellepiane  
Secretario  
IFSeT

Tel. (54-11) 5353-0566

[Info@ifset.edu.ar](mailto:Info@ifset.edu.ar)

## **Instituto Superior de Educación para la Salud y el Derecho**

Hola Paulina! El curso de AUDITORÍA Y GESTIÓN EN ENFERMERÍA se cursa los días jueves, a partir del 12 de mayo, de 15 a 19 hs. Tiene certificado OFICIAL, y son 16 encuentros. Arancel: 4 cuotas de 1000 \$ que incluye material de estudios. Para inscribirte tenés que acercarte a Tucumán 1901, martes o jueves de 14 a 18 hs, o sábados de 9 a 13 hs, trayendo fotocopia y ORIGINAL de título, matrícula y DNI. La primera cuota se abona al momento de la inscripción. Te esperamos!

## **Instituto ESBA**

**ESBA Barrio Norte A-781**

***“La mejor educación al alcance de todos”***

**TÉCNICO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

## Resolución del Ministerio de Educación

(S.S.G.E. y C.P N° 611/11)

Buenas días,

Muchas gracias por comunicarte con nosotros. Te detallamos a continuación la información solicitada.

La carrera de **Técnico Superior en Administración de Empresas** tiene modalidad presencial y una duración total de 3 años. Al aprobar el 3er Cuatrimestre se te otorga el Diploma de **Analista en Administración de PYMES**.

Adjuntamos más abajo el Plan de Estudios de la carrera.

### Alcances del Título

**(Este perfil fue establecido por el Ministerio de Educación de la Nación en la Resolución de aprobación de la carrera)**

Considerando los alcances del Título y las Incumbencias Profesionales, el Título de Técnico Superior en Administración de Empresas habilita al egresado para desempeñarse en forma autónoma o en relación laboral, en cargos de jefaturas y estructuras gerenciales en organizaciones, sean públicas o privadas, con aptitud para la toma de decisiones, funciones consultivas, ejecutivas, operativas y/o directivas.

Además si te interesa podés continuar con la Licenciatura correspondiente a través de la articulación, por equivalencias, con diferentes Universidades, en particular con la Universidad FASTA.

ESBA Barrio Norte fue designado Centro Articulador de la Universidad FASTA, esto significa que los egresados de nuestra carrera de Administración de Empresas pueden incorporarse directamente en la Carrera de la Universidad y en 1 año y medio lograr la Licenciatura

**En síntesis, lo que te proponemos es que tengas un Título de Nivel Superior que te habilita para desempeñarte en cargos importantes y luego, ya ubicado laboralmente, y continuar con la Licenciatura.**

***Título oficial de Validez Nacional***

*(Aprobado por el Ministerio de Educación según SSGEyCP)*

### **Modalidad y horarios de cursada**

**4 días a la semana, durante el primer cuatrimestre, a partir del segundo cuatrimestre se cursará de Lunes a Viernes**

**Turno Noche: 19:00 a 22:00 hs.**

### **Trámite de Inscripción**

Tenés que traer:

- Original y fotocopia del DNI
- Original y fotocopia de la partida de nacimiento
- Original y fotocopia del certificado de Estudios Secundarios (en caso de que no estuviera legalizada la copia, traer el original para que podamos legalizarla).
  - Dos fotos 4x4.
- Abonar la 1ª cuota de la Carrera y los Gastos Administrativos detallados debajo.

**No cobramos matrícula.**

### **Aranceles**

12 cuotas mensuales y consecutivas de \$1400.- por año calendario.

Las cuotas se abonan del 1º al 5º día hábil de cada mes.

Gastos Administrativos: \$150.- se abona cada vez que comience un nuevo cuatrimestre.

Derecho Examen Final \$50.-

*(Valores sujetos a modificación de acuerdo a lo que disponga el Ministerio de Educación)*

**INICIO AGOSTO 2016**