



Universidad de
SanAndrés

Maestría en Marketing & Comunicación

Automatización de las respuestas a los correos
electrónicos enviados por prospectos a
universidades privadas de Buenos Aires.

Autor: Ernesto Bavio Nougués

Mentor: Néstor Sánchez

Buenos Aires, Junio de 2020.

Índice

1. Introducción.....	4
1.0. Glosario	4
1.1. Contexto	8
1.1.1. <i>Motivación Personal</i>	10
1.1.2. <i>Contribuciones</i>	11
1.2. Presentación Breve de la Situación Problemática	12
1.3. Objetivos.....	14
2. Situación Problemática.....	15
2.1 Descripción.....	15
2.2 Explicación	15
3. Marco referencial para el Abordaje Conceptual	16
3.1 Marco Conceptual.....	16
3.1.1 <i>Análisis PESTEL</i>	16
3.1.2 <i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	19
3.1.3 <i>Customer Journey</i>	21
3.1.4 <i>Tipos de Innovación</i>	23
3.1.5 <i>Personalización en Tiempo Real</i>	25
3.2. Definición de los Objetos de Estudio	26
3.3. Estado del Arte	26
4. Metodología de la Investigación Empírica.....	28
4.1 Metodología.....	29
4.2 Validación con Experto	29
4.3 Entrevistas a Universidades	31
4.3.1 <i>Eficiencia</i>	33
4.3.2 <i>Costos</i>	34
4.3.3 <i>Insights & Oportunidades de Negocio</i>	35
5. Solución.....	37
6. Consideraciones Finales	39
6.1 Conclusiones	39
6.2 Límites del Proyecto	42

7. Referencias Bibliográficas.....	44
8. Anexos	46
8.1 Validación con Experto – Cuestionario.....	46
8.2 Ejercicio Software – Costo por Hora del Proyecto & Retorno.....	50
8.3 Cuestionario Pre-Entrevista Universidad Austral.....	53
8.4 Entrevista Universidad Austral (Desgrabación)	54
8.5 Cuestionario Pre-Entrevista Universidad San Andrés	65
8.6 Entrevista Universidad San Andrés (Desgrabación).....	67



Universidad de
SanAndrés

1. Introducción

1.0 Glosario

❖ Análisis PESTEL

Herramienta desarrollada por Francisco Aguilar en su libro “Análisis del Entorno Empresarial” (1967). La misma es propuesta para realizar un análisis del entorno macro ya que contempla variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales.

❖ Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Herramienta desarrollada por Michael Porter en su libro “Estrategias Competitivas” (1980). La misma es propuesta para realizar un análisis del entorno micro ya que considera competidores actuales, la amenaza de nuevos competidores, proveedores, clientes y productos/servicios sustitutos.

❖ API

Término del inglés “application programming interface” cuya traducción al español es “interfaz de programación de aplicaciones”, la cual hace referencia a un conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos que ofrece cierta biblioteca para ser utilizado por otro software como una capa de abstracción.

❖ BOT

Aféresis de robot. Refiere a un programa informático que efectúa automáticamente tareas repetitivas cuya atención resulta tediosa o difícil de realizar por una sola persona (en relación al costo tiempo-esfuerzo).

❖ CRM

Término del inglés cuyas siglas hacen referencia al “customer relationship management”, cuya traducción al español es la administración basada en la relación con clientes, la cual es efectuada mediante un software.

❖ Customer journey

Término del inglés cuya traducción al español es “viaje del cliente” queriendo dar cuenta del camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones.

❖ Dashboard

Término del inglés cuya traducción al español es “tablero de control” el cual hace referencia a una representación gráfica de las métricas que intervienen en la consecución de los objetivos de una estrategia.

❖ Email marketing

Término que hace referencia al envío de un mensaje comercial directamente utilizando como canal el correo electrónico.

❖ Embudo de ventas

Es una representación de las etapas por las que un potencial cliente atraviesa, desde el primer contacto con la empresa hasta el cierre de la venta. Las etapas que involucra son la de atracción, consideración, decisión y, finalmente, cierre y deleite.

❖ Insight

Término del inglés cuya traducción al español es “visión” el cual hace referencia a un hallazgo que una vez descubierto resulta obvio, pero que no fue imaginado previamente. En este contexto, el vocablo se relaciona con traer una verdad oculta del consumidor, que está conectada a un problema de la marca o del negocio, que dispara un pensamiento nuevo y que permite una acción por parte de la compañía. Los insights son importantes porque siempre existe una brecha entre lo que dicen y lo que hacen los consumidores.

❖ Interpretación de lenguaje

Desde el plano de la inteligencia artificial se entiende por interpretación de lenguaje a la utilización de las API, las cuales utilizan el aprendizaje automático para revelar la estructura y el significado del texto. Se puede extraer, a partir de un texto, información sobre personas, lugares y eventos, además de estructurar esa información para una mayor comprensión.

❖ Lead

Término del inglés cuyo significado hace referencia a todas aquellas personas que aún no han comprado pero que sí han demostrado algún tipo de interés por el producto o servicio que una empresa ofrece, dejando al menos un correo electrónico con sus datos.

❖ Pain point

Término cuya traducción al español es “puntos de dolor” el cual hace referencia a un problema específico que los posibles clientes puedan estar experimentando.

❖ Prospecto

Término que se utiliza para describir a quienes fueron leads, pero avanzando por el embudo de ventas se han convertidos en prospectos. La diferencia entre un lead y un prospecto radica en que hay más evidencias que determinan que este prospecto podría convertirse (es decir, comprar el bien o servicio) dado que encajan con la característica ideal de un cliente, disponen de los medios para comprar, puede tomar la decisión de compra, hay otro nivel de interacción entre preguntas y respuestas.

❖ Tasa de conversión

Es una métrica que proporciona el nivel de efectividad que se obtiene y permite la comparación tanto entre períodos como contra otras entidades. Se expresa en términos porcentuales y surge de dividir el número de objetivos logrados (es

decir, quienes efectivamente se convirtieron) sobre el número total de oportunidades (es decir, todos aquellos que han demostrado cierto interés mediante un correo, por ejemplo).

❖ TFG

Abreviatura de Trabajo Final de Graduación.



1.1. Contexto

Este proyecto buscará alcanzar una conceptualización del desarrollo de una solución mediante un *software*¹ que responda de forma automática y personalizada los correos electrónicos. Dado que mis competencias no cubren todas las dimensiones incluidas en este trabajo, habré de incorporar el parecer de un especialista en informática para el desarrollo conceptual de la solución propuesta. Así, el presente estudio busca cubrir las primeras etapas de validación del proyecto a los fines de responder si la gestión de los correos electrónicos es un problema (en eficiencia, en costos y en obtención de *insights*²) para las universidades privadas de Buenos Aires cuya oferta de posgrados es igual o mayor a 10 titulaciones. Este criterio responde a la hipótesis de que la adopción de esta solución traerá mayores beneficios a aquellas entidades que manejen un alto volumen de correos electrónicos dado que la valoración monetaria del proyecto se basa en el ahorro de costos por cada mensaje de correo electrónico respondido. En línea con ello y si, efectivamente, la gestión de este tipo de mensajes fuera un problema, se buscará entender cómo el desarrollo de un software puede constituir una solución a tal dificultad.

Adentrándonos en las ofertas académicas de educación superior privada en Argentina, el Ministerio de Educación (2019) publicó un listado donde se pueden observar instituciones privadas de educación superior de Buenos Aires. A partir de dicha publicación, fueron seleccionadas aquellas cuya oferta es igual o mayor a los 10 posgrados:

¹ Software: término cuya traducción al español es “lógico” el cual hace referencia al soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware.

² Insight: término del inglés cuya traducción al español es “visión” el cual hace referencia a un hallazgo que una vez descubierto resulta obvio, pero que no fue imaginado previamente. En este contexto, el vocablo se relaciona con traer una verdad oculta del consumidor, que está conectada a un problema de la marca o del negocio, que dispara un pensamiento nuevo y que permite una acción por parte de la compañía. Los insights son importantes porque siempre existe una brecha entre lo que dicen y lo que hacen los consumidores.

Institución	Cantidad
Universidad del Salvador	70
Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires	54
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	52
Universidad Austral	45
Universidad Maimónides	37
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales	34
Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano	28
Instituto Universitario CEMIC	27
Universidad Favaloro	24
Universidad de San Andrés	24
Universidad Torcuato Di Tella	24
Universidad de Palermo	16
Universidad Abierta Interamericana	15
Universidad ISALUD	15
Universidad del CEMA	13
Universidad Argentina de la Empresa	11
Instituto Tecnológico de Buenos Aires	10

Para contextualizar la educación de universidades privadas en Argentina dentro de un marco histórico tenemos que remontarnos 100 años atrás aproximadamente. Así lo presenta Macedo (2012) quien describe la dificultad que tuvieron estas instituciones en sus inicios puesto que el Estado no reconocía la validez de sus títulos universitarios.

La primera de ellas fue la Universidad Católica de Buenos Aires en 1912, pero por el motivo citado anteriormente, se vio obligada a cerrar sus puertas 10 años más tarde. Pasaron varios años hasta que empezaron a aparecer nuevas entidades privadas: de perfil científico, impulsadas en términos financieros por el sector empresarial, o vinculadas a la Iglesia, con formación de profesionales de perfil católico. El principal desafío que tenían estas instituciones era su costo puesto que no recibían recursos financieros por parte del Estado, lo que dificultaba la obtención de equipamientos, insumos y, no menos importante, recursos humanos de calidad.

Macedo (2012) también hace referencia que hacia finales de los 60' comenzó una fuerte expansión de la oferta de educación superior y, hacia los 80', hubo otro impulso dado por universidades privadas. De esta manera se alcanzaron, para el

2009, un total de 58 entidades privadas con una tasa promedio de crecimiento anual de matrículas de 6,5%. Recientemente, la Secretaría de Políticas Universitarias (2019) publicó que ese número ascendió a 63, con una tasa de matrícula que continúa en ascenso.

Es importante destacar que, en Argentina, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, más conocida como CONEAU, es la encargada de regular la gestión de las instituciones universitarias, siendo una de sus principales funciones el “dictaminar sobre el reconocimiento de entidades privadas de evaluación y acreditación universitaria” Macedo (2012, p. 28).

1.1.1. Motivación Personal

Respecto a la motivación personal, creo que la automatización va tomando cada vez más protagonismo en nuestro día a día. Normalmente solemos verlo de una manera más palpable como “el ahorro de tiempo” que nos genera; algo que se busca hace mucho, por no decir desde siempre. Pero que desde hace ya algunos años tiene mayor valoración dado que los ritmos de vida son cada vez más acelerados. En efecto, en las últimas dos décadas se ha ido haciendo común ver la automatización plasmada en cuestiones cotidianas, tales como subir y bajar persianas, manejar la iluminación, el riego, las cerraduras, etc. Todo tiende a buscar minimizar el consumo de tiempo laboral en aras de mayor tiempo personal para poder dedicarlo a algo más que sea de nuestra valoración, y a hacerlo con menos esfuerzo (o costo).

Forma parte de mi personalidad el buscar la mejora continua y la automatización en lo que me involucro. Normalmente me es más fácil hacerlo en el plano laboral, donde busco que distintas tareas puedan realizarse en un menor tiempo y con un mayor rendimiento. Esto me permite tener tiempo para pensar en qué decisiones tomar con esa información, reasignar con mayor rapidez recursos o poder

dedicarme con mayor foco a otra tarea que lo requiera. Por ejemplo, la automatización de algún reporte en Excel, o bien, algún proceso comercial.

1.1.2. Contribuciones

Este proyecto busca realizar tres tipos de contribuciones. En primer lugar, la **eficiencia**: la mejora consiste en poder alcanzar una respuesta personalizada a los correos electrónicos en un menor tiempo. En segundo lugar, el **costo**: que las respuestas personalizadas, en un menor tiempo, tengan un costo de respuesta menor al actual. Y, en tercer lugar, la obtención de **insights**: otorgando un mayor conocimiento sobre los prospectos a los fines de agruparlos según sus comportamientos e invertir más eficientemente los recursos, logrando reasignarlos de una manera más rápida a partir de un *dashboard*³ en tiempo real. Este último punto se logra a partir de la estructuración de los correos electrónicos. Esto traerá como resultante dejar de ver casos aislados y poder determinar que “chilenos de entre 25 y 30 años de Santiago están haciendo consultas sobre el posgrado de Sustentabilidad” y eso derivar en un plan de acción para capturar este público.

En resumen, el objetivo central es favorecer la tasa de conversión a partir de responder a los correos de una forma más rápida, sin perder la personalización, haciéndolo a un menor costo y obteniendo algo tanpreciado como son los insights.

Para orientar esta caracterización dentro del *customer journey*⁴ es necesario considerar que vamos a estar trabajando sobre la etapa de “búsqueda” (descrita más adelante), con el objetivo de dar una pronta y efectiva respuesta, facilitando la conversión.

³ Dashboard: término del inglés cuya traducción al español es “tablero de control” el cual hace referencia a una representación gráfica de las métricas que intervienen en la consecución de los objetivos de una estrategia.

⁴ Customer Journey: término del inglés cuya traducción al español es “viaje del cliente” queriendo dar cuenta del camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones.

1.2. Presentación Breve de la Situación Problemática

A partir de haber compartido conversaciones con personas involucradas en áreas de servicios, pertenecientes a algunas universidades privadas, pude observar que gran parte de su tiempo lo dedican a la respuesta de consultas mediante correos electrónicos: por ejemplo, una de estas personas tenía como política responder dentro de las 24 horas el correo recibido lo que lleva a que, por día, esté al menos dos horas respondiendo correos electrónicos para, después, poder hacer otras tareas, participar de reuniones, etc. Observé también que esta lógica de trabajo se extiende a un gran número de personas dentro de dichas organizaciones. Atento a ello, me propongo indagar con entrevistas en profundidad, realizadas a personal de marketing de la Universidad Austral y de la Universidad de San Andrés, los detalles específicos de las operaciones de los sectores de los que forman parte, ya que me planteo, como hipótesis, que la gestión de los correos electrónicos es un problema para las universidades privadas de Buenos Aires cuya oferta es igual o mayor a 10 posgrados.

Por otra parte, en la actualidad, se están utilizando *BOTs*⁵ para dar una respuesta automatizada, pero no personalizada a los correos electrónicos. Esta funcionalidad es una solución para algunas industrias y para cierto tipo de consultas: por ejemplo, saber cuáles son los requisitos que el Banco tiene para un Préstamo Personal. Y la personalización es una de las grandes diferencias respecto del BOT.

Las primeras tres observaciones que sobresalen son: un correo electrónico es información no estructurada (puesto que hablamos de palabras y oraciones), la velocidad y la capacidad de respuesta podría ser mayor (siendo que quienes responden no están exclusivamente dedicados a ello), y el costo por correo electrónico respondido podría ser menor (considerando nuevamente que son

⁵ BOT: aféresis de robot. Refiere a un programa informático que efectúa automáticamente tareas repetitivas cuya atención resulta tediosa o difícil de realizar por una sola persona (en relación al costo tiempo-esfuerzo).

personas quienes responden: su salario está asociado a cargas sociales, plus vacaciones, SAC, entre otros).

Este proyecto no busca ser una herramienta de *email marketing*⁶. Los prospectos escriben un correo electrónico, en donde realizan consultas, a raíz de haber recibido algún estímulo dentro del plan de comunicación de la Universidad. Es interesante que el planteo busca un cambio desde lo conceptual: los correos electrónicos son un ejemplo de comunicación asincrónica, donde no hay coincidencia en lo temporal. La propuesta consiste en llevar la respuesta a correos electrónicos a un modelo sincrónico, es decir, un modelo en el que cuando uno de estos correos sea recibido, en cualquier momento de cualquier día de la semana, sea respondido en tiempo real manteniendo la personalización que caracteriza a la respuesta asincrónica dada por la persona dedicada a tales fines. Mientras el *email marketing* emite y controla, en este nuevo escenario, el responsable de comunicación funciona como un receptor y no sólo como emisor. En este punto vamos a buscar por analogía hacer sincrónico lo que no es, desnaturalizando el *email marketing*. Sumado a este punto, también tendríamos en tiempo real el *dashboard* que se alimenta a partir de estructurar los correos electrónicos.

El *email marketing* definitivamente es una herramienta muy valorada por sus múltiples beneficios. En términos de tendencias, y alineado con los puntos que voy a ir mencionado y que se relacionan con este proyecto, los especialistas en *email marketing* ya están hablando de inteligencia artificial, automatización y personalización, entre otras cosas.

⁶ Email Marketing: término que hace referencia al envío de un mensaje comercial directamente utilizando como canal el correo electrónico.

1.3 Objetivos

Previo a establecer los objetivos que persigue este trabajo quisiera retomar los límites del mismo, su alcance. Es una investigación a título exploratorio donde se busca determinar la factibilidad; técnica principalmente. Parte de una hipótesis de la existencia de una necesidad no satisfecha (problemas en la gestión de los correos electrónicos) y una posible solución (software). El trabajo aún no va a recorrer detalles como las preguntas frecuentes, segmentación de dichas preguntas, complejidad de las mismas, entre otras.

Los objetivos de esta conceptualización son: la respuesta del correo electrónico en un menor tiempo, hacerlo reduciendo el costo actual, y por último, la obtención de *insights* del consumidor. Para lograrlo, este trabajo se propone:

- Estudiar los *CRM*⁷ utilizados actualmente.
- Cuantificar las consultas recibidas y respondidas.
- Estudiar las tasas de conversión por posgrado.
- Analizar el costo por correo electrónico respondido.

A tales efectos, se realizan dos entrevistas en profundidad a personal de la Universidad de San Andrés y de la Universidad Austral.

⁷ CRM: término del inglés cuyas siglas hacen referencia al “customer relationship management”, cuya traducción al español es la administración basada en la relación con clientes, la cual es efectuada mediante un software.

2. Situación Problemática

2.1 Descripción

Tomando en consideración la cantidad de propuestas de posgrados que ofrecen las universidades privadas de educación superior de Buenos Aires enunciadas en líneas anteriores, resulta interesante pensar en la dificultad que representa la conversión de un prospecto a cliente. Dada esta oferta, es importante responder a las consultas con información relevante que permita al prospecto, encontrándose en búsqueda de información, tomar una decisión.

Por esa razón, se torna relevante ofrecer una respuesta que sea rápida (eficiencia), que signifique un costo menor al actual (costo) y que permita entender más sobre quienes están preguntando (*insights*), con la finalidad de utilizar todo ello para llevar adelante las estrategias de marketing de las universidades privadas que cumplan con las características anteriormente mencionadas.

2.2 Explicación

Los tres indicadores que voy a plantear para la situación problemática serán:

- La tasa de conversión.
- Tiempo promedio en que un correo electrónico es respondido.
- El costo por correo electrónico respondido.

Éstos van a permitir entender si ese correo electrónico que se responde de forma automatizada, logra hacerlo con un costo menor, mayor velocidad de respuesta y favoreciendo la conversión de prospecto a cliente.

3. Marco Referencial para el Abordaje Conceptual

3.1 Marco Conceptual

3.1.1. Análisis PESTEL

En este punto se evalúan las distintas variables para el entorno macro en el que operan las universidades privadas de Buenos Aires cuya oferta es igual o mayor a 10 posgrados. Aguilar (1967) nos presenta una herramienta conocida como el Análisis PESTEL cuyo objetivo es entender la atractividad de ese entorno macro. Para el desarrollo resultará interesante entender cada una de las variables y cómo influyen en mayor o menor medida.

- Económico:

A la hora de considerar la variable económica, dentro del análisis resulta necesario mencionar la evolución de la tasa de desempleo, el índice de inflación (teniendo en consideración el Índice de Precios al Consumidor) y, no menos importante, los salarios registrados.

Tomando como base para este análisis la evolución de la tasa de empleo publicada por INDEC⁸ (2020) se observa que para el 2019 la tasa de desempleo rondaba el 10,2% (+1,8pp versus el 2018). Junto con lo anterior, el mismo Instituto publicó la evolución del Índice de Precios al Consumidor (2020) en donde presenta cómo, en los últimos 3 años, este indicador tuvo un crecimiento cercano al +162% (rubro de “Educación”). Por último, también consideramos el Índice de Salarios publicado por la misma Entidad (2020) y, tomando los mismos períodos de comparación, se notifica un crecimiento del Índice de Salarios del +135%.

⁸ INDEC: sus siglas hacen referencia al Instituto Nacional de Estadística y Censos. Éste es el organismo público, de carácter técnico, que depende del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación y ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina.

A modo de conclusión, indudablemente existe un contexto desafiante en términos económicos dado que cada vez hay más personas sin empleo que puedan pagar una universidad privada, o bien, han perdido poder adquisitivo lo que les dificulta hacerlo, o bien, consideran otras opciones de educación que ofrezcan un menor costo, como ser un curso. Hay un último punto que es interesante capturar y es la relación de la educación con la economía: ésta suele ser contra cíclica, es decir, cuando hay crisis las personas suelen dedicar tiempo a su formación, y cuando la economía mejora, se dedican a trabajar. Este es un punto que se aprecia en un artículo de Daniela Arce en *América Economía* (2020), una revista de negocios valorada en el ámbito empresarial. Consideran que los tiempos de crisis son momentos de reinventarse, momentos donde uno no compra casas, no compra autos. Y la oportunidad de formarse es considerada una inversión; salir de la crisis más preparado y más competitivo.

También, considerando el efecto económico de la devaluación de nuestra moneda, donde el Banco Nación (2020) refleja cómo en los últimos 10 años el peso se devaluó un 1500%, resulta más atractivo para los extranjeros venir a estudiar a nuestro país. Si bien este es un punto que tiene que ser capturado, las matrículas de extranjeros aún no son lo suficientemente representativas como para que este efecto tenga una envergadura determinada dentro del análisis: la Agencia EFE (2019) confirma en una publicación que sólo hay un 6% de estudiantes extranjeros en universidades privadas en posgrados.

- Social:

Desde un punto de vista social hay muchos factores a considerar como ser tendencias, moda, cultura, religión, creencias, entre otros. Hay uno que indudablemente está latente, considerándolo como una tendencia o moda, y está relacionado con la cantidad de jóvenes que están abandonando el país en búsqueda de nuevas oportunidades, experiencias, o cual fuera su motivo.

El Diario Infobae (2019) presentó una nota, basándose en un estudio de la Universidad Argentina de la Empresa, donde enuncia que más de la mitad de los jóvenes de clase media alta abandonarían el país por razones vinculadas a las crisis económicas y a la alta presión tributaria. De hecho, me permito hacer el comentario de que muchos de éstos ya tomaron su decisión y se encuentran fuera del país.

La muestra considerada para sustentar este estudio fue de personas de nivel socioeconómico medio-alto de Buenos Aires y GBA con edades promedio de entre 28 y 35 años, muestra que claramente podríamos relacionar con nuestro objeto de estudio.

A modo de conclusión, si bien hay y habrá nuevos elementos sociales a analizar, la tendencia de la migración de argentinos hacia otros países hace que baje la cantidad de prospectos que pudieran alcanzar universidades privadas de educación superior de Buenos Aires cuya oferta es igual o mayor a 10 posgrados.

- Tecnológico:

El elemento más importante para este análisis tiene que ver con el gran crecimiento que hay en términos de digitalización y penetración de internet en hogares. Efectivamente esto termina siendo un posibilitador de los dictados de posgrados vía online, alcanzando mayor cobertura y solucionando un *pain point*⁹ relacionado a la distancia y a los tiempos. Tal es así que el INDEC (2018) enuncia que para el último trimestre del 2018 el 63% de los hogares argentinos tenían computadora y el 80,3% de los mismos usaba internet. Estos valores ascienden año tras año.

⁹ Pain Point: término cuya traducción al español es “puntos de dolor” el cual hace referencia a un problema específico que los posibles clientes puedan estar experimentando.

Para concluir el análisis macro me resulta importante entender que el contexto económico es desafiante por la pérdida del poder adquisitivo, sumado al crecimiento de los índices de desocupación. Asimismo, gran parte de quienes podrían ser nuestros prospectos son conscientes del escenario económico y evalúan o toman la decisión de dejar el país en búsqueda de nuevas oportunidades. Todo esto independientemente al crecimiento de la penetración en hogares de internet.

3.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

En segundo lugar, a fines de analizar el micro entorno en el que operan las mismas, voy a utilizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980). En este modelo el autor nos invita a entender cuán atractivo es el micro entorno a partir de cinco fuerzas, las cuales analizo a lo largo del TFG.

- Rivalidad de los Competidores Actuales. Fuerza alta – Rentabilidad baja:

Actualmente la rivalidad es alta. Hay varias universidades de alto prestigio compitiendo por el mismo prospecto. Claramente un punto importante en esta competencia es la diferenciación. Es por esto que constantemente se observan nuevas ofertas de programas alineadas a tendencias, actualidad, más específicas. Dicha competencia puede verse profundizada en un escenario donde la demanda decrezca: precios (beca, descuentos), programas a distancia, etc. En este sentido considero que la rivalidad es alta, por lo que la rentabilidad es baja. Sumado a este punto, la competencia puede verse en el exterior del país también dado que la modalidad online es considerada por prospectos.

- Amenaza de Nuevos Competidores. Fuerza baja – Rentabilidad alta:

El punto interesante en esta fuerza es entender las barreras de entrada que existen, las cuales son altas por lo que la rentabilidad es alta.

En primer lugar, poder montar una universidad privada requiere de grandes niveles de inversión: no sólo en términos edilicios, sino además en incorporar un cuerpo docente y directivo a fines de poder tener competitividad respecto a los jugadores ya existentes.

En segundo lugar, en términos de diferenciación de producto, una nueva universidad debiera de competir contra el prestigio que ya gozan otras universidades desde hace mucho tiempo. Difícil pensarlo en términos de diferenciación de su servicio.

Por último, evidentemente no debe ser un proceso sencillo de efectuar en términos de política gubernamental. Se constata esta afirmación dado que en los últimos años no hay apariciones de nuevas universidades privadas.

- Poder de los Proveedores. Fuerza alta – Rentabilidad baja:

El poder de los proveedores relacionados a quienes proveen servicios educativos (personal académico) es alto dado que indudablemente no da lo mismo tener un cuerpo docente u otro, incluso el costo que significa cambiar de cuerpo docente; es decir, su poder de negociación es alto. Esto indefectiblemente tiene su incidencia en la calidad de la universidad y seguramente en la decisión de los prospectos.

- Poder de los Compradores. Fuerza baja – Rentabilidad alta:

El poder de los compradores (alumnos y/o padres) es bajo al compararlo con el de los proveedores. El costo de cambiar de universidad para ellos es alto, y no necesariamente lo que buscan en una Universidad lo van a conseguir en otra (los servicios que ofrecen las Universidades no son estandarizados; además de que se debe considerar cuestiones de equivalencias, que se traducen en pérdida de tiempo y dinero). Asimismo, los precios que fijan las Universidades no son negociables (sí es cierto que pueden acceder a descuento sujeto a cantidad de alumnos de una Empresa, o cual fuera la variable).

- Productos Sustitutos. Fuerza alta – Rentabilidad baja:

Actualmente los productos sustitutos son una fuerza alta debido a que como mencioné en líneas anteriores, hay una situación de pérdida del poder adquisitivo y los prospectos comienzan a evaluar alternativas frente al alto desembolso que requiere efectuar un posgrado en una universidad. En este sentido, hace varios años, empiezan a aparecer las figuras de instituciones que ofrecen cursos y/o especializaciones en menor tiempo y a un menor costo.

En conclusión, considero que la Industria no goza de una rentabilidad alta debido a que en líneas generales las fuerzas son altas. Si bien es verdad que las barreras de entrada son altas y que los compradores no tienen alto poder de negociación, hay una alta rivalidad de competidores actuales, alto riesgo de productos sustitutos y, no menos importante, personal académico con alto poder de negociación.

3.1.3. Customer Journey

El *Customer Journey* hace referencia al camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones. Para hablar de este concepto y relacionarlo con mi proyecto voy a considerar el texto de Mark S. Rosenbaum (2017) con el objetivo de realzar la etapa de búsqueda de información, muy relevante para la consideración de nuestros prospectos.

El autor hace mención a la importancia de no cometer el error de considerar todos los puntos de contacto de una misma forma, en el sentido de darle la misma relevancia. Está claro que todos son importantes, pero el aspecto más crítico es cómo la organización en su conjunto trabaja para cubrir las expectativas de los consumidores en todos los puntos de contacto, entendiendo además cuál es el *pain point* que tienen como organización en este viaje que atraviesa el consumidor.

A continuación, presento el mapa que elaboré para las universidades privadas de Educación Superior de Buenos Aires. En éste se pueden observar las etapas en las que las Universidades tienen contacto con los prospectos que luego podrían convertirse en sus estudiantes.

En la etapa de interés, las universidades trabajan acciones de marketing con el objetivo de despertar interés en los prospectos. En la etapa de búsqueda, los prospectos empiezan a evaluar las alternativas del mercado, comparan dichas alternativas y asisten a algunas charlas informativas. En la etapa de compra, se efectúa la aplicación, se realiza una evaluación de ingreso junto con una entrevista y, habiendo aprobado esta instancia, se inscribe. Por último, la etapa de experiencia hace referencia al trabajo de retención y lealtad que las Universidades efectúan con los estudiantes.



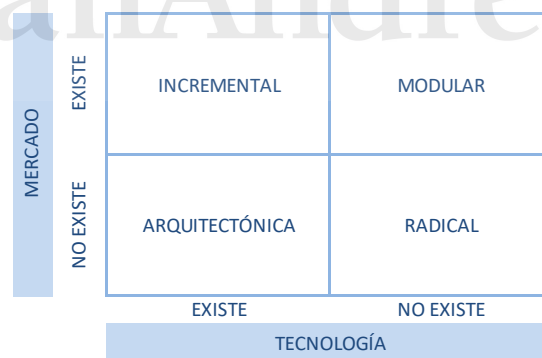
En el esquema presentado sólo estamos observando las etapas de lo que el autor considera como “Pre-Servicio” y “Servicio”, dejando de lado el “Post-Servicio”, el cual podríamos relacionarlo con la experiencia posterior a la cursada y a la “re-compra”: efectuar otro posgrado, poder generar recomendación de su parte, mantenerlo actualizado mediante algún sistema de e-mail marketing sobre su área de interés, entre otros.

Resulta más que interesante analizar cómo la respuesta personalizada de ese correo electrónico puede transformar la intención de compra en una compra efectiva de ese posgrado por el cual se consultó, a fines de favorecer, de esta manera, al incremento de la tasa de conversión.

Asimismo, Richard Allen Williams (2016) habla acerca de la importancia de email marketing con el propósito de ser más personal con la base de prospectos de uno. Y en este sentido claro está que no hay que dejar de invertir en el conocimiento de marca y en post-venta, pero definitivamente hay que entregar la información que los prospectos necesitan para ser también considerados.

3.1.4. Tipo de Innovación

La innovación puede entenderse como facilitadora del desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Existen muchas Compañías que dicen ser “innovadoras”, pero realmente no logran definir qué tipo de innovación representan. Por este motivo, haremos referencia a los tipos de innovación que define Shubhabrata Basu (2014), quien establece una determinada estrategia en función a la existencia o no de mercado y de tecnología. Así podré dar cuenta del tipo de innovación que representa el proyecto. Este *framework*¹⁰ es útil para poder entender dónde innovar, cuándo y en qué hacerlo.



Este proyecto representa una innovación de tipo modular dado que, actualmente, la solución que propongo existe el mercado pero no la tecnología como tal. En este

¹⁰ Framework: término cuya traducción al español es “marco de trabajo” que hace referencia a una base utilizada como punto de partida para elaborar un proyecto con objetivos específicos.

sentido el autor trae a colación ciertas actividades que toman más relevancia y que puedo relacionar con el proyecto:

- Aumentar la eficiencia general de los usuarios: otro punto interesante es que se va a buscar que los prospectos reciban las respuestas correctas, en el menor tiempo posible, y que este punto favorezca a la tasa de conversión.
- Transformar insights en necesidades para los consumidores: a partir de la interpretación del lenguaje, buscaremos ir estructurando información de los correos electrónicos para generar los insights mencionados. A partir de los últimos, se buscará la creación de necesidades.

En lo que refiere al mercado, y como comenté en el Capítulo de “Contexto” en donde situé en tiempo y lugar a las universidades privadas de educación superior de Buenos Aires, son un mercado importante en términos de oferta y alcance de clientes.

Mientras que en lo que refiere a la tecnología, si bien actualmente existen distintas API¹¹, lo que difiere es cómo uno puede utilizarlas y combinarlas con el objetivo de lograr una la interpretación de lenguaje y desarrollar un software que permita responder automáticamente los correos electrónicos y estructurar la información.

La estrategia que sugiere el autor para este tipo de innovaciones está relacionada con el desarrollo de productos. En este sentido se busca agregar o reemplazar actividades con el objetivo de generar más ganancias. Relacionándolo con el proyecto, lo que se busca es reemplazar la manera actual de cómo las universidades responden a la etapa de “búsqueda” del *customer journey*.

¹¹ API: término del inglés “application programming interface” cuya traducción al español es “interfaz de programación de aplicaciones”, la cual hace referencia a un conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos que ofrece cierta biblioteca para ser utilizado por otro software como una capa de abstracción.

La decisión que involucra la selección de la casa de estudios puede ser emocional y/o racional. En el primer caso no va a tener efecto que la respuesta sea en 12 horas, 24 horas, o bien, dentro de una semana. Este es un estudio que no efectuó en el trabajo. El criterio que considero para determinar la velocidad de respuesta es lo que las universidades estudiadas tienen como norma. Es decir, ambas universidades definen un plazo de 24 hs / 48 hs para responder a los correos electrónicos. Es por ello que estoy atendiendo a esta necesidad, encontrando espacios de eficiencia que no afecten a su tasa de conversión.

3.1.5 Personalización en Tiempo Real

Otro texto que quisiera traer a este proyecto es el artículo de Brad Brown (2011) quien hace énfasis, entre varios puntos, a la personalización en tiempo real a partir del *Big Data*¹², logrando una competitividad mayor. Es por esto que ya existen planteos, a modo de ejemplo, de poder cobrar un seguro de automóvil diferencial según el riesgo de cómo conducen los distintos conductores: no respetan semáforos, la velocidad, lo hacen con graduación alcohólica, entre otros.

Comúnmente, aunque no todas, las universidades privadas suelen utilizar CRM que responden de manera estándar a partir de la carga de los formularios. Es por esto que el autor plantea como gran desafío lograr transformar los procesos de marketing en la organización para alcanzar el potencial de la personalización. Él afirma que un mensaje personalizado puede, hasta incluso, anticipar lo que los clientes quieren.

Asimismo coincido con el autor al plantear que es difícil, en estos contextos, lograr inversiones de rápida aprobación. Es por esto que sugiere trabajar a la automatización de tecnología, sin grandes inversiones, para así poder invertir

¹² Big Data: término en inglés el cual significa datos a gran escala que hace referencia al conjuntos de datos tan grandes y complejos como para que hagan falta aplicaciones informáticas no tradicionales de procesamiento de datos para tratarlos adecuadamente.

poco, mostrar rápidamente resultados en el top line y fondear el resto con esa ganancia.

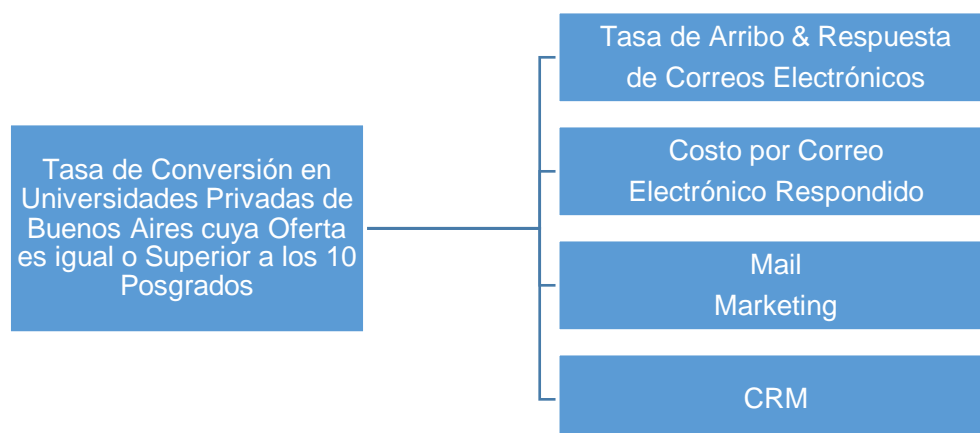
Éste voy a relacionarlo con la estructuración de los correos electrónicos, a partir de los cuales se va a generar un dashboard. El objetivo, tal como afirma Mark Bonchek (2017), es poder alcanzar un tablero de control en tiempo real que permita reasignar recursos de una manera más rápida.

Por último, será entender cómo esta automatización y personalización en tiempo real puede reducir el costo de adquisición, mejorar el topline a partir de un incremento en la tasa de conversión, y además, eficientizando el gasto de Marketing que genera una Universidad.

3.2. Definición de los Objetos de Estudio

El objeto de estudio será la tasa de conversión en las Universidades Privadas de Educación Superior de Buenos Aires cuya oferta es igual o mayor a 10 posgrados. A partir de este objeto de estudio voy a tomar como unidad de análisis a la Universidad de San Andrés y a la Universidad Austral, realizando entrevistas en profundidad a sus referentes de marketing.

El mapa conceptual:



3.3. Estado del Arte

En este punto voy a hacer referencia a la implementación de tecnología en instituciones universitarias, tomando como referencia lo expuesto por Miguel Robles y Gustavo Vílchez (2010) en la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, mediante una investigación positivista enmarcada en un estudio descriptivo.

Claro está que lo que hoy es una fórmula de éxito, lo que trae resultados, no garantiza hacerlo a futuro, donde todo un escenario puede cambiar: perfil de los estudiantes, tendencias profesionales, culturales. Incluso la forma en cómo se enseña. Sucede lo mismo con las tecnologías utilizadas en las universidades: el autor menciona, a partir de su estudio, que las tecnologías más utilizadas son las incrementales, aquellas que presentan pequeños cambios sobre esa tecnología y sobre un mercado ya existente.

Es por esto que Miguel Robles y Gustavo Vílchez (2010) refuerzan la necesidad de la existencia de innovaciones sobre nuevas tecnologías. El punto es no continuar haciéndole mejoras a las existentes. Por el contrario, las universidades deben adoptar una cultura tecnología a fines de optimizar su calidad, plasmándola en su servicio.

Este punto es relevante dado que el adoptar una cultura tecnológica que permita implementar tecnologías no existentes puede no sólo generar una diferenciación frente a la competencia, sino abrir nuevas oportunidades de mercado, mejorar ingresos, continuar invirtiendo y tener una visión no sólo en el corto, sino también en el largo plazo. Como mencionaba en líneas anteriores, importante que estas innovaciones se traduzcan en calidad y mejor servicio para los estudiantes. En definitiva, este punto también va a ser parte de su experiencia en este *customer journey*, y probablemente esa calidad, parte del “boca en boca”.

4. Método de la Investigación Empírica

Para este proyecto se emplean dos entrevistas en profundidad a dos actores relevantes para el caso, como lo son la Universidad de San Andrés y la Universidad Austral. El objetivo de estas entrevistas es efectuar, a partir de las mismas, un cuadro que nos permita detectar cuáles son los puntos en común entre ambas Universidades.

Estas universidades fueron elegidas, además de pertenecer al segmento de universidades privadas cuyas oferta es igual o mayor a 10 posgrados, porque forman parte del ranking 2019 de las 5 mejores universidades privadas de Argentina según Quacquarelli.Symonds (2020), consultora inglesa. Ésta compañía ofrece publicaciones acerca de eventos y productos para posgrados en más de 30 países. Tal es su prestigio que el ranking publicado por ella es considerado uno de los tres más influyentes del mundo. Asimismo, para efectuar la evaluación de su ranking, toma en consideración un conjunto de variables como ser: la reputación académica, reputación del empleador, la relación del estudiante y facultad, citas por facultad y, finalmente, relación de catedráticos y estudiantes internacionales.

La Universidad de San Andrés (2019) fue creada en el año 1988 por la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés. Su misión se basa en la búsqueda de la verdad y en la contribución al progreso de Argentina. Buscan que sus alumnos no sólo tengan aptitudes intelectuales, sino también vocación de servicio y dedicación al estudio. Se definen como la universidad con mayor proporción de alumnos becados de Argentina.

En el año 1978 se funda el IAE Business School pero, recién en 1991, el Ministerio de Educación le dio la autorización para el funcionamiento de la Universidad Austral (2019). También proponen la búsqueda de la verdad como un eje central. Hacen hincapié en poner a la persona como fin, así también como en su identidad

cristiana. Aspira a convertirse en referente por la contribución científica, educativa y de transferencia, en aquellas disciplinas de mayor impacto en el desarrollo de las personas, fomentando la interdisciplinariedad y una amplia convocatoria en la sociedad.

El punto importante es que estas dos Instituciones son comparables por tres motivos. El primero es que en ambos casos estamos hablando de Universidades situadas en Buenos Aires, cuya oferta es igual o superior a los 10 posgrados. El segundo es que ambas Universidades ponen como centro a la persona humana, en donde se les da las herramientas para generar ese liderazgo intelectual, social y público para proponer un aporte más humano que transforme la sociedad. Y el tercero es que ambas se dirigen a un target ABC1 de Capital Federal y Zona Norte.

4.1. Metodología

Las entrevistas buscan responder a la hipótesis de que las universidades privadas de Buenos Aires, cuya oferta es igual o superior a los 10 posgrados, tienen un problema en la gestión de correos electrónicos en términos de eficiencia, costos y oportunidades de negocio (*insights*). Previo a este punto busco validar que dichos correos electrónicos puedan ser respondidos mediante un software para luego entender si de esta forma, la respuesta puede ser más veloz, con un menor costo por correo y brindando *insights*, diferenciándose por una mayor productividad en relación al modo actual de respuesta de las universidades. Para ello, consulto con un experto en informática, referente de la industria del software para este tipo de actividades de marketing.

4.2. Validación con Experto

En este punto el foco es la validación de la factibilidad de la solución, dado que el producto en sí mismo no existe. Es por esta razón que realizo un cuestionario a un

experto con el propósito de entender si esta solución tecnológica es o no viable de realizarse.

El experto que respondió el cuestionario es Juan Martín Maglione, quien se encuentra liderando el área de Inteligencia Artificial en SAI (Sociedad de Arte e Interacción), una compañía con bases en Londres y Ámsterdam. Ésta ofrece distintos tipos de servicios como ser consultoría, identidad de marca, comunicaciones, diseños de productos y servicios, sitios web y servicios de inteligencia artificial.

En este sentido Maglione confirma que es altamente posible el desarrollo de este software. Sus comentarios y sugerencias respecto al desarrollo están relacionados a:

- Una automatización que contemple temáticas como ser consultas frecuentes y recurrentes sobre fechas, profesores, horarios, materias. Además consultas administrativas (relacionadas a facturación, estado de cuenta). Consultas sobre eventos específicos. Al final del día lo que plantea es que no sólo sea sobre consultas de prospectos sino como un plan integral que pudiera tener la Universidad.
- La sugerencia de enfocar prioritariamente en la automatización de las consultas que puedan traducirse en conversión a ventas. Que signifiquen volumen y que tengan impacto económico.
- Poner foco en la factibilidad de construir un tablero de control que otorgue *insights*. Él lo ve de dos maneras: como un proyecto en conjunto, aunque también como un proyecto paralelo. Es decir, sólo implementar un software que clasifique los correos electrónicos y efectúe mediciones.

La solución planteada y validada por Maglione tiene un costo de software por la primera Universidad ya que el costo del desarrollo es para el primer cliente y para las siguientes Universidades el costo adicional es bajo. En el Anexo 8.2 se puede visualizar el ejercicio financiero donde se plantea el desarrollo del software como un proyecto con diferentes supuestos y escenarios, el cual considera una monetización bajo el siguiente esquema, dando como resultado un retorno dentro de un plazo menor a los dos años.

- 0,50 USD por cada correo electrónico respondido.
- 1.000 USD de costo fijo por cliente.

4.3. Entrevistas a Universidades

Las entrevistas fueron efectuadas a dos personas que trabajan en Marketing, dentro de las etapas de “Interés” y “Búsqueda de Información” de los prospectos. Previo a efectuar las mismas, envié un pre-cuestionario con la finalidad de obtener información que me sirviera para entender en qué puntos profundizar en las entrevistas.

Se presenta, a continuación, una tabla comparativa entre ambas Universidades con la finalidad de ir desarrollando los objetivos planteados:

ESCENARIO (Valores Mensuales)		AS-IS ¹³		TO-BE ¹⁴	Var.	
Objetivo	Escuela de Negocio	Universidad San Andrés	Universidad Austral		Universidad San Andrés	Universidad Austral
Oferta Académica	Cantidad de Posgrados	16	35			
	Cantidad de Personas en el Equipo de Marketing y Ventas	11	51			
	Cantidad de Personas por Posgrado	0,7	1,5			
Información sobre CE	Cantidad de CE Recibidos por Mes	983	3.500			
	Cantidad de CE Respondidos por Mes	983	3.200			
	Tasa de Respuesta ¹⁵	100%	91%			
	Tasa de Conversión ¹⁶	5,0%	6,5%			
Eficiencia	Tiempo Promedio en Responder 1 CE	17 min	15 min	5 min	-70% menos	-67% menos
	Tiempo Mensual Respondiendo CE ¹⁷	251	896	-	-	-
	Cantidad de Colaboradores que representa ese Tiempo	1	5	-	-	-
	Disponibilidad para responder 1 CE en el mes (Horas)	198	198	730	3 veces más	3 veces más
Costo	Costo por Correo Electrónico Respondido (ARS)	ARS 167,0	ARS 183,4	ARS 66,2	-70% menos	-40% menos
	Costo por Correo Electrónico Respondido (USD)	USD 2,4	USD 2,6	USD 0,95		
	Eficiencia en Tiempo expresada en ARS	ARS 164.209	ARS 586.963			
	Eficiencia en Tiempo expresada sobre Incidencia en Salarios	12%	23%			
Insight & Op. De Negocio	Prospectos sin Respuesta a su CE ¹⁸	0	19			
	Prospectos sin Respuesta a su CE (Millones ARS) ¹⁹	ARS -	ARS 18			
	Tasa de Prospectos sin Seguimiento por Ventas	0%	1,5%			
	Prospectos sin Seguimiento por Ventas ²⁰	0	3			
	Prospectos sin Seguimiento por Ventas (Millones ARS) ²¹	ARS -	ARS 3			
	Oportunidad de Negocio Actual (Millones ARS)	ARS -	ARS 21			

¹³ AS-IS: término en inglés cuya traducción es "tal como está" el cual hace referencia a cómo está hoy un proceso, escenario o negocio.

¹⁴ TO-BE: término en inglés cuya traducción es "como será" el cual hace referencia a cómo será un proceso, escenario o negocio.

¹⁵ Tasa de Respuesta: surge del cociente entre la cantidad de CE respondidos sobre los correos CE.

¹⁶ Tasa de Conversión: indicador que muestra qué porcentaje de prospectos se transformaron en clientes, es decir, en alumnos.

¹⁷ Tiempo Mensual Respondiendo CE: Días Hábiles x Dotación x Hs Diarias Respondiendo CE.

¹⁸ Prospectos sin Respuesta a su CE: Cantidad de Prospectos sin Respuesta x T. Conversión.

¹⁹ Prospectos sin Respuesta a su CE: Cantidad de Prospectos sin Respuesta x T. Conversión x Valor Promedio Posgrado.

²⁰ Prospectos sin Seguimiento por Ventas: Cantidad de CE Respondidos x T. Seguimiento x T. Conversión.

²¹ Prospectos sin Seguimiento por Ventas (Millones ARS): Cantidad de CE Respondidos x T. Seguimiento x T. Conversión x Valor Promedio Posgrado.

4.3.1. Eficiencia

Efectivamente hay una oportunidad de respuesta a los prospectos más veloz y eficiente. Es por ello que este objetivo puede analizarse en cinco aspectos:

- Rapidez: el tiempo promedio de respuesta de un correo electrónico de la Universidad Austral (UA) es de 17', mientras que de la Universidad de San Andrés (UDES) es de 15'. El software tiene un tiempo promedio de respuesta de 5', siendo que establecerlo a un menor tiempo puede dejar entrever que es una respuesta automática, mientras que la percepción de una respuesta personalizada es de gran valor. Esto reduce el tiempo de respuesta en un promedio de 70%.
- Demanda: efectivamente un empleado, además de responder correos electrónicos, tiene otras responsabilidades: reuniones, presentaciones, confección de legajos de nuevos alumnos, etc. En este sentido, el uso del software se revela especialmente útil durante los picos de demanda de consultas, pues este no se ve afectado en su eficiencia, mientras que, en tales casos, un empleado puede verse sobrepasado por la carga de trabajo, con lo que se corre el riesgo de no responder a todos los correos electrónicos, hacerlo pero no a tiempo (o en el lapso que el prospecto espera la respuesta), o bien responder pero dejando de lado la personalización.
- Disponibilidad: los empleados de ambas Universidades tienen una jornada laboral de 9 horas diarias, por un promedio de 22 días hábiles al mes. El software puede responder los 7 días de la semana, las 24 horas del día. En este sentido la disponibilidad para responder del software es 3 veces mayor en términos de tiempo que la de un empleado.
- Tiempo: el tiempo mensual que hoy en día dedican ambas Universidades a responder correos electrónicos es equivalente a 251 hs y 896 hs para UDES y UA respectivamente (jornada laboral mensual x cantidad de empleados). Esto

equivale a la jornada laboral mensual de 1 empleado en el caso de UDESA, y a la jornada laboral de casi 5 empleados en el caso de UA.

- Personalización: la automatización puede mantener la personalización. El empleado está indefectiblemente sujeto a cansancio, estrés, picos de trabajo. Y éstas son variables que pueden afectar no sólo al tiempo de respuesta, sino a la calidad de ésta, como así también a la personalización.

A modo de conclusión de este punto quisiera volver a enfatizar en que el tiempo máximo actual de respuesta es el que nos establece nuestro segmento objetivo. En este proyecto estamos considerando a la UDESA y UA, quienes contemplan un tiempo máximo de respuesta de entre 24 hs y 48 hs; pueden existir otros futuros clientes a quienes no les importe tener mayor tiempo de respuesta. Como se mencionó anteriormente, tampoco se quisiera tener una respuesta en menos de 5 minutos dado que podría parecer una respuesta pre-seteada. Lo que busco no es una tasa de conversión como un número determinado sino cómo asegurar al máximo posible que todo el proceso que involucra una pregunta/respuesta sea eficiente y que no afecte la tasa de conversión; que el proceso no falle.

4.3.2. Costos

En el cuadro comparativo se puede visualizar que en el escenario actual de cada Universidad, en promedio, responder 1 correo electrónico tiene un costo equivalente a USD 2.4 y USD 2.6 para UDESA y UA respectivamente. El software, considerando el volumen actual de correos electrónicos, tiene un costo sustancialmente menor: el valor fijo mensual para cada una de las universidades es de USD 1.000 y el costo variable es de USD 0,50 por cada correo electrónico respondido. Esto significa que a mayor volumen de correos electrónicos, el costo fijo tiene una menor incidencia:

Universidad	# de Correos Electrónicos	Escenario Actual	Escenario con Software	Var.
UA	3.500	USD 2,6	USD 0,8	-70%
UDESА	983	USD 2,4	USD 1,5	-36%

Analizando la estructura de costos actual se observa que UDESА trabaja al máximo la eficiencia de personas por posgrado (0,7 personas por posgrado), mientras que UA pareciera tener sobredotación dado que tiene, en promedio, 1,5 personas por posgrado, es decir, el doble que UDESА.

4.3.3. Insights & Oportunidades de Negocio

Las personas entrevistadas manifestaron que utilizan su tiempo para descargar información a un Excel y trabajar esas bases de datos, o bien, para analizar el software buscando los indicadores necesarios para planificar una campaña, pero no para crear valor. Efectivamente este tercer objetivo tiene dos aspectos:

- Escenario Actual: este punto considera un análisis sobre el escenario actual, donde hay prospectos a los que no se está respondiendo su consulta. En el ejercicio de la UA se visualizan dos oportunidades, que al valorizarlas significarían un incremento considerable en su facturación:

- ❖ Prospectos: a lo largo del mes no se logran responder todas las consultas que ingresan. Cuando tomamos esos casos, y consideramos la tasa de conversión promedio, tenemos una oportunidad de negocio que al momento no está capturada (19 alumnos = ARS 18 millones).
- ❖ Leads Calificados: son aquellos potenciales clientes que Marketing entrega a Ventas y que tienen la mayor probabilidad de convertirse en un alumno. En UA se visualiza que Ventas no logra cubrir el 100% del “barrido de bases” (análisis al detalle de la base de datos). En este sentido, la UA hoy tiene una

oportunidad de convertir prospectos calificados (3 alumnos = ARS 3 millones).

- Escenario con *Software*: este punto considera un análisis sobre un escenario futuro. En este sentido, con el *software* en funcionamiento, lo que el experto validó es que los correos electrónicos efectivamente pueden estructurarse (dado que por definición un correo electrónico es información no estructurada) con el objetivo de crear tableros de control que permitan la obtención de *insights*. Este punto resulta interesante dado que, como mencionaron las personas entrevistadas, muchas veces no logran tener esta información, o bien, les lleva mucho tiempo adquirirla.

Ejemplos concretos:

- ❖ La persona entrevistada en UA mencionó que habían tenido un fuerte aumento de consultas desde Perú pero no pudieron determinar a cuál/cuáles programa/s de posgrado era atribuible ese fenómeno. Es decir que la oportunidad de negocio no está clara.
- ❖ La persona entrevistada en UDESA mencionó que no le resultaba posible determinar cómo había sido el ingreso de cada prospecto al "embudo de ventas. Es decir, no sabía si el potencial cliente había sido captado a través de anuncios pagos o si el candidato entró luego de haber visitado el sitio web de la universidad por sus propios medios y sin haber hecho clic en ningún anuncio.

5. Solución

Tomando en cuenta los puntos mencionados, podemos observar que las universidades privadas efectivamente tienen un problema en la gestión de los correos electrónicos en términos de eficiencia, costos y captura de *insights*. En los puntos desarrollados anteriormente demostramos que esta problemática, indudablemente, puede resolverse utilizando un software de una manera más rápida, a un menor costo y obteniendo más información de esos mensajes.

La solución va a permitir que, al ingresar un correo electrónico, éste pueda ser respondido de una manera más rápida y sin perder la personalización. Utilizando la interpretación de lenguaje junto con un protocolo apropiado, el *software* también es capaz de identificar mensajes complejos y/o sensibles, los cuales sí son derivados a una persona del staff de la universidad para darle respuesta. Asimismo, el software va estructurando información de los correos electrónicos: quién escribe (edad, nivel socioeconómico), de dónde escriben, sobre qué preguntan, cuáles son los intereses de los que escriben, etc. Y, a partir de este punto, se va alimentando y construyendo un tablero de control.

Esta solución toma relevancia por cinco motivos:

- Cumple con los tres objetivos planteados inicialmente:
 - ❖ Eficiencia: se puede responder más rápido (disponibilidad de 24 hs / 7 días).
 - ❖ Costos: el costo por correo electrónico respondido es más bajo.
 - ❖ *Insights*: provee más información de los correos y oportunidades de negocio.

- Es un software que puede complementarse con los CRM actuales. En la entrevista a la UA validé que actualmente tienen otros programas conectados al CRM (proceso de email marketing), por lo que ello es una clara demostración de poder complementar los programas de CRM con el software de esta solución.

- Culturalmente es una solución factible. A lo largo de las entrevistas pude obtener una validación de quienes podrían ser usuarios de este software. Esto significa que, si las universidades quisieran complementar sus CRM con este software, sería algo que el personal de marketing utilizaría. Esto es importante para asegurar que los colaboradores habrán de adoptar la solución si la organización invierte en esta tecnología.
- Involucra a la fuente de ingreso de consultas más grande: los correos electrónicos representan más del 70% de las consultas de ambas universidades, por lo que genera valor a la mayor parte de las oportunidades de negocios.
- Otorga mayor tiempo a los empleados para analizar y crear valor a partir de la obtención de información e *insights*, evitando que estén trabajando las bases en Excel o demorándose en la gestión de paneles del CRM para obtener algunos datos.

6. Consideraciones Finales

6.1 Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo principal dar respuesta a la hipótesis de que las universidades privadas de Buenos Aires, cuya oferta académica es igual o superior a los 10 posgrados, tienen un problema en la gestión de los correos electrónicos por medio de los cuales sus prospectos hacen consultas al evaluar alternativas para adquirir los servicios de una institución de esa índole.

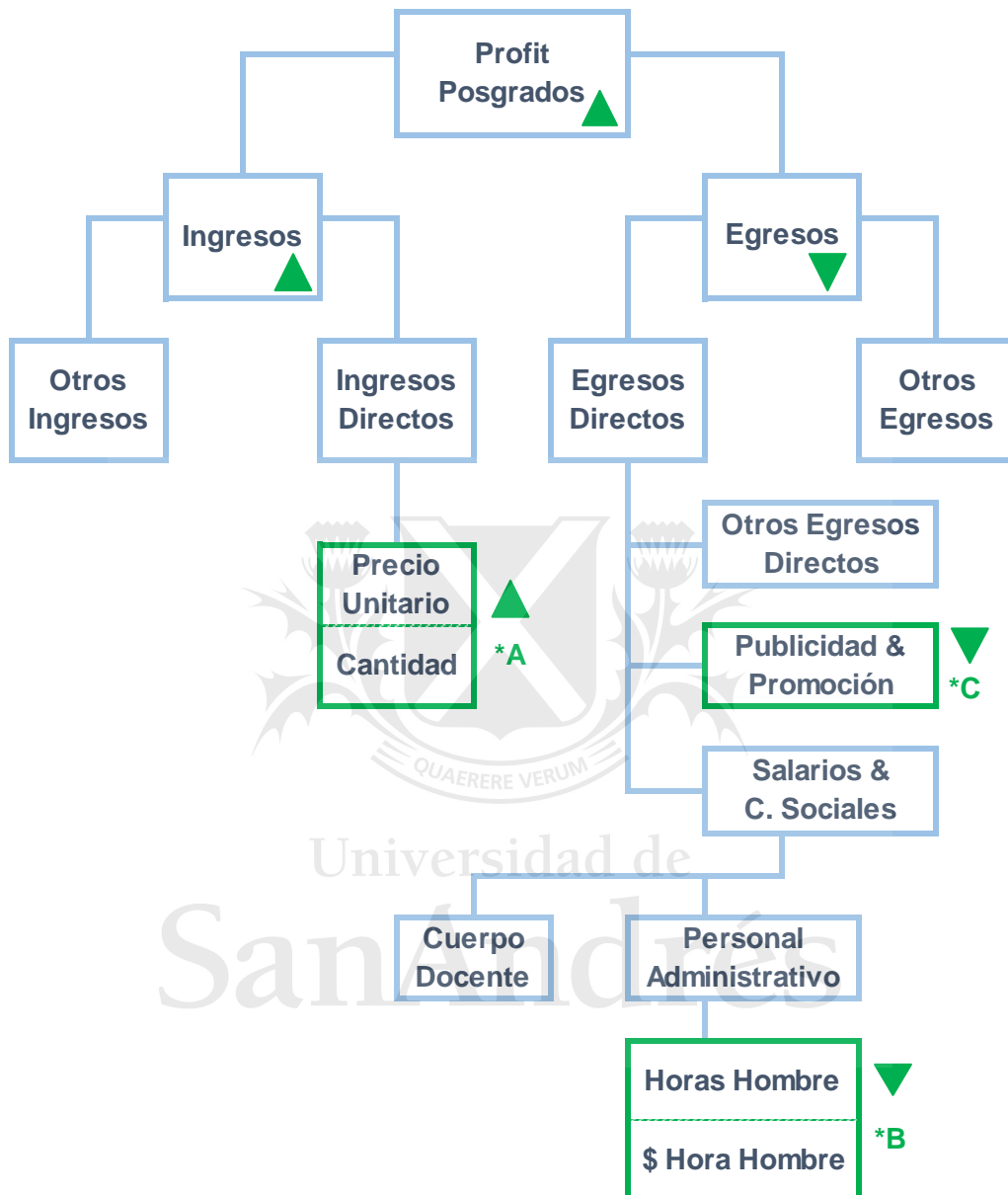
Esto condujo a la necesidad de entrevistar a personas que actualmente trabajan dentro de universidades a los fines de analizar variables como volumen de correos electrónicos, tiempos de respuesta, cantidad de personas involucradas en esta labor, el costo de cada una de estas personas, etc.

Un experto validó la factibilidad de que un software pueda responder a esos correos electrónicos de una manera más rápida, a un menor costo, e incluso, obteniendo más información de esos mismos mensajes.

Tomando en cuenta ambas metodologías, y al compararlas, concluyo que los correos electrónicos actualmente pueden responderse más rápido, a un menor costo y que no se está haciendo uso de toda la información que éstos contienen, la que es clave para favorecer a la tasa de conversión.

Finalmente, tomo como esquema un cuadro de *P&L*²² de uno de los posgrados estudiados con el objetivo de reflejar en qué puntos tiene incidencia este proyecto dentro de la universidad:

²² P&L: Profit & Loss es un término cuya traducción es “Estado de Ganancias y Pérdida” el cual hace referencia a un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.



En vistas de ello, las mejoras propuestas aportan favorablemente a los resultados de los posgrados, es decir, incrementar los ingresos y reducir los egresos.

**A) Ingresos Directos*

El software permite incrementar los ingresos directos de un posgrado en términos de cantidad. Esto es posible por varias razones. La principal se debe ya que se logran responder todas las consultas que se reciben. Otra forma de potenciar la cantidad se relaciona con el incremento en la tasa de conversión dado que al responder más rápidamente los correos electrónicos, haciéndolo de forma personalizada y otorgando información adicional que el algoritmo cree conveniente, la Universidad puede garantizarse que el prospecto esté menos tiempo expuesto a ser seducido por un competidor; o también si se logra mostrarle el real valor que le otorga hacer ese posgrado (salario promedio que obtiene un egresado, ranking de ese posgrado, entre otros).

**B) Personal Administrativo*

El software permite reducir el gasto en salarios administrativos dado que efectivamente su implementación puede generar un rediseño del esquema actual ya que no se necesitan las mismas horas totales. En este sentido el cambio puede significar menos personas en esta función, o bien, tener más contratos part-time. Es decir, que el ahorro puede ser en cantidad de horas o en el valor de la hora.

También puede pensarse el armado de una nueva área que permita un mayor foco sobre el tablero de control, como “*Marketing Intelligence*”, que nutra a los equipos de Marketing y dé asesoramiento sobre las mejores formas de inversión.

*C) Publicidad y Promoción

Lo interesante de este punto es cómo, desde una mejora operacional, podemos pensar más estratégicamente el accionar. En este sentido, el tablero de control proporciona *insights* que permiten invertir el mismo dinero en publicidad pero de una manera más eficiente, o bien, invertir menos porque logro tener el mismo impacto. Lo más relevante de este tablero de control es que, a partir de *insights*, pueden construirse segmentos de mercado. Porque efectivamente ya no hablamos de “Ernesto de 29 años que hizo una consulta acerca del MBA”, sino que hablamos de “hombres y mujeres de entre 25 y 30 años de Santiago que consultan sobre el MBA de UDESA”. Entonces esto nos permite agrupar un interés y ser más directo en la inversión, en caso de ser un volumen de consultas considerable.

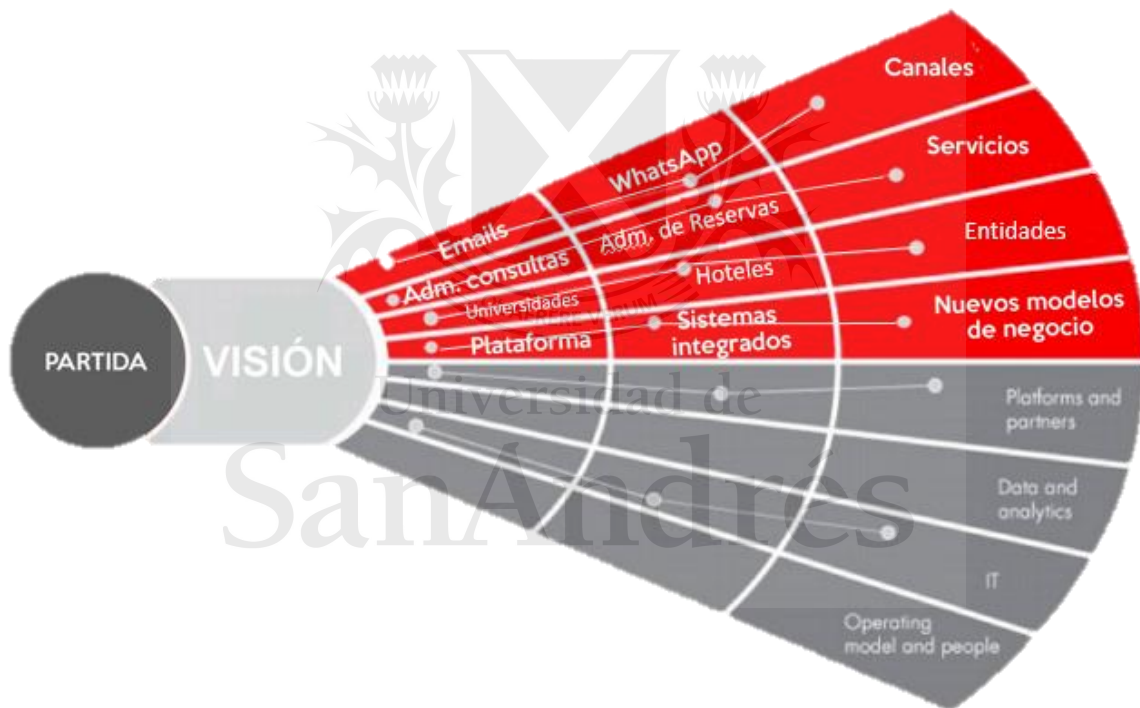
6.2 Límites del Proyecto

En este último punto quisiera poder establecer cuáles son los límites del proyecto. En este sentido los límites a los que quisiera hacer mención se relacionan al:

- En este primer punto quisiera definir qué es y qué no es este proyecto. Es una investigación a título exploratorio que parte de la hipótesis de una necesidad insatisfecha (problemas en la gestión de los correos electrónicos) y de la hipótesis que puede existir una posible solución (software). No es aún una profundización del software, la determinación de qué especialista se encargará de los aprendizajes continuos, la determinación de presentaciones hacia clientes para orientarlos en oportunidades, entre otros.
- CRM: en las entrevistas visualizamos que este software puede complementar los CRM actuales. Efectivamente no todas las universidades privadas tienen un CRM. Cuando no hubiera CRM, se podría pensar en el software de manera independiente, es decir, que no es excluyente el mismo. Tal es así que hasta el

experto que validó la factibilidad técnica sugirió trabajar algunas automatizaciones de manera independiente, de necesitarlo.

- Software: el software en este trabajo está considerando la gestión de consultas mediante correos electrónicos para universidades. Pero evidentemente podríamos pensar en cómo puede ir evolucionando este esquema: pensar en Hoteles como otra alternativa de cliente, pensar en la gestión o administración de reservas como otra alternativa de vector estratégico. Este escenario puede representarse a partir del siguiente esquema:



7. Referencias Bibliográficas

- ❖ Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- ❖ Allaway, B. (2017). *Sales Funnels Made Simple*. Solihull: Beach Group Publishing.
- ❖ Andrés, U. d. (2019). *Institucional*. Obtenido de Universidad de San Andrés Web Site: <https://www.udesa.edu.ar/>
- ❖ Austral, U. (2019). *Institucional*. Obtenido de Universidad Austral Web Site: <http://www.austral.edu.ar/>
- ❖ Banco Nación. (5 de Abril de 2020). *Banco Nación*. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/>
- ❖ Basu, S. (2014). Product Market Strategies and Innovation Types: Finding the Fit. En S. Basu, *Strategic Direction* (págs. 28-31). India: Emerald Group.
- ❖ Bonchek, M. (2017). *What Creativity in Marketing Looks Like Today?* Harvard Business Review.
- ❖ Brad Brown, M. C. (2011). *Are You Ready for the Era of "Big Data"?* McKinsey & Company.
- ❖ Brian Gregg, H. K. (2016). *Marketing's Holy Grail: Digital Personalization at Scale*. McKinsey & Company.
- ❖ Brodie, I. (2013). *Email Persuasion: Captivate and Engage Your Audience, Build Authority and Generate More Sales With Email Marketing*. Canada: Rainmaker Publishing.
- ❖ EFE, A. (2 de Enero de 2019). *EFE*. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/la-universidad-argentina-gratis-pero-pese-al-mito-aun-poco-internacional/20000013-3856286>
- ❖ Hudson, A. (2011). Top E-mail Marketing Mistakes. *Air Conditioning, Heating & Refrigeration News*.
- ❖ INDEC. (2018). *Acceso a Internet*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>.
- ❖ INDEC. (2020). *Evolución de Tasa de Desempleo*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>.
- ❖ INDEC. (2020). *Evolución del Índice de Salarios*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>.

- ❖ INDEC. (2020). *Evolución del IPC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>.
- ❖ INFOBAE. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2019/12/05/mas-de-la-mitad-de-los-jovenes-de-clase-media-alta-quieren-irse-del-pais/>.
- ❖ Jr, R. A. (2016). *Email Marketing Strategies Released: How to Build a Successful Sale's Funnel*. California: CreateSpace .
- ❖ Macedo, P. A. (1 de Abril de 2012). Sistemas De Ingreso En Las Universidades, Criterios Para La Admisión De Alumnos: Acceso a La Educación Superior En Universidades Privadas Argentinas. . *Capítulo: El Surgimiento del Sistema Universitario Privado en Buenos Aires*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad De San Andrés.
- ❖ Mark S. Rosenbaum, M. L. (2017). *How to Create a Realistic Customer Journey (Kelley School of Business)*. Indiana: Elsevier.
- ❖ Ministerio de Educación, C. C. (29 de Enero de 2019). *Ofertas de Educación Superior de Instituciones*. Obtenido de <http://andino.siu.edu.ar/dataset/ofertas-de-educacion-superior-de-instituciones-publicas>
- ❖ Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* . New York: Free.
- ❖ Quacquarelli.Symonds. (2020). *Quacquarelli Symonds*. Obtenido de <https://www.topuniversities.com/universities/country/argentina>
- ❖ Universitarias, S. d. (2019). *Datos Generales del Sistema Universitario*. Obtenido de Sistema de Consulta de Estadísticas Universitarias: <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar>
- ❖ Vílchez, M. R. (2010). Innovación Tecnológica En Las Universidades Privadas Del Municipio Maracaibo. *Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 186-201.
- ❖ Zelaya, M. (2012). *La Expansión De Universidades Privadas En El Caso Argentino*. Buenos Aires: Pro-Posições Campinas.

8. Anexos

8.1 Validación a Experto – Cuestionario

- ❖ Soporte Utilizado: Cuestionario.
- ❖ Día del Cuestionario: 22/05/2020.
- ❖ Experto: Juan Martín Maglione (Head of Artificial Intelligence en SAI).
- ❖ Cuestionario:

A. Introducción

Partiendo de la hipótesis que las Universidades Privadas tienen un problema en la gestión de correos electrónicos (CE) en términos de eficiencia, costos y oportunidades de negocio, quisiera poder entender si es viable o no el desarrollo de un software que efectivamente sea una solución a esta problemática. Es decir: que los correos se puedan responder más rápido (sin perder personalización), a un menor costo y construir, a partir de estructurar los correos electrónicos, insights que permitan la obtención de oportunidades de negocio.

B. Descripción & Herramientas

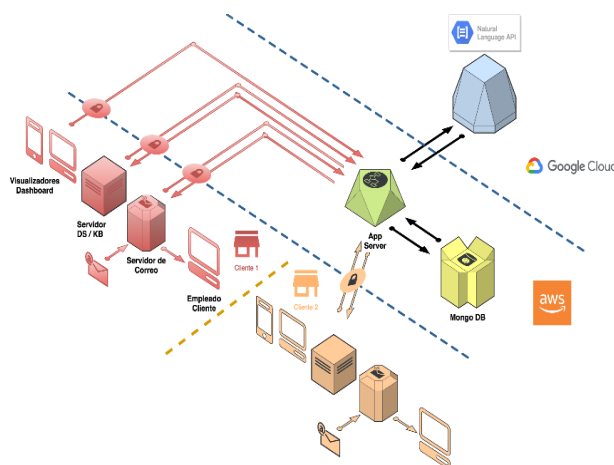
- ✚ Vector Estratégico: Experiencia del Consumidor.
- ✚ Etapa del Customer Journey: Búsqueda.
- ✚ Fuente de Información: Correos Electrónicos (contenidos: remitente, etc).
- ✚ Ubicación de la Fuente de Información: Servidor de la Universidad.
- ✚ Conector para clasificación de CE automatizables: Apache James.
- ✚ Dueños de la Información: la Universidad.
- ✚ Tratamiento de la Información:
 - Fase de Entrada: donde los CE ingresan a Correo de Entrada.
 - Fase de Proceso: el CE es analizado, se estructura la información y predetermina el tratamiento de salida.

- Fase de Salida: determinación si el CE necesita una respuesta asistida dada su complejidad o sensibilidad.

✚ Herramientas & Requerimientos:

- **Requerimientos Funcionales:** el sistema debe poder acceder a la información de la Universidad, debe poder recibir CE desde sistemas de correo IMAP, Exchange o POP, interpretar lenguaje natural y reaccionar de forma coherente y adecuada; y, por supuesto, debe poder enviar correos electrónicos.
- **Requerimientos No Funcionales:** la información la Universidad es privada, es decir, otro cliente no puede acceder a la misma; así pues, deberá implementarse en un datacenter con redundancia y el sistema tiene que poder acceder a las API del proveedor de servicios de Inteligencia Artificial. Naturalmente que el sistema deberá implementarse siguiendo la normativa de protección de datos personales.
- **Componentes de la Nube:** un “costo software por la primera Universidad”, ya que al ser un software multi-tenant, el costo del desarrollo es para el primer cliente y para las siguientes Universidades el costo adicional es bajo → Natural Language Understanding (Google) - App Server (AWS) - DB (AWS).

✚ Arquitectura:

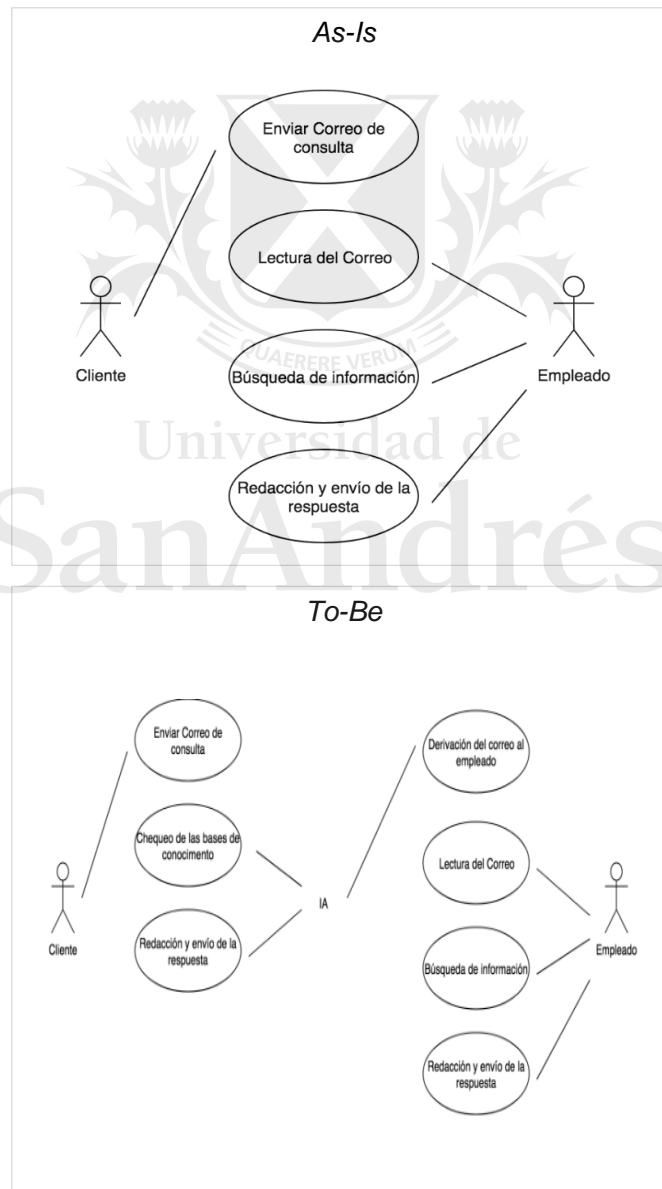


El dueño de la información es la Universidad. Independiente a este punto debe existir un equipo dentro de la empresa proveedora ve por la disponibilidad del servicio, el continuo monitoreo y la recuperación del servicio ante desastres en casos que no son cubiertos por el proveedor de servicios de la nube, con una dedicación parcial en el proyecto.

Head Count Proyecto del Software:

Concepto	Cantidad
Scrum Master	1
Product Owner	0
Arquitecto de Soluciones Cognitivas	1
Consultor de Soluciones Cognitivas	0
Experto en Tecnologías Cognitivas	1
Desarrollador	2
Cantidad de Personas	5

Planteo de Escenarios:



C. Preguntas

1. ¿Es factible utilizar interpretación de lenguaje para la automatización de respuestas a los CE?

La factibilidad del proyecto depende de la calidad de la información, y también de la complejidad de lo que se espere como respuesta automática. Veo altas probabilidades en la automatización de múltiples temáticas relacionadas con múltiples dominios:

- Consultas frecuentes y recurrentes sobre fechas, profesores, horarios y materias.
- Consultas administrativas (facturación, estado de cuenta, etc.).
- Consultas sobre eventos específicos.

2. ¿La disponibilización de la respuesta automática puede ser 24 hs los 7 días de la semana?

Sí, pero automatizaría las respuestas en base a dominios, no generaría una automatización del 100% de las mismas, porque hay temáticas que serán muy complejas. Empezaría con las que tuvieras más impacto económico, por tener más volumen y contar con una complejidad de entendimiento simple.

3. ¿Es factible la estructuración de CE para poder elaborar un Tablero de Control y obtener insights?

Ejemplo: en vez de hablar que “Juan de 17 años consultó por un Posgrado” obtener un insight donde “hombres y mujeres de entre 17 y 20 años de Rosario están consultando por el Posgrado de Derecho Penal”.

Es completamente factible ya que la Universidad cuenta con un perfil de cada uno de los emisores de mails, por lo que la calidad del insight dependerá de esa información y su agregación. Esto lo veo como un proyecto que se podría hacer sin necesidad siquiera de entrenar para responder automáticamente, sino entrenar para clasificar y medir. Otro proyecto pero muy relacionado.

4. ¿Es factible técnicamente el desarrollo del Software descrito en el Punto B?

Es un software que es altamente probable de desarrollar.

8.2 Ejercicio Software – Costo por Hora del Proyecto & Retorno

- ❖ Soporte Utilizado: Excel.
- ❖ Resumen Ejecutivo:

Escenarios	Moderado	Optimista
Var. Ventas	0,8%	1,7%
Var. Precios: Variable	2,0%	2,5%
Var. Precios: Fijo	2,0%	2,5%
Sueldos	2,0%	1,5%
Inflación	2,0%	1,5%
WACC	8,8%	7,0%
VAN	164,6	319,1
TIR	105,5%	156,7%
Payback	Durante el Mes 18.	Durante el Mes 15.
Clientes al Mes 24	25	35
Mails Analizados al Mes 24	50 K	71 K
Mails Analizados por Cliente	2,02 K	2,03 K
Costo de Responder 2K Mails (USD)	USD 1,5	USD 1,5
As-Is (USD)	USD 3,7	USD 3,7

- ❖ Escenario As-Is:

Variable	Valores
Sueldo Mensual	\$ 75.000
Cargas Sociales	\$ 37.500
Plus Vacacional	\$ 19.000
Bono	\$ 75.000
Días Laborales Mensuales	22,0
Horas Laborales Diarias	9,0
Costo Laboral por Hora	\$ 655
Correos Electrónicos Respondidos por Hora (Promedio)	2,5
Costo de Responder 1 Correo Electrónico (ARS)	\$ 262
Costo de Responder 1 Correo Electrónico (USD)	USD 3,7



Variable	Valores
Tasa Promedio de Mails Automatizables	75%
Ingreso Diario Promedio de Correos Electrónicos (CE)	50
Volumen Mensual de CE Recibidos	1.100
Volumen Mensual de CE Respondidos	495
Tasa de Servicio Actual	45%
Tasa de Servicio Potencial	55%
Conversión (Según Historia)	20%
Contestar	605 mails más y que se conviertan
	121

❖ Supuestos:

WACC	Monto	Weight	Tasa	Costo
Préstamo Banco	USD 70.000	64%	9,0%	6%
Aporte de Socios	USD 40.000	36%	8,5%	3%
Total	USD 110.000	100%		8,82%

❖ Ingresos:

Composición	Cantidad	Valor	Totales
Fee Mensual	1	USD 500	USD 500
Variable por Mail	2.000	USD 0,5	USD 1.000
Estimado Ingresos Composición			USD 1.500

❖ Egresos:

Inversión Inicial (expresado en Miles)	Cantidad	Valor	Totales
Computadoras	5	ARS 50	ARS 250
			USD 4

Software	Gasto	Periodicidad
Software		Mensual
Desarrollo	USD 11,25	Mensual
Producción	USD 285,09	Mensual
Costo Software por Hotel	USD 296,34	Mensual

Head Count	#	Sueldo	CSociales	Valor	Periodicidad
Scrum Master	1	ARS 160	ARS 80	ARS 240	Mensual
Product Owner	0				
Arquitecto de Soluciones Cognitivas	1	ARS 120	ARS 60	ARS 180	Mensual
Consultor de Soluciones Cognitivas	0				
Experto en Tecnologías Cognitivas	1	ARS 100	ARS 50	ARS 150	Mensual
Desarrollador	2	ARS 80	ARS 40	ARS 240	Mensual
Cantidad de Personas	5	ARS 460	ARS 230	ARS 810	Mensual

❖ Escenario Moderado (expresado en Miles de USD):

CASH FLOW	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Inversión Inicial	-3,5																									
Total Ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	3,0	4,5	6,0	7,6	9,1	10,6	13,6	16,6	19,6	22,7	25,7	28,7	31,7	34,7	37,8	37,8	37,8	37,8	
Total Egresos	0,0	-11,5	-11,5	-11,5	-11,5	-11,5	-11,8	-6,6	-6,9	-7,2	-7,5	-7,8	-8,1	-8,7	-9,3	-9,9	-10,5	-11,1	-11,7	-12,4	-13,0	-13,6	-13,6	-13,6	-13,6	
Impuesto a las Ganancias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,8	1,6	2,5	3,3	4,2	5,0	5,8	6,7	7,5	8,4	8,4	8,5	
Free Cash Flow	-3,5	-11,5	-11,5	-11,5	-11,5	-11,5	-10,3	-3,6	-2,4	-1,2	0,0	1,5	3,2	6,5	9,7	13,0	16,3	19,5	22,8	26,1	29,3	32,6	32,6	32,6	32,6	
Intereses Deuda	0,0	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	0,0	
Amortización Deuda	70,0													-35,0											-35,0	
Equity Cash Flow	66,5	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,1	-10,9	-4,1	-2,9	-1,7	-0,5	1,0	-32,0	6,2	9,5	12,7	16,0	19,3	22,5	25,8	29,1	32,3	32,3	32,3	-2,4	
Aporte de Socios	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FF Tesorería	106,5	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,1	-10,9	-4,1	-2,9	-1,7	-0,5	1,0	-32,0	6,2	9,5	12,7	16,0	19,3	22,5	25,8	29,1	32,3	32,3	32,3	-2,4	
FF Acumulado	106,5	94,5	82,5	70,5	58,4	46,4	35,5	31,4	28,5	26,8	26,4	27,3	-4,7	1,5	11,0	23,7	39,7	59,0	81,5	107,3	136,4	168,7	201,1	233,4	231,0	
CASH FLOW DESCONTADO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
FCF	-4	-11	-11	-11	-12	-12	-10	-4	-2	-1	0	1	3	6	10	13	16	20	23	26	29	33	33	33	33	
FCF Descontado	-4	-11	-11	-11	-11	-11	-10	-3	-2	-1	0	1	3	6	9	12	14	17	20	23	25	28	28	28	27	
FCF Descontado Acumulado	-4	-15	-26	-37	-49	-60	-70	-73	-75	-76	-76	-75	-72	-66	-57	-46	-31	6	29	54	82	110	137	165		
TIR	105,5%																									
VA	168,2																									
VAN	164,6																									
Payback	17,7																									
ROI	24																									
		Durante el Mes 18. Por cada 1 dólar invertido, se recuperan 24 dólares (anual).																								

❖ Escenario Optimista (expresado en Miles de USD):

CASH FLOW	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Inversión Inicial	-3,5																									
Total Ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	4,6	7,6	10,6	13,7	16,7	19,8	22,8	25,8	28,9	31,9	35,0	38,0	41,0	44,1	47,1	50,2	53,2	53,2	
Total Egresos	0,0	-11,9	-11,9	-11,9	-12,0	-12,0	-12,3	-7,1	-7,7	-8,3	-8,9	-9,5	-10,1	-10,7	-11,3	-11,9	-12,5	-13,1	-13,7	-14,3	-14,9	-15,5	-16,1	-16,7	-16,7	
Impuesto a las Ganancias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	1,5	2,3	3,3	4,1	5,0	5,8	6,7	7,5	8,4	9,3	10,1	11,0	11,8	12,7	12,8	
Free Cash Flow	-3,5	-11,9	-11,9	-11,9	-12,0	-12,0	-10,8	-2,6	-0,1	3,0	6,2	9,5	12,9	16,2	19,5	22,8	26,1	29,4	32,7	36,0	39,3	42,5	45,8	49,1	49,2	
Intereses Deuda	0,0	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	0,0	
Amortización Deuda	70,0													-35,0											-35,0	
Equity Cash Flow	66,5	-12,4	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-11,3	-3,1	-0,6	2,4	5,7	9,0	-22,3	15,9	19,2	22,5	25,8	29,1	32,4	35,7	39,0	42,3	45,6	48,9	14,2	
Aporte de Socios	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
FF Tesorería	106,5	-12,4	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-11,3	-3,1	-0,6	2,4	5,7	9,0	-22,3	15,9	19,2	22,5	25,8	29,1	32,4	35,7	39,0	42,3	45,6	48,9	14,2	
FF Acumulado	106,5	94,0	81,6	69,1	56,6	44,1	32,8	29,8	29,1	31,6	37,3	46,3	23,9	39,9	59,1	81,7	107,5	136,6	169,0	204,7	243,7	286,0	331,6	380,4	394,6	
CASH FLOW DESCONTADO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
FCF	-4	-12	-12	-12	-12	-12	-11	-3	0	3	6	10	13	16	20	23	26	29	33	36	39	43	46	49	49	
FCF Descontado	-4	-12	-12	-12	-12	-12	-10	-2	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	29	32	35	38	40	43	43	
FCF Descontado Acumulado	-4	-15	-27	-39	-51	-62	-73	-75	-72	-66	-58	-45	-30	-12	8	32	59	88	120	155	193	233	276	319		
TIR	156,7%																									
VA	322,7																									
VAN	319,1																									
Payback	14,6																									
ROI	46																									
		Durante el Mes 15. Por cada 1 dólar invertido, se recuperan 46 dólares (anual).																								

8.3 Cuestionario Pre-Entrevista Universidad Austral

Formulario Pre-Entrevista

1. ¿En qué Universidad trabajas?

Universidad Austral

2. ¿Cuáles son los Posgrados que ofrece la Universidad? ¿Cómo es el mix en la facturación y cuál es el valor del Programa? (Estimado). (Por favor indicar sólo aquellos que son reconocidos por la CONEAU).

<u>Unidad Académica</u>	<u># Posgrados</u>	<u>Mix</u>	<u>Costo (Miles)</u>
IAE	2	40%	\$ 1.750.000
Ciencias Empresariales	2	6%	\$ 300.000
Comunicación	3	7%	\$ 300.000
Derecho	12	16%	\$ 600.000
Ingeniería	3	7%	\$ 300.000
Educación	3	7%	\$ 300.000
Ciencias Biomédicas	7	11%	\$ 300.000
Rosario	3	6%	\$ 300.000
Totales	35	100%	\$ 928.000

3. ¿Cuáles son las vías por las que proviene una consulta? ¿Cómo es el mix? (Estimado).

<u>Origen de las Consultas</u>	<u>Mix</u>
CE Directos & Formularios WEB	70%
WhatsApp.	15%
RR.SS.	10%
Medios Especializados (Revistas, etc)	5%
Totales	100%

4. ¿Cuántos correos electrónicos con consultas recibís por mes por Posgrado? (Estimado).

<u>Unidad Académica</u>	<u>Cantidad</u>
IAE	1400
Ciencias Empresariales	210
Comunicación	245
Derecho	560
Ingeniería	245
Educación	245
Ciencias Biomédicas	385
Rosario	210
Totales	3500

5. ¿Cuántos correos electrónicos en promedio que se responden por día por Posgrado? (Estimado).

5

6. ¿Cuál es la tasa de conversión promedio por Escuela de Negocio? (Aproximado).

<u>Unidad Académica</u>	<u>Tasa</u>
IAE	6,5%
Ciencias Empresariales	7,2%
Comunicación	5,5%
Derecho	8,2%
Ingeniería	6,1%
Educación	5,2%
Ciencias Biomédicas	6,4%
Rosario	4,0%
Totales	6,5%

7. ¿Qué cantidad de personas trabaja en Marketing por Posgrado? Etapas de "Interés" y "Búsqueda".

<u>Unidad Académica</u>	<u>Responden CE</u>	<u>Cantidad</u>
IAE	1	7
Ciencias Empresariales	1	4
Comunicación	2	5
Derecho	6	18
Ingeniería	2	6
Educación	2	4
Ciencias Biomédicas	4	4
Rosario	2	3
Totales	20	51

8. ¿Cuál es el Salario Bruto Promedio Mensual de una persona que trabaja en Marketing en la Universidad? (Aproximado).

\$ 70.000

9. ¿De cuántas horas es la Jornada Laboral?

9

10. ¿Cuántos días de vacaciones tienen, por año, en la Universidad?

38

11. ¿Tienen algún tipo de Bono o Salario Adicional?

Sueldo Adicional

12. ¿Cuál es la inversión promedio mensual / anual de Marketing (medios) por Posgrado? (Aproximado).

<u>Unidad Académica</u>	<u>Cantidad</u>	<u>MIX</u>
IAE	\$ 500.000	72%
Ciencias Empresariales	\$ 20.000	3%
Comunicación	\$ 20.000	3%
Derecho	\$ 70.000	10%
Ingeniería	\$ 20.000	3%
Educación	\$ 20.000	3%
Ciencias Biomédicas	\$ 20.000	3%
Rosario	\$ 20.000	3%
Totales	\$ 690.000	100%

13. ¿Cuántos de los Leads de calidad entregados a Ventas son contactados (aproximado)?

<u>Unidad Académica</u>	<u>Tasa</u>
Tasa Promedio de Seguimiento de Ventas	98,5%

8.4 Entrevista Universidad Austral (Desgravación)

- ❖ Soporte Utilizado: Zoom.
- ❖ Día de la Entrevista: 29/05/2020.
- ❖ Entrevistado: Especialista en Marketing en Universidad Austral.
- ❖ Entrevista:

Entrevistador: Bueno Malula antes que nada agradezco por la entrevista. Como conversamos anteriormente un poco el objetivo de la entrevista tiene que ver con conocer un poco cómo es tu trabajo actualmente y poder hacerte unas preguntas

acerca de eso. También te mencioné el punto de la confidencialidad. En el trabajo no voy a nombrar que vos sos quien me compartió la información de Austral, ni tampoco se va a estar probablemente publicando. Con lo cual, desde ese lado, también transmitirte la tranquilidad. Como acordamos también iba a ser una entrevista grabada. Así que también forma parte digamos de la herramienta. De cara a la entrevista pedirte si te podes presentar.

Entrevistada: mi nombre es Lourdes Amaya. Trabajo en el área de Marketing y Comunicación de la Facultad de Derecho de la Universidad Austral.

Entrevistador: Perfecto. Malula ahora lo que me gustaría es si me podrás describir en pocas palabras cómo es actualmente el customer journey que utilizan en la Universidad.

Entrevistada: Perfecto. Mira un lead, o sea un candidato a una maestría a un posgrado, por lo general se entera de nuestra mayor fuente que es el boca a boca que es ex alumnos, o los mismos profesores que integran el departamento de la Unidad Académica como la mayor fuente de contactos. Los medios digitales (full digital), que es página web y a la página web entran por redes sociales o por correo electrónico. Digital o boca a boca que es recomendación del Cuerpo Directivo, Directores o ex alumnos.

Entrevistador: Ahora te hago dos preguntas con eso. Ya sea digital o el boca a boca, todo esto se termina traduciendo de acuerdo a lo que me compartiste en el cuestionario en casi un 70% de consultas vía correo electrónico o el formulario que después eso genera una respuesta vía correo electrónico.

Entrevistada: Claro. Sí, sí. El 70% entra por correo electrónico.

Entrevistador: Perfecto. Lo otro que te pregunto es ¿en qué etapa estás más involucrada vos?.

Entrevistada: en la etapa en la que estoy más involucrada es en la previa antes de salir a vender, por así decirlo. Armar todo el pack de piezas, el pensar la publicidad. Pensar lo que vos decías del customer journey, pensar estrategias puntuales, ya sea en email marketing, en redes sociales, armar un kit para profesores sabiendo que los profesores son los que más traccionan. Armar un kit para profesores con piezas o cómo contarlo de una manera más fácil. Como armar todo el kit por así decirlo del producto, en este caso un posgrado, y después también involucró mucho el trabajo del CRM. Más en la parte de análisis de los datos de ver esto de por dónde nos entra para poder así ampliar (o mejorar) nuestras campañas en la red social específica o por donde nos esté entrando el lead, por así decirlo.

Entrevistador: Perfecto. Con lo cual justo tocaste un punto que te iba a preguntar. Hoy en día el CRM es un soporte súper estratégico a la hora de planificar una Campaña. ¿Qué CRM utilizan? ¿Qué es lo que más valoras de ese CRM? ¿Qué te gustaría que tenga? Ya sea porque no lo tiene, o porque lo tiene y no lo usas.

Entrevistada: Perfecto. Bueno nosotros hace poco hicimos un cambio. Ahora utilizamos Dynamics que es de Microsoft. Antes utilizábamos Salesforce. La verdad que como herramienta es mucho mejor Salesforce, pero cambiamos por un tema político y por cuestión de que sale más económico que todas las unidades académicas tengan Microsoft. Al contar con Microsoft las cuentas de mail y todo, y por un tema interno, cambiemos el CRM. El CRM básicamente es nuestra Biblia. Ahí está absolutamente todo. Todo en cuanto a Venta. Ahí sabemos datos de cuántas consultas entran, qué me están preguntando, si el Ejecutivo de Ventas está haciendo el seguimiento de ese contacto, cuándo fue la última vez que se le contacto, cómo es el proceso de que avanza desde que entró la consulta por primera vez hasta que avanza. Es decir está todo. Vemos quien se quedó en la mitad, vemos por qué no decidieron comprar, o sea, por qué no decidieron ser alumnos de la Universidad Austral. Vemos, o sea, todo el proceso. Y están los que

nunca hicieron nada, ósea primer contacto y nunca respondieron. Esto en cuanto a Ventas. Después por seguimiento de UTM, que es como el código para poder seguir de dónde entró esa consulta, eso me lo da el CRM, pero es muy manual. Entonces es algo recién estamos empezando a implementar. Es súper manual. Entonces es como pegar cada campo. Y pierde datos, al ser manual. No sabes, tenes un panorama pero no es como el 100% real.

Entrevistador: Clarísimo. Justamente te iba a preguntar. Dos preguntas con respecto al CRM. ¿Cuán predictivo es de cara a ayudarte a vos, a darte a vos una herramienta? ¿Cuánto de lo que vos haces es manual?

Entrevistada: Mira, no están predictivo. No están predictivo porque igual puede afectar también que recién hicimos este cambio, aunque también es bastante básico. Hay cosas que es muy difícil de hacerlo automatizado. Entonces no es muy predictivo. Si es una herramienta espectacular para Ventas, o sea, para el Ejecutivo de Ventas es súper especial. Pero para Marketing en sí, para tener insights, para poder generar unas mejores estrategias, ahí se nos dificulta bastante.

Entrevistador: Clarísimo. Algo me habías mencionado sobre la política que tiene la Universidad de cara a que por cada correo electrónico que llega hay un tiempo para responderlo.

Entrevistada: Sí. Tienen máximo 48 horas de respuesta.

Entrevistador: Perfecto. Y si pudieras, sin ser exactos, ¿cuánto de tu tiempo estás creando valor, y cuándo estás navegando en el CRM buscando información hasta que finalmente encontras lo que quieres y en función a eso pones a crear valor? Que puede ser una pieza, que puede ser juntarte con alguien y repensar, o más la parte estratégica como para separarlo.

Entrevistado: Creo que un 50% y 50%. O sea el 50% de mi tiempo se va en búsquedas en el CRM. Sabes lo que pasa es que los datos me los da de forma individual, por programa o por producto que vendemos. Entonces al no tener una visión general de todo, perdes tiempo en descargar esos datos y armar tu propio informe en otra plataforma.

Entrevistador: Clarísimo. ¿Y con qué frecuencia puedes trabajar la base de datos? Esto que me decías como armar las piezas, por ejemplo. Te metes en la base de datos. ¿Se descarga y la trabajas en un Excel? ¿La trabajas en el mismo CRM? ¿Cómo funciona eso?

Entrevistada: ¿La pieza de difusión decís vos?

Entrevistador: No no, digo el trabajo de la base de datos. Un paso antes de trabajar la pieza. Cuando vos te quieres hacer de una información que te sirva como base para pensar en una pieza, o para definir un objetivo antes de pensar en la pieza. O si te lo descargas en un Excel y lo trabajas. ¿Lo trabajas desde el CRM?

Entrevistada: No, me lo descargo en un Excel. Me lo descargo en un Excel y no lo trabajo directamente en el CRM porque no me da la posibilidad de trabajarlo ahí.

Entrevistador: Okey. Al final del día todo termina en un Excel, trabajándolo de forma manual.

Entrevistada: Claro.

Entrevistador: a ver. Un poco como para contarte de qué se trata el proyecto y orientarte un poco más. El proyecto parte de una hipótesis en donde las Universidades Privadas de Buenos Aires de Educación Superior tienen un problema en lo que es la gestión de los correos electrónicos y básicamente los

tres pilares son: costos, porque esos correos electrónicos se podrían responder de una manera más barata, digámosle. El segundo también podría ser, y esto no es por orden de importancia, sino mencionándolos, la eficiencia. Porque, o sea, hoy por ejemplo la Universidad tiene la política de responder hasta 48 horas. Pero efectivamente si existiera un software, supongamos, que te pueda responder ese correo al rato que llega el correo electrónico y no espera esas 48 horas, tal vez hacemos que este prospecto o lead no esté todavía buscando más información en otros lugares, sino que podemos hasta incluso acelerar ese proceso de venta. Y el tercero tiene que ver con lo que mencionaste que es la generación de insights. Entonces un poco lo que busca esto es decir efectivamente los correos electrónicos, que son el 70% según me dijiste de tu fuente de consulta, se podrían responder más rápido, se podrían también hacer a un menor costo, e incluso uno podría tomar todos esos correos que son información no estructurada, estructurarla, y sacar entonces insights. Entonces en vez de decir bueno Lourdes de 29 años de El Salvador me preguntó por esta Maestría, puedo decir que: mujeres y hombres de entre 25 y 30 años están preguntando sobre esta Maestría y ubicarlos en algún punto, por ejemplo, entre Rosario. Y entonces ahora mirar eso como una oportunidad de negocio y hacer algo más táctico con la gente de Rosario pensando, por ejemplo en el Ministerio de Educación en Rosario, o lo que fuera. O ir a escuelas secundarias de Rosario y empezar a preguntarle antes de que inicien su carrera, hacer algunas charlas informativas. O mismo pensándolo en posgrados ir a Empresas en Rosario, lo que fuera. Así que eso es como para ponerte un poco en contexto. Ahora si yo e dijera que todo esto es viable, la pregunta que te quería hacer es, hoy, ¿cómo definimos vos que es la innovación Austral? ¿Es una innovación medio como reactiva que ante la necesidad salen y compra una innovación y la incorporan? ¿O es una Universidad que efectivamente se destaca por tener tecnología constantemente y se diferencia del resto de la competencia?

Entrevistada: Mira, innovación en la Universidad con respecto a la tecnología creo que cuando surge la necesidad, sale adaptarse. Pero con temas, o sea es raro

porque es como con temas de vanguardia y educación están tipo ahí, son creo que son los primeros en salir. De hecho creo que la Universidad Austral que tiene el IAE es la Escuela #1 de Latinoamérica. Yo justo trabajo en el área de derecho. Creo que no hay ninguna otra Universidad que se le asemeje con oferta académica que nosotros ofrecemos. O sea como que tenés todas las ramas del derecho que no todas las Universidades lo tienen. Siempre están en constante evolución en los programas, en los temas y todo. Pero cuando es tecnología y es para las herramientas de trabajo, cuando surge la necesidad, ahí se adaptan.

Entrevistado: ¿Las tecnologías son tecnologías que ya existen?

Entrevistada: Claro.

Entrevistador: Perfecto. Ahora, si todo esto que yo te iba contando de que existiera suponte un problema en lo que es la gestión de los correos electrónicos y se pudieran, digamos responder de una manera más rápida, a un menor costo y hasta incluso nos pudiera dar algo de insights sin la necesidad, por ejemplo, de descargar un Excel y trabajarlo. ¿Cuán atractivo consideras que pudiera ser para tu trabajo? O sea, antes me hablabas de un 50% metiéndote en base, trabajando y otros 50 agregando valor.

Entrevistada: Claro. Muy atractivo. O sea primero porque sobre todo pensando como cabeza de la Universidad Austral. La Universidad Austral se destaca por tener ese trato personalizado. Incluso nosotros creo que con este nuevo CRM llegamos a cambiar nuestra estrategia porque como era tanto el volumen de consulta en la página web, creo que te lo comenté anteriormente, es sacar el botón de consulta y poner directamente el programa para que se lo descarguen y así no estar, o sea, generar una respuesta automática que es estructurada, pero no hay una consulta particular. Porque el ejecutivo no tiene ese tiempo para poder responder. Entonces eso ahí perdes también un poco de valor por lo que decías, al no generar una consulta por ahí, no tenes más información de la persona o no

podés saber un poco más de que lo que está necesitando, pero si tenes datos que te quedan registros en el CRM de datos de nombre completo, país. Si vos me decís que hay una plataforma en que podés responder mails de forma personalizada y que después te agregue ese valore y te de insights que te ayuden a armar la Estrategia como que sería espectacular. O sea creo que sumaría un montón al área de Marketing a la hora del armado de Campañas y Estrategias.

Entrevistador: Un poco lo que busca esta solución a esta hipótesis del problema en la gestión de los correos es atacar la parte de “Research” o de “Búsqueda” cuando este prospecto estaba justamente haciéndose información para poder tomar una decisión. Tengo dos preguntas más, ahí pensando también recién lo que decías. Por un lado preguntarte ¿qué otras cosas haces con el CRM? Y, por otro lado, en relación a lo que decías recién, ¿cómo crees, de existir esta solución, que puede ayudarte a vos a convertir un lead? A favorecer digamos a la tasa de conversión.

Entrevistada: Me ayudaría a favorecer. Es como que vas a tener los insights de dónde me está viniendo la gente puntualmente y tenes la oportunidad y para poder atacar ese segmento. Por ejemplo, hace poco nos dimos cuenta que nuestra base de datos había crecido un montón, sobre todo por la gente de Perú, pero no teníamos el insight sobre qué programa específicamente. Entonces es como que a si a la hora de vender un programa que sí puede generar valor a una persona de manera internacional no sabemos en qué programa está interesado Perú. No sabemos si es en Derecho Tributario, Empresario. Entonces es como que tenes información a medias.

Entrevistador: Claro. Y la otra pregunta era ¿qué otras cosas haces con el CRM?

Entrevistada: Bueno en el CRM está todo. Está el seguimiento de ventas, lo que te decía, si pago o no pago, cómo pago, por transferencia, si pagó en cuotas o de contado. Para armar la estrategia en precios. Tenes el seguimiento también del

Ejecutivo que está haciendo, qué no está haciendo. Tipo barrido de bases o contactar a la gente, si sólo tuvo el primer contacto o no. Después tenes todos esos datos que te digo y el email marketing funciona por medio del CRM. Si bien nosotros utilizamos una herramienta por fuera que es Main Chain o Doppler, dependiendo de la Unidad Académica, si o si pasa por CRM. O sea los envíos se hacen por el CRM. El diseño de la plantilla se diseña en Main Chain o Doppler.

Entrevistador: O sea que anexaron, de alguna manera, un software al CRM.

Entrevistada: Claro. Así haces un armado de cierre de inscripción a los candidatos que estén del 80% para arriba o del 30% para arriba de tal programa. Entonces sale un email marketing a esos. O quiero mandarle a toda la base de datos que estén interesados en Derecho Judicial o Derecho Penal, ponele.

Entrevistador: Perfecto. Malula te hago dos preguntas que me quedaron pendientes de lo que fue la pre-encuesta. Las personas que me definiste por Unidad Académica, que respondían a correos electrónicos. Además de responder correos, ¿qué otras actividades hacen? Porque cuando uno iba haciendo por Unidad Académica, viendo la cantidad de programas que hay versus la cantidad de personas, trabajan en promedio dos personas por posgrado. Entonces, digo, ¿qué hace la que responde correos, además de responder correos?

Entrevistada: Seguimiento de ventas. O sea responder correos de primer contacto, que le llegan a su casilla personal, o llamarlos, estar pendientes, cobrar. Y por ahí una gestión de convenios. Si sabemos que esto está, hablando del caso de Derecho, y está enfocado en gente que quiere ser Juez te vas al Poder Judicial de Córdoba, Mendoza, y generas un convenio. Ventas son quienes suelen detectar las oportunidades de convenio.

Entrevistador: ¿y la persona de Marketing es como que la ejecuta? ¿Hace el contacto?

Entrevistada: Claro.

Entrevistador: Okey. Ahí entonces Malula la pregunta que te hago es: si existiera esta solución que responde por ejemplo, de una manera más eficiente, más rápida, que lo hace a un menor costo, y encima te genera estas oportunidades de negocio, tal vez no necesitas todas las personas que hoy están respondiendo correos electrónicos. Sin tener que pensar en una reestructuración que signifique menos gente, vos hoy por ejemplo: ¿crees necesario crear un área que se llame Marketing Intelligence? ¿O si no necesitan personas part-time en vez de full-time, o pasantías que hagan esos contactos de convenios? Porque al final del día esto le genera un costo a la Universidad.

Entrevistada: Sí, totalmente. No, sí. Creo que al poder sacar esa parte de responder los mails podes hacer más efectivo el tiempo de los de Ventas, por ejemplo, que por ahí no llega a cubrir todo el proceso de venta o no llegan a barrer la base. Por así decirlo. Nosotros llamamos “barrer la base” a contactar a todas esas personas después de un primer contacto que tuviera con la Universidad ya sea por WhatsApp, venta telefónica. A lo que Ventas hoy no llega.

Entrevistador: ¿Y Ventas hoy no llega?

Entrevistada: No llegan en un 100% en todos los Posgrados.

Entrevistador: Entonces estas personas podrían también dar una mano, por decirlo de alguna manera, a Ventas.

Entrevistada: Ventas podría eficientizar el proceso y tener más conversión dado que tenes más oportunidad de conversar con la persona que está interesada en el programa. Eso por un lado. Por otro lado si tener lo que vos decías como más análisis de datos. Teniendo estos dashboards, estos insights tener más análisis de eso para poder generar mejores estrategias.

Entrevistador: Bueno Malula obviamente agradecerte por tu tiempo. Súper claro todo lo que me fuiste mencionando. Me queda claro digamos como para hacer un resumen que hoy en día están con un proceso de cambio de CRM que probablemente dentro de lo que es la curva adopción de esta nueva tecnología que tienen están todavía en una parte de aprendizaje que todavía le pueden sacar mucho más provecho, pero que de igual manera la Universidad Austral hoy, en términos de tecnología, es más bien reactiva. Y que el CRM hoy por cómo lo están usando hoy todavía tiene mucho más potencial de uso. Y que mucho del trabajo que hoy están haciendo, que también probablemente después de un tiempo, se den cuenta que el CRM no les da la solución de insights y tengan que seguir bajando las cosas por Excel. Así que nuevamente agradecerte el tiempo y estamos en contacto.

Entrevistada: Gracias a vos por tomarme en cuenta.

Entrevistador: Dale, que andes bien. Chau, chau.

Entrevistada: Chau, chau.

8.5 Cuestionario Pre-Entrevista Universidad San Andrés

Formulario Pre-Entrevista

1. ¿En qué Universidad trabajas?

Universidad de San Andrés

2. ¿Cuáles son los Posgrados que ofrece la Universidad? ¿Cómo es el mix en la facturación y cuál es el valor del Programa? (Estimado). (Por favor indicar sólo aquellos que son reconocidos por la CONEAU).

<u>Unidad Académica</u>	<u># Posgrados</u>	<u>Mix</u>	<u>Costo</u>
MBA	1	27%	\$ 1.100.000
Maestría en Marketing y Comunicación	1	20%	\$ 800.000
Master in Business and Technology	1	21%	\$ 850.000
Maestría en Finanzas	1	15%	\$ 650.000
Maestría en Recursos Humanos	1	12%	\$ 500.000
Posgrado en Dirección de Organizaciones sin fines de lucro	1	5%	\$ 190.000
Maestría en Ciencia de Datos	1	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Negocios Digitales	1	sin Inf.	sin Inf.
Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales	1	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Derecho Empresario	1	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Derecho Penal	1	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación	1	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Economía	1	sin Inf.	sin Inf.
Maestría y Especialización en Educación	1	sin Inf.	sin Inf.
Doctorado en Historia	1	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Periodismo	1	sin Inf.	sin Inf.
Totales	16	100%	\$ 802.500

3. ¿Cuáles son las vías por las que proviene una consulta? ¿Cómo es el mix? (Estimado).

<u>Origen de las Consultas</u>	<u>Mix</u>
CE Directos & Formularios WEB	93%
WhatsApp.	0%
RR.SS.	7%
Medios Especializados (Revistas, etc)	0%
Totales	100%

4. ¿Cuántos correos electrónicos con consultas recibís por mes por Posgrado? (Estimado).

<u>Unidad Académica</u>	<u>Cantidad</u>
MBA	150
Maestría en Marketing y Comunicación	200
Master in Business and Technology	150
Maestría en Finanzas	100
Maestría en Recursos Humanos	60
Posgrado en Dirección de Organizaciones sin fines de lucro	40
Maestría en Ciencia de Datos	28
Maestría en Negocios Digitales	28
Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales	28
Maestría en Derecho Empresario	28
Maestría en Derecho Penal	28
Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación	28
Maestría en Economía	28
Maestría y Especialización en Educación	28
Doctorado en Historia	28
Maestría en Periodismo	28
Totales	983



5. ¿Cuántos correos electrónicos en promedio que se responden por día por Posgrado? (Estimado).

10

6. ¿Cuál es la tasa de conversión promedio por Escuela de Negocio? (Aproximado).

<u>Unidad Académica</u>	<u>Tasa</u>
MBA	3,2%
Maestría en Marketing y Comunicación	2,8%
Master in Business and Technology	7,1%
Maestría en Finanzas	7,8%
Maestría en Recursos Humanos	3,2%
Posgrado en Dirección de Organizaciones sin fines de lucro	10,7%
Maestría en Ciencia de Datos	sin Inf.
Maestría en Negocios Digitales	sin Inf.
Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales	sin Inf.
Maestría en Derecho Empresario	sin Inf.
Maestría en Derecho Penal	sin Inf.
Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación	sin Inf.
Maestría en Economía	sin Inf.
Maestría y Especialización en Educación	sin Inf.
Doctorado en Historia	sin Inf.
Maestría en Periodismo	sin Inf.
Totales	5,0%

7. ¿Qué cantidad de personas trabaja en Marketing por Posgrado? Etapas de "Interés" y "Búsqueda".

<u>Unidad Académica</u>	<u>Responden CE</u>	<u>Cantidad</u>
MBA	1,0	1,2
Maestría en Marketing y Comunicación	1,0	1,2
Master in Business and Technology	1,0	1,2
Maestría en Finanzas	1,0	1,2
Maestría en Recursos Humanos	1,0	1,2
Posgrado en Dirección de Organizaciones sin fines de lucro	1,0	1,2
Maestría en Ciencia de Datos	0,5	0,5
Maestría en Negocios Digitales	0,5	0,5
Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales	0,5	0,5
Maestría en Derecho Empresario	0,5	0,5
Maestría en Derecho Penal	0,5	0,5
Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación	0,5	0,5
Maestría en Economía	0,5	0,5
Maestría y Especialización en Educación	0,5	0,5
Doctorado en Historia	0,5	0,5
Maestría en Periodismo	0,5	0,5
Posgrado en Dirección de Organizaciones sin fines de lucro	11	12

8. ¿Cuál es el Salario Bruto Promedio Mensual de una persona que trabaja en Marketing en la Universidad? (Aproximado).

\$ 75.000

9. ¿De cuántas horas es la Jornada Laboral?

9

10. ¿Cuántos días de vacaciones tienen, por año, en la Universidad?

38

11. ¿Tienen algún tipo de Bono o Salario Adicional?

Premio por Admisión

12. ¿Cuál es la inversión promedio mensual / anual de Marketing (medios) por Posgrado? (Aproximado).

<u>Unidad Académica</u>	<u>Cantidad</u>	<u>MIX</u>
MBA	\$ 183.333	33%
Maestría en Marketing y Comunicación	\$ 133.333	24%
Master in Business and Technology	\$ 70.833	13%
Maestría en Finanzas	\$ 108.333	20%
Maestría en Recursos Humanos	\$ 41.667	8%
Posgrado en Dirección de Organizaciones sin fines de lucro	\$ 15.833	3%
Maestría en Ciencia de Datos	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Negocios Digitales	sin Inf.	sin Inf.
Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Derecho Empresario	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Derecho Penal	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Economía	sin Inf.	sin Inf.
Maestría y Especialización en Educación	sin Inf.	sin Inf.
Doctorado en Historia	sin Inf.	sin Inf.
Maestría en Periodismo	sin Inf.	sin Inf.
Totales	\$ 553.333	100%

13. ¿Cuántos de los Leads de calidad entregados a Ventas son contactados (aproximado)?

<u>Unidad Académica</u>	<u>Tasa</u>
Tasa Promedio de Seguimiento de Ventas	100,0%

8.6 Entrevista Universidad San Andrés (Desgravación)

- ❖ Soporte Utilizado: Zoom.
- ❖ Día de la Entrevista: 02/06/2020.
- ❖ Entrevistado: Especialista en Marketing en Universidad de San Andrés.
- ❖ Entrevista:

Entrevistador: Te cuento un poco. La idea no es sacarte mucho tiempo. En primer lado, como te venía diciendo en los correos, agradecerte por tu tiempo y por toda la mano que me está dando. Un poco la idea es similar también a lo que habíamos conversado en Diciembre. Que me puedas contar un poco cómo es tu trabajo hoy en día. Porque al final del día parte de mi trabajo final está relacionado con lo que es tu trabajo. Entonces entender un poco eso. Habíamos hablado también, y lo puse por el correo, que yo no voy a estar incorporando tu nombre dentro de lo que es la fuente de información, ni tampoco probablemente se esté publicando el trabajo a fines de transmitirte tranquilidad. También te lo mencioné, pero está bueno conversarlo. Es una entrevista que vamos a estar grabando para poder

hacer la desgravación y hacer uso de la información, así que si te parece, partimos y lo primero que te voy a pedir es que te presentes.

Entrevistada: Perfecto. Bueno, mi nombre es Luimitza Leso. Trabajo en el departamento de Marketing de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés. Actualmente estoy a cargo de seis posgrados, y próximamente siete, que son los que corresponden a la Escuela de Negocios, y me encargo de todo lo que es la comunicación de campañas para la venta de todos estos posgrados y la comunicación interna y externa de eventos abiertos para el público y para alumnos.

Entrevistador: Perfecto Y ahí justo mencionaste un punto. ¿Cómo es el customer journey de la Universidad? ¿En qué etapa estás trabajando hoy en día en la Escuela de Negocio para los 6 posgrados?

Entrevistada: Sí, bueno, la Escuela de Negocios en el año tiene dos campañas principales de marketing y comunicación y un departamento de marketing y comunicación que está también unido a ventas. Desde la venta hay una persona que se encarga siendo la responsable de admisiones para cada una de las maestrías. Es una persona por maestría que se encarga de todo lo que son las consultas que entran de agarrar ese prospecto y llevarlo durante todo el proceso de admisión. Mi trabajo es como lo que viene antes de ese proceso. Mi trabajo es buscar a esos prospectos. Entonces, al año hay dos, dos inscripciones. La primera es la modalidad regular para todas las maestrías. El total de las seis maestrías empieza en marzo y nosotros empezamos la campaña de marketing y comunicación en septiembre del año anterior y durante seis meses se hace como todo. Toda la comunicación y toda la inscripción y toda la pauta y el marketing de esa modalidad regular y luego que finaliza en marzo o abril, dependiendo porque hay algunas maestrías que comienzan en abril, otras comienzan en marzo. Una vez que cierra esa esa inscripción, automáticamente empieza la siguiente campaña para tres de las maestrías, nada más. No las seis que serían Finanzas,

Marketing y MBA que tienen modalidad Executive en agosto o septiembre. Depende cuando empieza cada una, y se empieza en marzo-abril la nueva campaña para esta inscripción de medio año, que es la versión Executive. Y luego en septiembre, cuando termina esa campaña, empieza la del siguiente año. Durante el año siempre estamos on going con las campañas. Y luego de eso, en noviembre entró un director de ventas y marketing, que vendría siendo mi jefe y el jefe de cada responsable de admisiones y yo actualmente lo que me encargo de todo lo que es el manejo del presupuesto. A mí me asignan un presupuesto anual. Generalmente siempre me aprueban primero uno y luego el otro, y yo tengo que hacer todo el desglose de ese presupuesto, entendiendo por maestrías y después por cada una de las plataformas que hay que hay que pautar. El 95% de la pauta que hacemos es digital. No hacemos pauta en medios impresos, salvo algunas cosas muy puntuales que se van dando en el momento, pero no están previstos con antelación. Y yo lo que hago es ese desglose de ese presupuesto de marketing. Tengo que hacer el seguimiento de que se vaya cumpliendo tal cual. Hago el desglose por mes y luego hay un proveedor que ya había puesto en el archivo. Hay un proveedor que se encarga de dar de alta las campañas en los medios online y después un diseñador que se encarga de hacer toda la creatividad de eso que se va a publicitar y yo, que me encargo de coordinar todo eso y al mismo tiempo también ir haciendo seguimiento de la cantidad de leads que van entrando, la calidad de esos leads y al final ir haciendo un reporte de la cantidad de alumnos que se convirtieron desde la pauta online. Y vamos, como cerrando que por ejemplo ahora no lo he podido hacer porque estoy a full. Pero es básicamente un poco el journey. En el medio hay pauta digital y también hay muchos envíos masivos de email marketing y se va manejando un poco con eso para comunicar las reuniones informativas por un lado, para llegar a la apertura de estas inscripciones de que ya está por cerrar todo. La información relevante que la gente suele necesitar cuando está pensando hacer una maestría.

Entrevistador: Clarísimo. Y ahí te pregunto, porque algo de esto me había mencionado, ¿cómo conversa todo esto que me decís del customer journey, o de

todo el trabajo que tenes a cargo, para transformar un lead a un lead de calidad y entregárselo a ventas con el CRM que actualmente utilizan?

Entrevistada: Sí, nosotros actualmente usamos Salesforce, que es el CRM. Ahora justo estamos migrando de un de un modelo de negocio que teníamos que era distinto al resto de la Universidad, y estamos como pasando el modelo de negocios que maneja el resto de la Universidad. Y justo estas semanas estamos con esa migración, así que está todo como bastante caótico, pero normalmente yo lo que hago es que voy, voy midiendo junto al proveedor de las pautas digitales los distintos formatos. De hecho, en esta campaña que estoy ahora dando de alta desde hace casi un mes, estamos haciendo pruebas con varios formatos y midiendo cada uno de esos formatos con el CRM. A mí, mi lugar, mi núcleo, donde yo puedo tener toda la información de un lado y del otro, sabe lo que se está haciendo y cómo eso está teniendo resultados, lo hago netamente en el CRM. No manejo ningún tipo de otras plataformas como Analytics de Google ni nada, sino que todo lo mido en el CRM.

Entrevistador: Ahora ese CRM que decís que manejas, todo lo que trabajas ¿está en el CRM y lo trabajas en el CRM? ¿O necesariamente lo tenes que descargar y lo trabajas en un Excel?

Entrevistada: Lo trabajo desde el CRM. Es un trabajo en conjunto también con la responsable de admisiones, porque yo puedo ver los nombres y apellidos de las personas de los leads que van entrando. Yo puedo ver el origen de esos leads. Generalmente me centro en esos que son que vienen de plataformas como Facebook, Google o Instagram y me voy fijando la calidad, pero desde el lado de si es una persona real, ver que no sean BOTs o que no sean el típico tipo, que son todos como símbolos y cosas raras, que la agenda se llena. Y luego de eso, con los paneles de Salesforce, yo me voy dando cuenta de esa cantidad de leads que generalmente son una masa bastante grande. ¿Cuántos terminan convirtiéndose a un contacto? Es decir, las personas cuando llenan actualmente

nuestros formularios les llegan a auto responder con la información de cada una de las maestrías y para nosotros ese estatus queda como un lead sin ningún tipo de oportunidad. Una consulta y queda ahí dentro del CRM y nosotros después los podemos impactar con email marketing. Para nosotros pasa como una etapa más avanzada cuando esa persona responde esa auto-respuesta y responde con alguna consulta extra. Entonces ahí esa persona se le crea una especie de oportunidad y se empieza a trabajar desde el lado de admisiones ese lead. Yo lo que hago es trabajar en conjunto con los paneles y con cada una de las responsables para saber cómo viene ese flujo, entre ese lead sin oportunidad, pasando a un contacto ya con alguna oportunidad. Y para ver el tema de la calidad, hay veces que muchas de las consultas se bajan por cosas externas. Puede ser por precio o porque no cumple alguno de los requisitos, o porque simplemente estaba curioso o estaba averiguando o lo quiere hacer para años posteriores. Y entonces ahí igual yo lo considero como calidad porque es una persona real, pero que simplemente no avanzó porque nada, por cosas externas o por cosas aparte que no tienen nada que ver con la pauta. Y después, al final, si vamos teniendo, cuando esa persona hace todo el proceso de admisión y termina pagando la reserva de vacantes y termina como una persona que ya está admitida. Eso sí, lo vamos viendo y lo voy siguiendo yo también en el CRM para saber la cantidad de personas que vinieron desde la pauta y sacar así el ROI de toda la campaña.

Entrevistador: Perfecto, está súper claro eso. Y te quiero preguntar, ¿qué es lo que más valoras del CRM que usas? ¿Y qué ves que el CRM no tiene, o bien, no usas porque no te hace sentido usarlo?

Entrevistada: Te voy a dar como ejemplos del CRM pasado. Había algo que nunca usaba, que era la parte de los paneles, porque básicamente no lo sabía usar. Estuve como aprendiendo a usar el CRM para mi trabajo durante estos años que tengo uno UDESA y lo fui adaptando. Y creo que lo que a mí más me ayuda es el tema de poder crear estos paneles que me muestran de forma más clara. Y no viste celda por celda como no amigable. El tema de todos esos datos, entonces

puedo hacer cruces de bueno de tantas personas, un gráfico que me diga cuántos de esos pasaron y terminaron comprando y puedo tener las etapas de cada uno. Y puedo ver y puedo comparar con el año anterior y bueno, hacer como los números de personas que se inscribieron a reuniones y que siguieron en las distintas etapas o la siguieron, y el por qué. Como esa parte de los paneles, yo valoro muchísimo, porque a mí la edad me da la posibilidad de poder medir de forma más rápida todo lo que yo necesito medir. Después a mí, realmente hay cosas de Salesforce que me pasa que por ahí es como para uno que no es el experto en Salesforce, que trabaja directamente con Salesforce o que tu puesto de trabajo es hacer Salesforce, si me pasa que a veces no es tan intuitiva como uno cree, o debería ser por ser un CRM tan grande, que por ahí es como hay cosas que uno se queda trabado porque dice pero para esto, porque me da error. Pero porque ahora nos está pasando con el Salesforce nuevo que por ahí ves a un candidato y lo que eres lo quieres convertir a un contacto y no poder porque te da un error. Pero resulta que era porque tenías que tildar una cosa acá abajo. Entonces eso pasa mucho a las chicas de admisiones Y a mí me pasa que hay veces yo quiero tener cruces de información, que la misma plataforma no me permite porque no se toma un dato que era de un lead. Pero cuando la pasas a un contacto pierde ese dato. Entonces ya no lo puedo ver cuando están en la etapa de contacto. Eso me pasa mucho con el origen. Yo trabajo netamente con los orígenes de los leads. Para mí eso es lo más importante. De hecho, tuvimos toda una movida porque nuestra web no mide, no mide los orígenes. Tuvimos que crear landings aparte y fue todo un desarrollo que fue un montón de tiempo. Y esas personas que entran, yo necesito que sí o sí tengan el origen, porque yo me voy fijando donde está viniendo la pauta y cómo está viniendo y su efectividad para básicamente dar todos los reportes de mi trabajo. Y creo que ahí hay muchas falencias en Salesforce porque hay veces que yo pierdo. Así hay una persona que se duplicó, cuando fusiona. Entonces se pierde el origen como original. Entonces no sabes realmente si esa persona si vino de la web, o sea, al principio había entrado por pauta y después volvió a consultar. Tienen esas cosas, así que a veces me he encontrado como en el trayecto de mira, necesito saber de estas

personas. Si es la primera vez que entraron al CRM me fue por pauta o fue orgánico, entonces a veces ese dato no está, lo pierdo. Entonces en eso, si a mí me afecta, me afecta mucho y he tenido que hacer muchas movidas de pedirles a las responsables que cuando conviertan en pendiente esté bien, puesto que sea siempre el primero y no el último. Que si dice tal cosa es porque significa esto. Si esa parte es, ha sido bastante difícil.

Entrevistador: Ahora te pregunto y vamos a nivel general, porque obviamente no es que trabajas todos los días, todas las horas de tu día con el CRM. O casi... Pero, ¿cuánto de tu tiempo crees que estás creando valor y cuánto realmente crees que estás con todos estos problemas de que tenes que estar con los dolores de cabeza, hacer algunas descargas, etc?

Entrevistada: Yo en una semana entro todos los días al CRM, porque yo ahí voy viendo la cantidad de personas que están inscriptas a las reuniones informativas. En base a eso activó algunas cosas, mails o cosas por el estilo. Si veo que viene una inscripción muy baja, empieza a ser como otras cosas, inclusive tomo decisiones sobre la pauta con eso. Entonces, todos los días yo entro para verificar que esté todo OK ahí andando y estén entrando consultas y entrando inscriptos a reuniones informativas. Yo todas las mañanas entro a Salesforce, absolutamente los cinco días de la semana, a ver cómo está y a partir de ahí puedo pasar media hora en la mañana y después media hora en la tarde, porque si salgo en activación en la tarde estoy viendo que esté haciendo, generando frutos, pero por lo menos en un día normal, media hora a la mañana. Después, cuando se activan cosas puntuales de que hay algún error, como hoy a la mañana, por ejemplo, estuve desde las ocho y media de la mañana hasta las doce y media en Salesforce, todo el tiempo en el nuevo, porque habían unos leads, no estaban entrando bien y me tuve que poner a revisar uno por uno porque era una cuestión de pauta y después me tuve que poner a armar mis propios informes, porque como es un nuevo Salesforce no tengo mis informes, pero estoy como a ciegas. Entonces me tuve que poner a ingeniárselas para crear mi informe para poder ver cómo venía todo.

Así que pasé un montón de tiempo y eso a veces me pasa cuando necesito algún dato puntual o tengo una chance de que no tengo ninguna reunión y me puedo sentar a ver cómo viene el flujo completo, porque el panorama yo siempre lo veo con cuántos leads y cuántos inscripción. Y cuando tengo tiempo, ahí sí me puedo poner de cuántos alumnos, cuántos pasaron a reunión informativa, reunión con el Director, etcétera.

Entrevistador: Eso le queda súper claro, pero después, volviendo digamos a la pregunta que es: ¿cuánto de tu tiempo, sin ser exactor, realmente crees que estás creando valor o trabajando efectivamente con un número? Decir bueno, esto efectivamente me sirve como dato, para trabajar una pauta.

Entrevistada: De valor, media hora. O sea yo entro y cuando tengo toda la info yo me pongo a verificar toda la información y en media hora ya tengo todos los datos que yo necesitaba saber para seguir trabajando. Las veces que me encuentro con algún pedido extra donde yo no tengo ese informe o ese panel creado, puedo pasar medio día completo intentando resolver cómo hacerlo o cómo pedir, o pidiéndole a las personas que manejan Salesforce que me hagan esto entonces con el feedback de no, tal vez esto no se puede o te tengo que hacer dos informes. Eso pasa mucho también. A veces yo quiero cruzar datos y me tienen que hacer más de un informe porque uno solo no, no puede o no puede almacenar como toda la información.

Entrevistador: Y ahí te pregunto, pero porque también en la medida que yo fui avanzando en el trabajo me fui encontrando con algún tipo de política. En San Andrés, por cada prospecto que hace una consulta, ¿hay algún tiempo máximo para poder responder esa consulta?

Entrevistada: Sí, cuando esa persona llena el formulario ahí es cero, un minuto se tarda en llegar el auto-responder porque es automático. Luego de que esa persona hace una consulta tienen 24 horas como máximo para responderla. En la

parte de admisiones. Y después en el resto de las consultas siempre hay 24 horas del lado de respuesta de nosotros y del lado de respuesta del prospecto, hay como un protocolo donde la persona tiene que responder en dos días nos responde aproximadamente que se le tiene que llamar y si no se le escribió por WhatsApp es como se van haciendo distintas activaciones también desde el lado de admisiones. Depende también, y varía en algunas maestrías, tal vez unas maestrías tienen un poco más estricto el tema de toda persona que consulta se llama y se ve si está interesado o no, y directamente en el CRM se carga si esa persona sólo estaba consultando si se equivocó o por curioso o está interesado.

Entrevistador: ¿Las activaciones las hace Ventas?

Entrevistada: Sí. Ahora creo que con el nuevo se estaban viendo de implementar el tema de que cuando le mandan mail hacerla directa desde el CRM y no desde el mail de la maestría que aún se hacía por fuera y ahora supuestamente lo quieren hacer por dentro de Salesforce así queda todo el historial también.

Entrevistador: Bueno, a ver si quieres te cuento brevemente de qué se trata el trabajo. El trabajo lo que plantea es una hipótesis de que las Universidades Privadas de Buenos Aires tienen un problema en la gestión de los correos electrónicos, ya sea en ineficiencia, porque los correos electrónicos se podrían estar respondiendo de una manera más rápida, por ejemplo, hasta incluso más personalizada, porque muchas veces responde una persona a una consulta y la persona puede estar cansada, puede estar con muchas cosas en la cabeza, el trabajo o lo que fuera, y a veces puede responder un mail como por inercia, por así decirlo. También está la variable de costos ya que efectivamente, si de correos electrónicos se podría estar respondiendo de una manera más económica, digámosle. Y después algo que vos mencionaste, que tiene que ver con la obtención de insights para pensar en oportunidades de negocio. Es decir, si yo pudiera en algún momento estructurar los correos electrónicos, y en vez de decir que Ernesto, de 29 años, que vive en Chile, preguntó por la maestría de Marketing

y Comunicación, pasará a decir que hombres y mujeres de 25 y 30 años de Santiago están haciendo consultas sobre la maestría de Marketing y Comunicación. Entonces, ese ya es un insight que te permita a vos entender qué relevancia tiene en la cantidad de consultas que están llegando como para considerarlo o no para lo que podría llegar a ser una campaña. Ese es un poco en lo que consiste, digamos, el trabajo. Ahora, lo que yo había conversado con vos también en diciembre, que me gustó, es un poco la validación cultural que tiene esto, qué usabilidad podría tener para vos. Entonces, la primera pregunta que me gustaría hacerte tiene que ver con la tecnología. ¿Vos pensás que San Andrés es más proactiva de ir incorporando tecnologías o más bien reactiva ante las necesidades?

Entrevistada: Para mí la Universidad de San Andrés, en el último año ponele, hemos trabajado más en forma reactiva, a saber cómo a medida que algunas cosas presentan algún problema y se activa para ver cómo se pueden transformar o automatizar o mejorar, el efecto por el corre de todos los días. Me parece que es más reactivo que proactivo.

Entrevistador: Y volviendo un poco a lo que yo te mencionaba, el trabajo, ¿cuán atractivo pensás que puede llegar a ser para tu trabajo de vuelta? Que tal vez gran parte de las consultas no tengan que responderlas del lado de la universidad, sino que mayormente puedan automatizarse. Pensemos, digamos, que tal vez hasta incluso podría no existir este protocolo en algún minuto de activación, si es que yo constantemente estoy respondiendo de forma automática y voy teniendo ese tipo de interacciones, hasta el protocolo mismo podría estar automatizado. Y de cara a lo que es tu trabajo, pensando en todos estos insights y que vos podrías tener versus tal vez esa media hora que bozo el dato y a partir de generar valor.

Entrevistada: No, para mí eso sería bueno porque te da un margen de tiempo donde con esos insights poder justamente activar otras cosas que por ahí no podes porque te falta la información o porque el tiempo se te termina yendo

intentando armar insights todos que tan arraigados. Así se puede automatizar y tener toda la información en un solo lugar disponible de forma automática y mucho más fácil de interpretar. Por ahí vos ganas más tiempo para poder reaccionar frente a eso y poder hacer otro tipo de movimientos mucho más rápido.

Entrevistador: Y la pregunta que te quería hacer era. Que tiene que ver, digamos, con la pre-encuesta que habíamos conversado, que habían quedado un par de puntos pendientes. Primero preguntarte, ¿Ventas hace el 100% de lo que creo que ustedes denominan también como el “barrio de la base”, o sea, todos estos leads calificados Ventas o sea los consideran un 100% o siempre queda algún margen de leads calificados que no se contactan?

Entrevistada: Siempre hay un margen. Nosotros tenemos, como lo llamamos nosotros, una bolsa enorme de leads que pueden ser todo calificados, pero no todos terminan siendo prospectos por distintas cosas y esa masa es mucho más grande que la que termina entrando en el funnel como más avanzado, que hacen algún tipo de preguntas o que se inscriben a la reunión informativa o terminan presentando examen, reuniéndose el director, que también quedan, quedan en esos estadios. Hay muchos que vinieron a reunión con el director. Es como presentar un examen en el último nivel antes de ser alumno y no pagan la reserva y no terminan matriculándose admitidos.

Entrevistador: Pero a eso iba. En ese caso, al menos es un lead al que Ventas contactó y después generó, digamos, una entrevista con el Director y después haber tomado la decisión de no avanzar. Pero lo que digo, de lo que podría ser un lead calificado, más allá de que hay una bolsa de prospectos y lo que podría hacer un lead calificado que uno diga bueno, evidentemente este podría llegar a transformarse el día de mañana en un alumno de la universidad. ¿Ventas lo ataca en un 100%?

Entrevistada: Justamente, como decías vos, hay mucha gente que tal vez hoy está preguntando y es una persona que es prospecto, o sea, que tiene todo lo necesario para hacer la maestría. Está averiguando para dentro de dos años, dentro de un año. Es como un proyecto a largo plazo. Todavía no lo saben, no están seguros. Y esos leads tienen una etapa dentro del CRM, donde pasan a pérdida, pero se le crea una oportunidad para el siguiente año. Y ahí, cuando se termina la campaña, la responsable admisión se vuelve a contactar con esa persona diciéndole mira, ya empezó un nuevo año. Entonces es como que a todos, absolutamente a todos, se les da seguimiento y se van poniendo todas en el CRM, estadio, si puede activar en el futuro. Pero todo pasa por la comunicación de la responsable de admisión.

Entrevistado: Buenísimo. Y ahí me quedan cuatro consultas del pre-cuestionario. Primero, la primera pregunta, donde hablaba de la cantidad de posgrados ahí vos me detallaste lo de la Escuela de Negocios donde vos estás ahí, más que nada me colocaste los posgrados que colocaste, el valor de cada posgrado. El mix tiene que ver con la facturación, más o menos muy orientativo. ¿Qué peso tiene cada uno? Después, el mix de consultas. ¿Vos habías puesto algo como el 70% van por redes sociales?

Entrevistada: Sí, sí.

Entrevistado: Ahora la pregunta que yo te quería hacer era, ¿entiendo que probablemente eso está más relacionado de lo que es la pauta o no? O sea, a cómo se lo contacta. Ahora, de cara a lo que es la consulta propiamente, si yo soy uno de ese 70 por ciento y te veo en una red social, ¿cómo es? ¿cómo es la forma de hacer consulta? De ese 70%, ¿cómo lo traslada después a consulta hacia San Andrés? ¿Es por correo electrónico?

Entrevistada: De ahí ponele que es la responsable de admisiones tienen correo electrónico y, si esa persona de repente sigue avanzando, tienen la bajada de que

le pueden pasar a WhatsApp. Nosotros tenemos una línea de WhatsApp por maestría y hay veces que por el día a día, porque la persona debe algún papel o tiene alguna duda puntual. Terminan hablando por teléfono, pero la mayoría por e-mail

Entrevistador: OK. Con lo cual ese 100% que habías puesto creo que 70 en redes sociales y un 30 no me acuerdo en qué, otro en formularios. El 30% de formulario es una interacción que cuando contesta, al minuto le llega una respuesta y después dependen en algún minuto de si esta persona vuelve a hacer una consulta, como para generar la conversación. Del otro 70% ¿qué porcentaje vos crees que puede ser directo por correo electrónico después de la consulta?

Entrevistada: Ahí el 90%, son muy pocos los que llaman por teléfono y después no hay, todavía no tienen habilitado alguna otra. Algún otro medio de comunicación que no sea mail o teléfono, pero la mayoría casi ahí. Habido muchos casos donde el alumno se contactó e hizo todo el proceso de admisión netamente por mail. Nunca hablaron porque eso puede pasar, porque hay veces que no pueden hablar o prefieren el mail mucho del gusto, pero la mayoría es por mail.

Entrevistador: Lo habíamos conversado y lo tocaste hoy en la reunión, el tema de la tasa de conversión. La tasa de inversión, lo que te preguntaba es en términos porcentuales. ¿Qué porcentaje se termina traduciendo en un alumno?

Entrevistada: Claro, ahí la duda también me surgió después de tu respuesta. Esa tasa, ¿va sobre el total de las consultas? Porque por ejemplo MBA tienen 1.000 consultas en toda una campaña y esas consultas terminan comprando 60 alumnos. No todas pasarán a un siguiente estadio de contactos. Son consultas que entraron porque nadie, porque alguien tenía alguna duda o algo, pero al final nunca avanza. Entonces, ¿preferís que te pase la tasa de este montón de leads? Porque el número cambia mucho. Si yo comparo los 1.000 entre 60, la tasa es

bastante baja, pero eso es porque entran muchísimos leads que no todos se terminan avanzando.

Entrevistador: Y ahí te pregunto, ¿sobre cuál soles trabajar más vos? Porque si uno lo mira como oportunidad de negocio, es verdad que tal vez sería más interesante mirarlo sobre los 1.000, porque al menos son personas que fueron capturadas por alguna campaña, que hicieron alguna consulta después. Es verdad que puede ser de acá para dos años, y que después ese universo se achique a 500. Entonces de golpe ese 6% pasa a ser un 12% de conversión en vía clara sobre un prospecto calificado.

Entrevistada: Digamos si a vos te sirve que ya te haga la cantidad total de leads así vos tenes como un porcentaje. Porque si yo de repente te lo hago de los contactos y otra Universidad lo hizo de los leads, vas a tener ahí distintas tasas.

Entrevistador: Ahí, ahí sí puedes compartir los dos mejor. Si no te genera mucho trabajo, buenísimo, digamos. Y lo último que debería preguntar es si me podrás incorporar la cantidad de personas que trabajan por posgrado. Vos ahí me colocaste que vos tenes a cargo esos seis posgrados y me colocaste también que las personas que te dan una mano son las proveedoras. Ahora lo que yo debería incorporar a tu respuesta, sería una persona adicional, que es la persona, por maestría.

Entrevistada: Es una persona por maestría en la parte de ventas y de marketing están los dos proveedores y yo, y luego también está el Director de marketing y ventas por encima.

Entrevistador: Clarísimo. Bueno, sería hasta ahí Luimitza y cualquier duda te estoy molestando. Si te voy a pedir un poco para poner en limpio, si me podrás compartir el mix en la facturación en términos porcentuales de cada uno de los posgrados. El mix de consultas ya me quedó claro con la pregunta que revisamos. Las dos

tasas y nada más. Las otras tres consultas quedaron respondidas. Muchísimas gracias por tu tiempo. Y todos los éxitos con este cambio de CRM.

Entrevistada: Gracias. Sí, la voy a necesitar. Igual para vos con este cambio de vida, porque la tuya es todo un cambio de vida que está buenísimo.

Entrevistador: Bueno, que en algún momento vos también lo hiciste.

Entrevistada: Sí, además yo pasé por eso y es súper divertido. Sin hijos y sin esposo. Así que lo mío fue un poco más fácil en ese sentido.

Entrevistador: Tiene pros y contras jaja. Muchísimas gracias por todo. Que estés bien, hasta luego. Chau, chau.

