

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



**“EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS POR
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA CIUDAD DE
MÉXICO, PARA OFERTAR SUS PROGRAMAS ACADÉMICOS A NIVEL DE POSGRADOS”**

TESIS

Que para obtener el grado de
MAESTRA EN INGENIERÍA DE CALIDAD

Presenta
ANA MARÍA PAZ BOLAÑOS

Director de Tesis: **Mtro. Felipe Antonio Trujillo Fernández**

Lectores: **Mtro. Jorge Francisco Mejía Coba**
Mtro. José Eduardo Arias Baez

Director de Tesis:

Maestro Felipe Antonio Trujillo Fernández

Lector:

Maestro Jorge Francisco Mejía Coba

Lector:

Maestro José Eduardo Arias Baez

“La mente que se abre a una nueva idea, jamás volverá a su tamaño original”

Albert Einstein

“Esta tesis corresponde a los estudios realizados con una beca de excelencia otorgada por el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores”

AGRADECIMIENTOS

A la Secretaria de Relaciones Exteriores del Gobierno Mexicano, especialmente a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo y su programa *Becas de Excelencia Académica*, porque gracias a su valioso apoyo, este sueño es una realidad.

A la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y a todos sus colaboradores por tan maravillosa labor educativa, en especial al Maestro Felipe Antonio Trujillo Fernández por sus valiosos conocimientos y consejos brindados; a los lectores del presente trabajo por sus recomendaciones y al área de Comunicación Institucional de Posgrado por brindarme la oportunidad de llevar a cabo el presente trabajo en su área.

A toda mi familia, en especial a mis padres, Fernando Enrique y Angela Maritza, por su amor, sus enseñanzas y su apoyo incondicional; a mi hermanito Juan Fernando, porque es mi ilusión y mi orgullo; a mis abuelos Luz Angélica, Eumelia y Jacinto Absalón, porque son ternura y tenacidad, mis más grandes ejemplos; a mis tíos Jacinto Herney, María Claudia, Juan Pablo, Yvette, Yesid, Joaquín Olmedo y Nelson Eduardo por creer en mí y ayudarme en todo momento.

¡Los amo a todos!, Familia: son mi tesoro, a ustedes debo lo que soy.

A mi novio, Moisés Abraham, por tanto y por todo, es un placer para mí haber coincidido en esta vida contigo, cambiaste mi mundo y ahora, todas mis metas involucran tu presencia. Te admiro con todo mi corazón.

¡Gracias por ésta hermosa experiencia... gracias a la vida!

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Justificación.....	16
1.3 Alcance.....	17
1.4 Trascendencia.....	17
1.5 Planteamiento del problema	18
1.6 Hipótesis	20
1.7 Objetivos.....	20
1.7.1 Objetivo general	20
1.7.2 Objetivos específicos	21
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 Marketing.....	22
2.1.1 Desarrollo histórico del Marketing	22
2.1.2 Conceptos generales del Marketing	25
2.2 La universidad como empresa	26
2.3 Marketing de servicios.....	27
2.3.1 Características de los servicios	27
2.3.2 La educación como un servicio.....	28
2.4 Marketing Educativo.....	28
2.5 Mezcla de promoción	29
2.5.1 Publicidad pagada.....	30
2.5.2 Publicidad gratuita.....	31
2.5.3 Venta personal.....	34
2.5.4 Promoción de ventas	34
2.5.5 Relaciones públicas.....	34
2.6. Técnicas de apoyo e instrumentos de investigación	34
2.6.1 Técnicas de investigación cualitativa.....	35
2.6.2 Técnicas de investigación cuantitativa	37
2.6.3 Benchmarking.....	38
CAPÍTULO 3. OBJETO DE ESTUDIO.....	42
3.1 Información general	42
3.2 Modelo educativo	43
3.3 Impacto financiero, social y/o en recursos naturales asociados al negocio.....	44
3.4 Objetivos estratégicos del negocio relacionados con el problema a resolver.....	48
3.5 Proceso de Comunicación Institucional de Posgrados	50
3.5.1 Descripción	50
3.5.2 Mezcla de promoción	51
3.5.3 Segmento de Mercado	53
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE BENCHMARKING	55
4.1 Etapa 1: Planear	58
4.2 Etapa 2: Hacer	61
4.3 Etapa 3: Verificar	65
4.4 Etapa 4: Actuar	87

CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	90
5.1 Entrevistas.....	90
5.1.1 Método	90
5.1.2 Resultados	91
5.1.3 Análisis.....	108
5.2 Grupos Focales	112
5.2.1 Método	112
5.2.2 Resultados	114
5.2.3 Análisis.....	115
CAPÍTULO 6. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	124
6.1 Metodología SERVQUAL	126
6.1.1 Método	127
6.1.2 Resultados	129
6.1.3 Análisis.....	131
6.2 Encuestas	143
6.2.1 Método	143
6.2.2 Resultados	147
6.2.3 Análisis.....	149
CONCLUSIONES	171
RECOMENDACIONES	175
APÉNDICE 1 - Instituciones de Educación Superior (IES) de la Ciudad de México y número de estudiantes de posgrado matriculados (EM) en el ciclo escolar 2015 – 2016.....	176
APÉNDICE 2 - Programas a nivel de posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.	181
APÉNDICE 3 - Resultados obtenidos durante el estudio de Benchmarking.	182
APÉNDICE 4 - Formato del cuestionario adaptado de la metodología SERVQUAL.....	192
APÉNDICE 5 - Resultados de la metodología SERVQUAL.....	200
APÉNDICE 6 - Encuesta.	208
APÉNDICE 7- Resultados de la encuesta.....	210
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	220

LISTA DE TABLAS

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Tabla 2.1. Modelos de marketing.....	24
Tabla 2.2. Conceptos generales del marketing.	25
Tabla 2.3. Ventajas y desventajas de la publicidad pagada.....	31
Tabla 2.4. Tipos principales de Benchmarking.	40

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE BENCHMARKING

Tabla 4.1. Matriz de Localización de las instituciones en las redes sociales.	59
Tabla 4.2. Recursos empleados en el estudio de Benchmarking.	60
Tabla 4.3. Optimización del perfil de Facebook.	62
Tabla 4.4. Optimización del perfil de Twitter.	64
Tabla 4.5. Hashtag utilizado por las Universidad en los perfiles de Facebook.	73
Tabla 4.6. Análisis de Hashtags y palabras de Twitter.....	79
Tabla 4.7. Hashtags y palabras frecuentes del perfil de Instagram del ITESM.	82
Tabla 4.8. Desempeño de la IBERO frente al ITESM.....	88

CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Tabla 5.1. Aspectos relevantes de las encuestas realizadas.....	91
Tabla 5.2. Entrevista a un Colaborador del Proceso de Comunicación Institucional.	92
Tabla 5.3. Entrevista a un Colaborador de una Coordinación de un Programa Académico.....	95
Tabla 5.4. Entrevista a un Coordinador de un Programa Académico.....	97
Tabla 5.5. Entrevista a un Estudiante de Posgrado.	101
Tabla 5.6. Entrevista a un Aspirante a Posgrado.....	105
Tabla 5.7. Información general de los participantes.	112

CAPÍTULO 6. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Tabla 6.1. Ponderación SERVQUAL.	139
Tabla 6.2. Dimensiones de la calidad del servicio.	140
Tabla 6.3. Tamaño de muestra.....	146
Tabla 6.4. Universidades de procedencia de los estudiantes de posgrados.	151

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Figura 1.1 Grupos de interés afectados.	20
--	----

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Figura 2.1. Mapa resumen del concepto de Benchmarking.....	38
--	----

CAPÍTULO 3. OBJETO DE ESTUDIO

Figura 3.1 Impactos sociales ocasionados por la universidad.	45
Figura 3.2. Impactos financieros y económicos ocasionados por la universidad.	46
Figura 3.3. Impactos al medio ambiente ocasionados por la universidad.	46
Figura 3.4. Impactos socioculturales, financieros, económicos y al medio ambiente, del ejercicio de la educación a nivel de posgrados de la IBERO.	47
Figura 3.5. Organigrama del Proceso de Comunicación.....	51
Figura 3.6. Materiales de difusión y recordación de Comunicación Institucional de Posgrados.	52

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE BENCHMARKING

Figura 4.1. Etapas del Benchmarking propuestas.	57
Figura 4.2. Ventajas y desventajas de la información recopilada por el seguimiento directo de los perfiles.....	61
Figura 4.3. No. de Seguidores durante el estudio de Facebook.	65
Figura 4.4. Promedio de Seguidores Nuevos/semana de los perfiles de Facebook.....	66
Figura 4.5. Número total de publicaciones.	66
Figura 4.6. Tipo de publicación en los perfiles de Facebook.	67
Figura 4.7. Frecuencia de las publicaciones en los perfiles de Facebook.....	68
Figura 4.8. Actividad de los seguidores de Facebook.....	69
Figura 4.9. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la Anáhuac.....	70
Figura 4.10. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la Anáhuac Campus Sur.....	70
Figura 4.11. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la IBERO.....	71
Figura 4.12. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la ITESM.	71
Figura 4.13. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la UP.	72
Figura 4.14. No. de Seguidores al finalizar el estudio de Twitter.	75
Figura 4.15. Promedio de Seguidores Nuevos/semana de los perfiles de Twitter.....	75
Figura 4.16. Tipo de publicación en los perfiles de Twitter.....	76

Figura 4.17. Frecuencia de las publicaciones en los perfiles de Twitter.	77
Figura 4.18. Publicaciones y actividad de los seguidores de Twitter.	78
Figura 4.19. Seguidores durante el estudio de Instagram.....	80
Figura 4.20. Promedio de Seguidores Nuevos/semana de los perfiles de Instagram.	81
Figura 4.21. Frecuencia y tipo de publicación en el perfil de Instagram del ITESM.	81
Figura 4.22. Actividad de los seguidores del perfil de Instagram del ITESM.	82
Figura 4.23. Número de seguidores en los perfiles de Google+.....	83
Figura 4.24. No. total de suscriptores en YouTube.	84
Figura 4.25. No. total de reproducciones en YouTube.....	84
Figura 4.26. No. total de videos en YouTube.	85
Figura 4.27. Reacciones generadas por los videos del ITESM.	86

CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Figura 5.1. Diagrama de Afinidad, resultado de la investigación cualitativa.....	121
Figura 5.2. Esquema metodológico del Capítulo 5.....	123

CAPÍTULO 6. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Figura 6.1. Esquema metodológico del Capítulo 6.....	125
Figura 6.2. Metodología SERVQUAL.....	127
Figura 6.3. Programas que participaron en el estudio SERVQUAL.....	131
Figura 6.4. Edad de los participantes del estudio SERVQUAL.....	132
Figura 6.5. Género de los participantes del estudio SERVQUAL.....	132
Figura 6.6. Importancia de las características.....	133
Figura 6.7. Expectativas vs. percepciones de los estudiantes en el criterio “Elementos Tangibles”.....	134
Figura 6.8. Expectativas vs. percepciones de los estudiantes en el criterio “Fiabilidad”.....	135
Figura 6.9. Expectativas vs. percepciones de los estudiantes en el criterio “Capacidad de Respuesta”.....	136
Figura 6.10. Expectativas vs. percepciones de los estudiantes en el criterio “Seguridad”.....	137
Figura 6.11. Expectativas vs. percepciones de los estudiantes en el criterio “Empatía”.....	138
Figura 6.12. Calificación ponderada.....	139
Figura 6.13. Interpretación de las correlaciones.....	141
Figura 6.14. Procedimiento de recolección de información por medio de las encuestas.....	143
Figura 6.15. Ocupación de los estudiantes encuestados.....	149
Figura 6.16. Programas que participaron en la encuesta.....	150
Figura 6.17. Procedencia de la Universidad.....	152

Figura 6.18. Carácter de Universidad de procedencia.	152
Figura 6.19. Edad de los estudiantes encuestados.....	153
Figura 6.20. Género de los estudiantes encuestados.....	154
Figura 6.21. Motivación más importante para estudiar un posgrado.....	155
Figura 6.22. Otras motivaciones para estudiar un posgrado propuestas por los encuestados.	156
Figura 6.23. ¿Por qué razón eligió la Universidad Iberoamericana para cursar su estudio de posgrado?.....	158
Figura 6.24. Otras razones para estudiar un posgrado en la IBERO.....	159
Figura 6.25. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado?.....	160
Figura 6.26. Otros medios de comunicación que utilizan los estudiantes.	161
Figura 6.27. Canales de comunicación que permitieron a los encuestados conocer su programa.....	162
Figura 6.28. Otros canales de comunicación que permitieron a los encuestados conocer su programa.	163
Figura 6.29. ¿Tuvo necesidad de acudir al área de Comunicación Institucional o a la Dirección de su programa para ampliar la información?	164
Figura 6.30. ¿La información adquirida por el canal de comunicación señalado fue suficiente y clara, cumpliendo con sus expectativas y necesidades?	165
Figura 6.31. ¿La información adquirida y publicidad de su programa de estudio es coherente con la percepción que tiene actualmente? (Publicidad vs. Promesa de Valor que recibe como estudiante).....	166
Figura 6.32. En general, considera que los canales de comunicación y los mensajes publicitarios de la universidad son suficientes, claros y pertinentes.	167
Figura 6.33. La imagen que proyecta la universidad mediante su publicidad es coherente con su filosofía y con su oferta académica a nivel de posgrados.	168
Figura 6.34. ¿Usted recomendaría el programa de posgrado que cursa en la actualidad en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México?.....	169
Figura 6.35. Indicadores propuestos para el área de Comunicación Institucional de Posgrados.	170

GLOSARIO

Engagement: es el índice de respuesta de los usuarios ante los diferentes estímulos de una marca a través de redes sociales, de tal manera para calcular la fórmula del engagement, se tiene en cuenta el alcance y la interacción de los usuarios.

Facebook: es un sitio web de redes sociales creado por Mark Zuckerberg y fundado junto a Eduardo Saverin, Chris Hughes y Dustin Moskovitz. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard. Su propósito era diseñar un espacio en el que los alumnos de dicha universidad pudieran intercambiar una comunicación fluida y compartir contenido de forma sencilla a través de Internet. Fue tan innovador y exitoso su proyecto que con el tiempo se extendió hasta estar disponible para cualquier usuario de la red.

Google+: pronunciado y escrito a veces como Google Plus, abreviado como G+ y en algunos países de lengua hispana pronunciado como Google Más, es una red social operada por Google Inc. Se lanzó en junio de 2011. Los usuarios tienen que ser mayores de 13 años de edad, para crear sus propias cuentas. Google+ ya es la segunda red social con más usuarios en el mundo, no por su popularidad sino por enlazarse con YouTube, obteniendo aproximadamente 343 millones de usuarios activos.

Hashtags: es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o numeral (#). Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida. Se usa en servicios web tales como: Twitter, Telegram, FriendFeed, Facebook, Google+, Instagram o en mensajería basada en protocolos IRC para señalar un tema sobre el que gira cierta conversación.

Instagram: es una red social y aplicación para subir fotos y videos. Sus usuarios también pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, similitudes térmicas, áreas subyacentes en las bases cóncavas, colores retro, y posteriormente compartir las fotografías en la misma red social o en otras como Facebook y Twitter. Una característica distintiva de la aplicación es que da una forma cuadrada a las fotografías en honor a la Kodak Instamatic y las cámaras Polaroid, contrastando con la relación de aspecto 16:9 y 4:3 que actualmente usan la mayoría de las cámaras de teléfonos móviles. Hoy en día, las fotos pueden estar en horizontal y en vertical sin el uso de bordes blancos, aunque estas son recortadas parcialmente. También hay un medio de comunicación privado para hablar llamado Instagram Direct.

LinkedIn: es una comunidad social orientada a las empresas, a los negocios y el empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, que libremente revela su experiencia laboral y sus destrezas en un verdadero currículum laboral, la web pone en contacto a millones de empresas y empleados. Fundada en diciembre de 2002 por Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant, fue lanzada en mayo de 2003.

Página web: o página electrónica, o página digital, o ciberpágina es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes, y muchas otras cosas, adaptada para la llamada World Wide Web (www) y que puede ser accedida mediante un navegador. Esta información se encuentra generalmente en formato HTML o XHTML, y puede proporcionar navegación (acceso) a otras páginas web mediante enlaces de hipertexto. Las páginas web frecuentemente también incluyen otros recursos como pueden ser hojas de estilo en cascada, guiones (*scripts*), imágenes digitales, entre otros.

Pines: son marcadores visuales; cada Pin que se ve en Pinterest se vincula al sitio del que provino. Así, se puede obtener más información, como aprender a hacerlo o dónde comprarlo. Un tablero es el lugar donde se guardan tus Pines.

Pinterest: es una plataforma para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses, hobbies y mucho más. Los usuarios pueden buscar otros pinboards, "repinear" imágenes para sus propias colecciones o marcarlas con un "me gusta". La misión de Pinterest es "conectar a todos en el mundo, a través de cosas que encuentran interesantes". Fundada por Ben Silbermann, Paul Sciarra, y Evan Sharp, el sitio es manejado por Cold Brew Labs y financiado por un pequeño grupo de empresarios e inversores.

Repines: es una parte de Pinterest, el cual permite a los usuarios compartir los mejores pines que se encuentran en esta red social.

Retuit: es una parte de Twitter, el cual permite a los usuarios compartir las mejores publicaciones, tweets y demás, que se encuentran en la red social. Es algo así como mencionar lo que otra persona ha dicho para agregarlo o no un comentario al respecto.

SRE: en México, la Secretaría de Relaciones Exteriores es la Secretaría de Estado encargada de administrar las relaciones del país con el exterior (lo que incluye la recopilación de autógrafos extranjeros, misiones diplomáticas y límites territoriales). Además, proporciona los pasaportes y las cartas de naturalización; operativamente, se puede decir que administra todo el Registro Civil. Promueve el comercio y el turismo vía las secretarías respectivas de economía y turismo.

Social Media Marketing: es el proceso de generar tráfico web o llamar la atención a través de redes sociales. Las herramientas que se pueden utilizar en el *Social Media Marketing* centran sus esfuerzos normalmente en crear contenidos que llamen la atención y estimule a los lectores de ese contenido a compartirlas en sus redes sociales. El resultado electrónico del boca a boca se refiere a cualquier comentario que los usuarios comparten a través de internet (sitios web, redes sociales, mensajes instantáneos, etc.) sobre un evento, producto, servicio, marca o compañía.

Stakeholder: es un término en inglés utilizado por primera vez en 1708 para determinar una persona o negocio que ha invertido dinero en algo (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/stakeholder>). Este término se popularizó posteriormente, al ser utilizado por R. E. Freeman en su obra: "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" (Pitman, 1984), para referirse a «*quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa*».

Tuit: un tuit es el nombre que reciben las publicaciones en la red social twitter.

Twitter: es un servicio de microblogging, con sede en San Francisco, California, con filiales en San Antonio (Texas) y Boston (Massachusetts) en Estados Unidos. Twitter, Inc. fue creado originalmente en California, pero está bajo la jurisdicción de Delaware desde 2007. Desde que Jack Dorsey lo creó en marzo de 2006, y lo lanzó en julio del mismo año, la red ha ganado popularidad mundial y se estima que tiene más de 500 millones de usuarios, generando 65 millones de tweets al día y maneja más de 800 000 peticiones de búsqueda diarias. Ha sido denominado como el "SMS de Internet".

YouTube: es un sitio web dedicado a compartir vídeos. Aloja una variedad de clips de películas, programas de televisión y vídeos musicales, así como contenidos amateurs como video blogs. A pesar de las reglas de YouTube contra subir vídeos con todos los derechos reservados, este material existe en abundancia. Fue creado por tres antiguos empleados de PayPal en febrero de 2005. En octubre de 2006, fue adquirido por Google Inc. a cambio de 1650 millones de dólares y ahora opera como una de sus filiales. Actualmente es el sitio web de su tipo más utilizado en internet.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La Ciudad de México tiene el mayor número de ofertas educativas a nivel de posgrado del país; de acuerdo a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), existe un total de 191 Instituciones de Educación Superior (IES), de sostenimiento público y privado, las cuales ofrecen diferentes especialidades, maestrías, doctorados e incluso posdoctorados¹.

El Apéndice 1 presenta las IES de la Ciudad de México y su respectiva cantidad de estudiantes de posgrados durante el ciclo escolar 2015 – 2016; los datos fueron obtenidos del Anuario Estadístico de la ANUIES, en su versión digital, el cual contiene información de la población escolar y del personal docente de los tipos de educación media superior y educación superior en los niveles técnico superior universitario, licenciatura universitaria y tecnológica, licenciatura en educación normal y posgrado.

Las universidades con el mayor número de estudiantes de posgrados (ciclo escolar 2015 – 2016) son la Universidad Nacional Autónoma de México con 26,509 matriculados, la Universidad Tecnológica de México con 6.032 matriculados y el Instituto Politécnico Nacional con 5.575 matriculados¹.

La Universidad Iberoamericana, A.C., quien se ubica en el puesto número 10, de acuerdo al número de estudiantes de posgrados con 1.200 (ciclo escolar 2015 – 2016), hace parte de la ANUIES al igual que otras IES de la Ciudad de México, tales como: el Colegio de México, A.C., la Escuela Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad de Las Américas, A.C., la Universidad La Salle, A.C., la Universidad Nacional Autónoma De México y la Universidad Panamericana¹.

Es importante mencionar que la ANUIES, desde su fundación en 1950, ha participado en la formulación de programas, planes y políticas nacionales, así como en la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana. Es una Asociación no gubernamental, de carácter plural, que agremia a las principales instituciones de educación superior del país, cuyo común denominador es su interés por promover el mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios².

La Universidad Iberoamericana Ciudad de México (IBERO) cuenta con 38 posgrados, 2 especialidades, 26 maestrías y 10 doctorados, acreditados nacional e internacionalmente, que de acuerdo a las doctrinas de la universidad responden a las necesidades cambiantes del ámbito académico y profesional; posicionándose en el país como programas competitivos de excelencia en el país y en el mundo.

Actualmente, se acrecienta la importancia de utilizar herramientas mercadológicas con el fin de que las organizaciones divulguen sus ventajas competitivas, por lo que es necesario conocer el mercado, los competidores y sus movimientos e innovar constantemente, para estar a la vanguardia con los cambios que diariamente ocurren en especial, en el ámbito comercial y en el comportamiento de adquisición de productos o servicios, que día a día es más exigente.

Para el caso del sector de servicios educativos y en especial, a nivel de posgrados, incluso las instituciones públicas, se encuentran en fuerte competencia y se disputan arduamente el mercado estudiantil en éste tiempo de globalización, de acceso rápido a la información y de exigentes cambios; se ha adoptado un nuevo concepto en el marco del marketing, denominado marketing educativo, que se desarrolla más adelante, con el fin de mantenerse alertas, creativos y visionarios en la ejecución de estrategias de difusión y comunicación para sostener y consolidar una posición en la sociedad.

En el pasado las instituciones educativas no llevaban a cabo una comunicación tan estructurada, en la mayoría

de los casos se llevaba a cabo la divulgación de programas mediante el “boca a boca” y en las coordinaciones se realizaba la divulgación de información de manera personal. En el caso de la IBERO el área de Comunicación existe desde el aproximadamente desde hace 20 años. La cual surgió con el objetivo de favorecer la inscripción o reclutamiento de estudiantes, crear una relación con ellos y procurar una comunicación e imagen adecuadas, respondiendo a las nuevas exigencias de los mercados formativos.

En este contexto relacionado con marketing educativo y estrategias asociadas a la publicidad, la universidad ha estado a la vanguardia de las opciones en comunicación, actualmente un 30% del presupuesto de Comunicación, se destina específicamente a la difusión de posgrados, de acuerdo a las declaraciones de la Jefe de Planeación y Proyectos Especiales del área de Comunicación Institucional de Posgrados.

Como se puede notar en el presente el Capítulo 1, se desarrolla la parte introductoria de la investigación; de tal manera, se presenta la justificación, el alcance, la trascendencia, el planteamiento del problema, las hipótesis y los objetivos.

En el Capítulo 2, se expone el marco teórico asociado con este proyecto; comprende desde lo general del marketing, es decir, su desarrollo histórico y los conceptos más relevantes, pasando hasta el marketing de servicios, la universidad como empresa, el marketing educativo, la mezcla de promoción y las técnicas de apoyo e instrumentos que se utilizaron en esta investigación (Benchmarking[♦], entrevistas, grupos focales, encuestas a partir de cuestionarios).

El Capítulo 3, numeral 3.1, se presentan datos generales de la institución, relacionados con su fundación y los principales acontecimientos históricos. Dado que es una universidad que se caracteriza por su filosofía y sus valores, en el numeral 3.2 se profundizó en el modelo educativo.

Reconociendo que la universidad es agente de cambios e influye en la sociedad mexicana y del mundo, se llevó a cabo el análisis del impacto financiero, social y al medio ambiente, que esta causa como resultado de sus actividades y ejercicio alrededor de su negocio.

En este contexto, se analizaron los objetivos estratégicos de la IBERO, que se encuentran relacionados con el problema del presente proyecto de investigación. Finalmente, el Capítulo 3 hace una descripción general del área de Comunicación Institucional de Posgrados, información obtenida directamente de sus colaboradores; incluyendo, la mezcla de promoción que esta área realiza para difundir los programas.

Por la importancia que tiene para el área, justamente el target al cual se dirigen, se llevó a cabo la caracterización del segmento de mercado, lo cual, no es otra cosa que el grupo meta al que van dirigidos los estudios a este nivel de la universidad.

El estudio de Benchmarking de Social Media realizado con las tres universidades competencia (Universidad Anáhuac, Universidad Panamericana y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), se presenta en el Capítulo 4. Se trata de un seguimiento exhaustivo de 2 meses, a las redes sociales de la IBERO y de las universidades mencionadas, con el fin de identificar los mejores aspectos o prácticas que se están llevando a cabo en pro de la consecución de nuevos alumnos de posgrado desde estas plataformas digitales.

En el Capítulo 5, se desarrolla mediante Entrevistas y Grupos Focales, la investigación cualitativa del presente proyecto, que sirve de inmersión al campo de investigación y justamente se trata de un estudio exploratorio,

[♦] BENCHMARKING: Según la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse, del American Productivity & Quality Center (APQC) es un proceso de evaluación continuo y sistemático, mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance (rendimiento).

porque estas herramientas permiten antes que generalizar, obtener evidencias y detalles que permiten la interpretación del problema y el planteamiento de interrogantes ulteriores que se aclaran posteriormente con otras técnicas, por lo general, cuantitativas.

El Capítulo 6 abarca el estudio cuantitativo, que fue enfocado gracias a los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, presentada en el Capítulo 5. Las técnicas utilizadas son la Metodología SERVQUAL*, y el cuestionario de autoría propia, denominado Encuesta a Estudiantes de Posgrado. De tal manera, es importante mencionar que a partir del Benchmarking (Capítulo 4), la Investigación Cualitativa (Capítulo 5) y la Investigación Cuantitativa (Capítulo 6), se obtienen los resultados más relevantes de esta investigación y se lleva a cabo la comprobación de las hipótesis.

Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, es decir, todas aquellas proposiciones derivadas de todas las técnicas aplicadas; de igual manera, se presentan las recomendaciones, las cuales sugiere la investigadora que se lleven a cabo para que la universidad, en cabeza del área de Comunicación Institucional de Posgrados obtenga resultados más favorables en todo el proceso de consecución de nuevos alumnos.

1.2 Justificación

La globalización y el mercado laboral, exige a los profesionales ser cada vez más competitivos, fortalecer sus habilidades y adquirir conocimientos actuales; necesidad que es fundamentalmente satisfecha a través de estudios de posgrado como las especializaciones, maestrías y doctorados. De tal forma, la obtención del título profesional corresponde a una de las etapas del proceso de preparación y desarrollo de las personas y las universidades están llamadas a ofertar estudios de posgrado, considerando puntos como la mejora profesional, la profundización de conocimiento y el aporte en la generación de conocimiento.

La Universidad Iberoamericana Ciudad de México, como institución con acreditaciones de alta calidad y prestigio, no puede ser ajena a dichos cambios sociales, económicos y tecnológicos; la competencia educativa también está en aumento y ello conlleva que se encuentre en la búsqueda constante de superación y competitividad, por lo cual, es importante que todos sus esfuerzos sean comunicados a la sociedad, al igual que su oferta académica sea difundida.

Las universidades con ventajas competitivas, justamente se inclinan por destacar en sus mensajes publicitarios, tal como lo hace la IBERO, dichos beneficios. Por ejemplo, los programas reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de CONACYT, situación que hace más exigente la competencia en el sector educativo al día de hoy. Se recuerda que el PNPC forma parte de la política pública de fomento a la calidad del posgrado nacional que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública han impulsado de manera ininterrumpida desde 1991.

Lo anterior, deja de manifiesto la necesidad de conocer las percepciones de los estudiantes acerca de los canales de comunicación que está empleando para difundir sus mensajes y planes de estudio; adoptar herramientas de gestión al interior del proceso de Comunicación Institucional de Posgrados, para evaluar y mejorar la gestión y calidad de sus acciones; incrementar el número de matrículas y en general, enfrentarse con buenas herramientas a un mercado educativo competitivo.

* SERVQUAL: Cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a America Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. Se describirá más adelante en la presente investigación.

En este contexto, la presente investigación pretende evaluar el impacto de los canales de comunicación utilizados por Comunicación Institucional de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, para lograr la consecución de nuevos alumnos. Lo anterior, con el fin de que no sólo se conozca su alcance y se deduzca su calidad de desempeño, sino con el propósito de que el área logre plantear mejores estrategias para la promoción basadas en datos reales.

Adicionalmente, con el fin de justificar la realización del proyecto, se mencionan a continuación, algunos riesgos de no llevarlo a cabo:

- No hacer un buen uso de las tecnologías de la comunicación disponibles para transmitir la oferta académica a nivel de posgrados de la universidad.
- Existe un alto riesgo de que la competencia logre mejores prácticas de difusión y promoción de sus programas académicos, por lo tanto, alcancen un mayor número de estudiantes.
- Material de difusión que se está desperdiciando, porque las cantidades no están siendo determinadas de acuerdo a las necesidades.
- Disminución en el poder de negociación con los proveedores de los distintos canales de comunicación, debido a que no se están realizando las necesidades de difusión en cada uno de ellos, teniendo en cuenta, las situaciones reales de efectividad de cada uno de ellos.
- Desconocimiento del desempeño y efectividad de los mensajes emitidos por los canales de comunicación, lo cual impide identificar oportunidades de mejora.

1.3 Alcance

La propuesta se encuentra enfocada en el Proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México; incluye la consecución de evaluaciones cualitativas y cuantitativas asociadas con los actuales estudiantes de posgrados, con el fin de medir el resultado de los canales de comunicación, empleados por dicho proceso para lograr difundir la oferta académica y así incrementar el reclutamiento de estudiantes.

Es importante mencionar que no incluye la evaluación completa de todas las actividades que se realizan en el Proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, ni pretende evaluar los cargos o la competencia del personal para desarrollar sus funciones.

1.4 Trascendencia

Se planea realizar el presente proyecto hasta junio de 2017, pero sus resultados tendrán aplicación hasta por dos años y servirán como referencia para plantear futuras estrategias de promoción y difusión de los programas académicos de la universidad (mejora continua).

A continuación, se mencionan los beneficios intangibles del proyecto (Suaves):

- Permitirá tener un panorama general de lo que están haciendo otras instituciones educativas con oferta académica similar a la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Provocar una reflexión acerca de las mejores estrategias y prácticas que debe implementar Comunicación Institucional para mejorar continuamente y lograr mayor grado de competitividad.
- Mayor cooperación entre los estudiantes de posgrados y su universidad.
- Mejores relaciones con los proveedores de los canales de comunicación, en negociaciones en las cuales exista la relación “ganar– ganar”.
- Garantizar un mejor uso de la información y su difusión a través de los más adecuados canales de comunicación.

Por otro lado, los beneficios tangibles del proyecto (Duros) están asociados con la reducción de pérdidas económicas y facilidad para realizar cambios en los artes (diseño de la publicidad), de ser necesario.

1.5 Planteamiento del problema

La continuidad de estudios superiores como el caso de los estudios de posgrado: especializaciones, maestrías, doctorados y post-doctorados, ha sido un factor de vital importancia para los profesionales que buscan en éstas opciones una herramienta de crecimiento en su ámbito laboral y personal; lo cual, justifica que las Universidades e Instituciones de Educación Superior tanto privadas como públicas, incluyan en su oferta académica los programas de posgrado para complementar la formación de licenciatura, ofertando incluso diferentes modalidades, con el fin de adaptarse a las necesidades de las personas que buscan acceder a alguno de ellos.

En la Ciudad de México, se presenta una situación similar a otras ciudades de América Latina e incluso del mundo, en donde, además del aumento de las Instituciones de Educación Superior, se ha incrementado la oferta académica de programas a nivel de posgrado; haciendo cada vez más competitivo el mercado y obligando a plantear estrategias de comunicación de calidad para cautivar más y más estudiantes, los cuales entre sí, tienen importantes diferencias, tales como el sexo, la edad y la trayectoria laboral.

De tal manera, todas las organizaciones incluyendo las proveedoras del servicio educativo, tienen la necesidad de relacionarse y promulgar sus productos y/o servicios, de manera eficiente y casi inmediata, entre sus clientes actuales y potenciales, para mantenerse competitivas y a la vanguardia, en un mundo cada vez más exigente, crítico y con gran cantidad de información disponible. Justamente en este contexto, adquiere relevancia evaluar el impacto de los canales de comunicación utilizados por el Proceso de Comunicación Institucional para promover los de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

Medir la eficiencia de los canales de comunicación, a partir de los resultados obtenidos en la investigación asociada al presente estudio, permitirá que el equipo responsable del proceso establezca estrategias adecuadas

de marketing y promoción basadas en datos reales (Principio de Gestión de Calidad No. 6, propuesto por la ISO^{*}: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones); descarten, modifiquen o intensifiquen la difusión en los mismos (Principio de Gestión de Calidad No. 5, propuesto por la ISO: Mejora Continua), considerando su conveniencia y desempeño e incluso, fortalezcan las relaciones con los proveedores para crear valor (Principio de Gestión de Calidad No. 7, propuesto por la ISO: Gestión de las Relaciones).

El contexto actual cambiante de economías dinámicas y competitivas, pero con problemas sociales profundos, las empresas e instituciones están llamadas a ser ejemplo en cuanto a sus procesos y productos, para asegurar la sostenibilidad de sus negocios. De tal manera, la gestión de su comunicación externa no está exenta de cumplir satisfactoriamente su propósito, por el contrario, su labor adquiere relevancia debido a que, gracias a ésta, se da el intercambio de mensajes con el mercado objetivo y, por consiguiente, se aumenta la posibilidad de adquirir nuevos estudiantes.

El desconocimiento de la efectividad y el desempeño de los canales de comunicación, no sólo impide una gestión acertada de los mismos sino que no permite plantear criterios y políticas apropiadas, afectando negativamente el uso de los recursos y puede conducir a desarrollar actividades que de ser incorrectas generarán desinformación entre las personas, distorsiones en la imagen de la universidad, disminución de aspirantes e incluso pérdidas económicas asociadas al empleo de los canales de comunicación.

En resumen, los objetivos estratégicos de la universidad, descritos en los numerales previos, se verán afectados notoriamente, pero principalmente, el mantener una oferta educativa competitiva, innovadora, vanguardista y viable (el proceso de comunicación se da en doble sentido); el número de estudiantes extranjeros puede verse disminuido o no presentar el incremento deseado; la vinculación con la industria y el sector empresarial por desinformación puede debilitarse y lo más importante el deseo de transmitir información eficaz acerca de su quehacer académico y de sus logros, puede verse limitado.

El impacto del proyecto en la universidad básicamente se orienta a conocer cuáles son los medios de comunicación más pertinentes para los programas de posgrados, considerando el segmento al que van dirigidos y al uso que los mismos están teniendo en la sociedad, quien cada vez más exige información oportuna, rápida, veraz y suficiente. Se recuerda que la universidad destina aproximadamente 30% del presupuesto total de Comunicación Institucional, específicamente al área de difusión de posgrados.

En la Figura 1.1 se presentan los Grupos de Interés afectados por el problema planteado en el presente proyecto. Es importante aclarar que los estudiantes son exclusivamente los que cursan a la fecha estudios a nivel de posgrados; por otro lado, los aspirantes son aquellos interesados en este tipo de educación superior.

Los proveedores de bienes y servicios, son aquellos encargados de elaborar material publicitario u ofrecer servicios tales como pautas en radio o redes sociales como Facebook. Las instituciones educativas son las que se encuentran interesadas en el mismo segmento de mercado que la Universidad Iberoamericana; finalmente, las empresas, son aquellas con las cuales existen convenios para que sus empleados continúen sus estudios a nivel de posgrados con ciertos privilegios, principalmente económicos.

^{*} ISO: Organización Internacional de Normalización (originalmente en inglés: *International Organization for Standardization*, conocida por las siglas ISO) es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización.

Figura 1.1 Grupos de interés afectados.



Fuente: Autora, 2016. Tomado de la página web de la universidad y de la observación directa.

1.6 Hipótesis

1. Los principales canales de comunicación que permiten el reclutamiento de estudiantes de posgrados en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México son radio, TV y página web.
2. Adoptar el Benchmarking al interior del proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, contribuye a plantear estrategias acordes con el mercado, en el marco de la mejora continua y la adopción de herramientas de calidad hacia la excelencia universitaria en todos sus aspectos.
3. ¿La filosofía y la congruencia en valores de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, ha influido de manera positiva en la consecución de alumnos?

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Evaluar los resultados de los canales de comunicación utilizados por el Proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, en la consecución de nuevos alumnos para su oferta académica.

1.7.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el objeto de estudio (Definición de posgrado, oferta académica a nivel de posgrado de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y características generales de los programas).
- Realizar una revisión de literatura relacionada con el Marketing de Servicios y en especial, con el Marketing Educativo.
- Describir segmento de mercado hacia los cuales se dirigen los programas de posgrado de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Identificar que canales de comunicación está utilizando Comunicación Institucional de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, para dar a conocer su oferta académica.
- Realizar un trabajo de Benchmarking con las siguientes instituciones educativas y exponer las prácticas que éstas llevan a cabo a nivel de comunicación de sus programas de posgrados: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM o TEC), Universidad Anáhuac y Universidad Panamericana (UP).
- Determinar mediante una investigación cualitativa y cuantitativa, los canales de comunicación que proporcionaron una difusión de calidad entre los actuales estudiantes de posgrados. (Encuesta de medios de difusión, entrevistas, grupos focales, quejas y reclamos).
- Proponer ideas y aspectos generales a tener en cuenta, para la futura promoción de los programas de posgrado de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, basados en datos reales, análisis estadísticos y técnicas de calidad.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El presente Capítulo presenta la teoría relacionada con el Marketing, su desarrollo histórico y conceptos generales, de igual manera, dadas las características de una universidad, se expone porque es similar a una empresa y por qué la educación debe ser vista como un servicio, aspectos que han dado paso al Marketing Educativo. Con el fin de entender cuáles son las herramientas que utiliza la universidad para atraer alumnos de posgrado, se explica en qué consiste la Mezcla de Promoción y finalmente, debido a que forman parte de la metodología del presente proyecto, se tratan de manera general: las entrevistas, los grupos focales, los cuestionarios y el Benchmarking.

2.1 Marketing

En los últimos años, la palabra “marketing” se ha convertido en una de las más utilizadas en el ámbito empresarial. Todos los días, los medios de comunicación hacen referencia a alguna noticia o acontecimiento en el que se utiliza el término marketing. Sin embargo, el concepto de marketing que se observa en dichos medios no siempre se corresponde con su concepto científico y académico³.

Una forma útil de entender el marketing es a partir del concepto de relación de intercambio, puesto que constituye el objeto de estudio del marketing. Una relación de intercambio es un acto de comunicación entre dos o más partes, en las que éstas se entregan mutuamente algo valioso y útil para ambas. Mediante el intercambio las personas obtienen productos que les resultan útiles o necesarios para el desarrollo de sus actividades. Aunque las relaciones de intercambio han existido siempre (ej. el trueque es una forma de intercambio), el marketing se caracteriza por ser una forma diferente de concebir y de ejecutar dichas relaciones de intercambio. De hecho, la relación de intercambio es el concepto básico sobre el cual descansa el marketing³.

Dado que el marketing estudia las relaciones de intercambio, su ámbito de actuación no es exclusivamente empresarial. Por ejemplo, un partido político desarrolla una relación de intercambio con sus votantes. En dicho intercambio, los partidos políticos ofrecen a su electorado una ideología y unas promesas a cambio de votos. Esta relación de intercambio también es objeto de estudio del marketing (marketing político y electoral). En cualquier caso, los conceptos y contenidos de esta tesis centran en el marketing empresarial. Por un lado, el marketing es una forma de concebir la relación de intercambio centrada en la identificación y satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. Esta filosofía del marketing pone al cliente en el centro de los intereses de las empresas. Aquellas empresas que orientan sus actividades a la satisfacción de las necesidades del consumidor siguen un enfoque marketing³.

Por otro lado, el marketing es también una forma de ejecutar las relaciones de intercambio. De hecho, el marketing pone a disposición de las empresas una serie de herramientas y técnicas para poder cumplir con el objetivo de satisfacer al consumidor. El desarrollo de las actividades de marketing en una empresa u organización requiere de un adecuado proceso de planificación y ejecución con la finalidad de identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda³.

2.1.1 Desarrollo histórico del Marketing

De acuerdo a lo planteado anteriormente, cuando se habla de Marketing, se conjugan gran cantidad de variables, conceptos, herramientas, técnicas y metodologías. Sin embargo, si se desea simplificar la historia relevante del marketing, comprendida en los últimos cincuenta años, se debe de hablar de tres modelos de marketing: Marketing 1.0, Marketing 2.0 y Marketing 3.0⁴.

Marketing 1.0.

El denominado marketing 1.0, en sus inicios, se enfocó a la producción de un producto y a venderlo obteniendo el mayor beneficio y con el mínimo costo, usando una comunicación unidireccional y medios tradicionales⁵.

De acuerdo a lo anterior, trabaja las 4 P'S, segmenta y tiene un mercado de clientes, pero su filosofía no va más allá de tener un buen producto/servicio, una buena comercialización y venderlo al cliente final⁴. En conclusión, este tipo de marketing trata de llegar a la mente del cliente, trabajando la marca para que esta se posicione en la mente del cliente⁵.

Marketing 2.0.

El marketing 2.0, da un paso más allá y no sólo intenta que su marca este posicionada en la mente del consumidor, sino que quiere entender como es el cliente, porque le escoge a él entre miles de opciones y no a otro⁴.

De acuerdo a lo anterior, se encuentra enfocado a la captación, satisfacción y fidelización del cliente. Por este motivo aportaron estrategias de segmentación y diferenciación, desarrollando productos específicos para distintas necesidades. Es decir, se enfoca en el consumidor, no tanto en el producto, haciéndolo más partícipe de la relación empresa-cliente, buscando la interacción y, por lo tanto, implicación⁵.

El Marketing 2.0 está quedando obsoleto, frente un interés cada vez mayor de los consumidores por el mundo en el que viven, los cuáles ya no son considerados tan solo consumidores, sino personas con unas ideas y principios que esperan ver reflejados en las compañías a las que compran los productos⁴.

Gracias a la tecnología actual, genera grandes bases de datos, realiza un seguimiento y monitorización del proceso de compra, pregunta y obtiene respuesta. En definitiva, trata de llegar al corazón del cliente, a través de las experiencias, del mensaje emotivo, de la personalidad de marca⁴.

Marketing 3.0.

Ésta es la idea del marketing 3.0, más enfocado a satisfacer necesidades siempre con una base social, ética y medioambiental, plasmando unos valores y responsabilidades en sus acciones y usando las herramientas de la llamada Tecnología New Wave (ordenador, móvil, Internet y social media) para conectar con unos consumidores implicados y complejos⁴.

El marketing 3.0 entiende que ese cliente es mucho más que un cliente, es una persona no solo interesada en un producto o servicio, sino que es una persona que tiene preocupaciones, que está comprometida con el mundo que le rodea y es en este punto, donde las empresas deben demostrar que a ellos también les preocupan las personas y no solo vender y vender⁴.

Por tanto, se trata de una visión que tiene en cuenta el marketing mix, el posicionamiento, la segmentación, la marca, el cliente y ahora también la sociedad; llegando a integrar de una manera u otra al cliente en el propio modelo de negocio. Siguiendo las ideas expuestas, es el cliente el que contribuye en la creación de un nuevo producto o el que diseña la creatividad de la nueva campaña publicitaria⁴.

El marketing 3.0 no se limita al uso de nuevas tecnologías, web corporativa, a estar presente en redes sociales o disponer de aplicaciones ultramodernas, se trata de estrategia y de visión de marketing, de una filosofía a implantar en el modelo de negocio y que afectará desde el marketing mix a las redes sociales, desde el producto hasta la generación de ingresos⁵.

En la Tabla 2.1 que se presenta a continuación, se resumen los tres modelos de marketing analizados⁶.

Tabla 2.1. Modelos de marketing.

Ítem	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
Objetivos	Ventas	Satisfacer y retener al consumidor	Satisfacer necesidades considerando la consciencia social y medioambiental
Herramientas	Producción industrial	Tecnología de la información	Nuevas tecnologías de la información
Época de Desarrollo	Era Industrial (Segunda Mitad del Siglo XVIII)	Era de la Tecnología (Década de los 70 y 80 – Siglo XX)	Era de la Información (Década de los 90 – Finales del Siglo XX y principios del Siglo XXI)
Visión de los consumidores	Compradores masivos con necesidades	Consumidor inteligente con necesidades especiales	Ser humano con necesidades complejas y variables
Propuesta de valor	Funcionalidades	Funcional y emotiva	Funcional, emotiva y consciente
Concepto clave	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores y principios
Estrategia de Marketing	Especificación del producto	Posicionamiento del producto	Misión, visión y valores

Fuente: Autora, 2016. Tomado de Kotler, P., Kartajava, H. & Setiawam.

Finalmente, vale la pena citar las siguientes recomendaciones, las cuales son básicas a la hora de aplicar el modelo de marketing 3.0 son las siguientes⁶:

- Involucrar a los consumidores, ahora tienen el poder.
- Desarrollar la oferta solo dirigida al público objetivo de ese producto.
- Plantear estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente – enunciar propuestas de valor, no las características del producto.
- Dar importancia de la distribución/entrega del producto.
- Hacer partícipe al cliente, es decir, emplear el marketing colaborativo.
- Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente – permission marketing.
- Crear activos a largo plazo.
- Desarrollar métricas y analizar el retorno de la inversión (ROI).
- Respetar y ayudar al medioambiente/entorno.

2.1.2 Conceptos generales del Marketing

Con el fin de resumir los conceptos más generales que se utilizan al interior del marketing y facilitar el desarrollo y la comprensión del presente estudio, en la Tabla 2.2 se presenta de manera simplificada los más relevantes.

Tabla 2.2. Conceptos generales del marketing.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Comunicación	Actividad consiente de transmitir información; se puede dar entre dos o más participantes con el fin de intercambiar significados a través de un canal compuesto por signos y normas semánticas.
Demanda	Se da por el deseo de productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.
Deseo	Consiste en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo.
Intercambio	Acto de obtener un producto que se desea, ofreciendo algo a cambio. Es un proceso de generación de valor, ya que ambas partes quedan en mejor situación de la que se encontraban antes de efectuarlo.
Mercado	Lo compone todos los clientes (actuales y potenciales), que comparten una necesidad o deseo específico, por el cual estarían dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.
Necesidad	Se considera como el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos.
Oferta	Bienes o servicios que están disponibles para la venta bajo unas condiciones de mercado y precio.
Producto	Todo aquello que se ofrece para satisfacer una necesidad o deseo. Incluye bienes y servicios.
Satisfacción	Es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas.
Transacción	Consiste en el comercio de valores entre dos partes.
Valor	Estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus propias necesidades.

Fuente: Autora, 2016. Tomado de Kotler, P. y de Kartajava, H. & Setiawam.

2.2 La universidad como empresa

Como se mencionó anteriormente, el término Marketing se asoció en un principio al campo empresarial, por lo cual, proponer su uso en el sector educativo generaba en muchos casos controversia, en especial, cuando se trataba de universidades o instituciones públicas. Sin embargo, si se tiene en cuenta que el marketing reúne una serie de herramientas indispensables para que la gestión administrativa, la posición a favor de su adopción en el campo de las universidades, se ve favorecida.

Las universidades son instituciones de educación superior y con frecuencia los vínculos más próximos que tienen con una empresa se fundamentan en los convenios de cooperación y en la transferencia de conocimientos a cambio del pago de la colegiatura. No obstante, si se entiende la empresa como una organización de personas, con propósitos y objetivos definidos, que impactan la sociedad de distintas maneras, podría establecerse más de una coincidencia con lo que es hoy por hoy una universidad.

Tras analizar los conceptos de universidad y empresa, algunos autores se percatan de una nueva tendencia, debido a que las universidades están cambiando en sus procedimientos y metodologías porque también se enfrentan a un mundo competitivo y la oferta académica es cada vez más exigente, por lo cual han tenido que adoptar procedimientos propios del mundo empresarial⁷.

Dicha reforma total de la educación superior, ha influido considerablemente en la flexibilidad de las universidades y la adaptación a las tecnologías de la información; en los planes de estudio, la cobertura, la carrera docente, la financiación, las competencias, los indicadores de gestión, los créditos, la duración de las carreras profesionales, la desregularización de las normas contractuales que rigen las relaciones entre trabajadores, profesores y alumnos. Todas estas reformas son coherentes con el concepto de universidad - empresa, sin embargo, la sociedad y la comunidad universitaria, deben defender el núcleo esencial de las universidades, para que no desaparezca la educación como derecho, su función social y su naturaleza de institución formadora⁸.

En su artículo J.Ellin (2006), advierte de dos alternativas que cuya elección está aún en manos de los responsables institucionales. Por un lado, la implantación de un sistema empresarial en la gestión de las universidades puede ser bueno por la eficacia y eficiencia que estos sistemas ampliamente desarrollados, permitirían en las instituciones educativas en pro de lograr los objetivos. Dando paso al enfoque "Universidad Empresarial", que se entiende como una alternativa positiva. Pero por el otro lado, se encuentra el enfoque netamente corporativo que cataloga a la universidad simplemente como un negocio⁷.

Como se pudo notar, al relacionar los términos universidad y empresa, se presentan una serie de paralelismos y en la mayoría de casos, se puede decir que las universidades, como las empresas, son gestionadas con una estructura jerárquica. Pero lo más importante, es reconocer que al igual que las empresas, las instituciones educativas ofrecen un producto: el servicio educativo y como tal, la demanda de los clientes (estudiantes), permiten la existencia de las mismas, son su razón de ser e impulsa la línea de productos (oferta académica), de tal manera incentivar las ventas, no es otra cosa que incrementar el número de estudiantes en cada uno de los programas académicos que oferta, los cuales en algún momento pueden llegar a ser poco rentables.

El incremento de estudiantes, justamente es donde incide de forma importante todas aquellas prácticas y herramientas propias del marketing. E.Ibarra (2002) expone que la "empresalización" ha alcanzado a la universidad por la necesidad de posicionarse en un contexto global. Así, señala también que los rectores deben gobernar la universidad como si fuera una gran empresa, utilizando todas las herramientas técnicas y comerciales, que les proporciona la gestión de los negocios, para alcanzar la mayor eficiencia y productividad y, en consecuencia, posicionarse adecuadamente en los mercados globales del conocimiento⁹.

Tras señalar todas las consideraciones del ámbito de la empresa que se pueden trasladar a las universidades,

J.Ellin (2006) propone que los gestores educativos podrían dejarse guiar por el mercado en la toma de decisiones (por ejemplo, en cuanto a matrículas, selectividad, contrataciones, personal, publicidad y promoción, inversiones en instalaciones) y establecer un espíritu emprendedor, integrándolo en todos los niveles de la institución, haciéndola más dinámica y convirtiéndola en una institución emprendedora⁷.

2.3 Marketing de servicios

La definición de *Intercambio* permite encontrar la esencia del marketing, el cual sucede a través del consentimiento entre dos personas para recibir un bien o servicio a cambio de otro, donde ese otro puede ser dinero, aunque puede existir el intercambio entre productos que son considerados de igual valor¹⁰.

Por otro lado, los servicios son hechos, esfuerzos y rendimientos que tienen la propiedad de ser intangibles, es decir, que carecen de sustancia física, y que se enfrentan a una serie de problemas de servicios de marketing que no siempre son adecuadamente resueltos por las soluciones tradicionales de mercadotecnia relacionadas con las mercancías o bienes¹¹.

Kotler (2003) habla de una Cultura de los servicios y especifica que ésta se centra en atender y satisfacer al cliente¹². Por otra parte, Arellano (2000) expone que la especialidad del marketing es ocuparse de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores en todos los aspectos, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien. De tal manera, el marketing de servicios presenta dos características fundamentales: se presenta de manera inmediata y no se presenta la transferencia de un bien tangible¹³.

2.3.1 Características de los servicios

De acuerdo a lo anterior, queda claro que, el marketing tiene una implicación fundamental en la gestión de los servicios y varía conforme a sus características. Philip Kotler (1991) clasifica dichas características de forma genérica en 4 grupos¹⁴:

- **Intangibilidad.** Los servicios intangibles no pueden ser experimentados, sentidos, probados, oídos u olfateados, antes de ser comprados. Los consumidores buscan evidencias de la calidad del servicio y el proveedor del servicio tiene como tarea administrar la evidencia de forma que se vuelva lo más tangible posible. Los instrumentos más importantes para recurrir a una mayor tangibilidad son: el Local (soporte físico), las Personas (personal de contacto), los Equipamientos, el Material de Comunicación (folletos, fotografías), los Símbolos (la marca) y el Precio¹⁴.
- **Inseparabilidad.** Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo. Esto mismo no ocurre en relación con los productos físicos que son producidos, almacenados, después vendidos y más tarde consumidos. Quien presta el servicio también es parte del servicio y si el cliente también está presente durante la ejecución del servicio, la interacción proveedor-cliente es un aspecto especial en marketing de servicios. De otro modo, éste es precisamente el caso del marketing de los servicios de educación. Tanto el cliente como quien presta el servicio afectan al resultado final¹⁴.
- **Heterogeneidad.** Los servicios son altamente variables, dado que dependen de quién los ejecuta, cómo los ejecuta y de cuándo y dónde son ejecutados. Un curso de marketing enseñado por el Dr. Philip Kotler es considerado de calidad superior que otro dado por un becario. Sus clases, además de estar bien preparadas, transmiten su experiencia y su capacidad de oratoria. Los consumidores y usuarios de estos servicios conocen esta variabilidad y frecuentemente hablan entre ellos antes de escoger el no a un proveedor de servicios determinado¹⁴.

- **Caducidad.** Los servicios no pueden ser embalados y guardados en stock. Razón por la cual en algunos países los médicos cobran a sus pacientes cuando éstos dejan de ir a la consulta fijada por el cliente. La caducidad del servicio no constituye problema cuando la demanda es estable, dado que es fácil organizar el trabajo con anterioridad. Sin embargo, cuando la demanda es inconstante, las empresas de servicios se enfrentan a problemas difíciles¹⁴.

Las instituciones de enseñanza no pueden dejar de recibir su "plus" por los alumnos que faltan a las clases. Los compromisos con el plan de un curso académico fueron asumidos al inicio, y las faltas del alumno en nada alteran ese plan, a no ser en ausencia de aprendizaje de éste que pueda tener otro tipo de consecuencias para la institución¹⁴.

2.3.2 La educación como un servicio

Considerando los elementos del marketing y las características de los servicios, se da un espacio para la consideración de la educación justamente como un servicio; en donde el alumno otorga un pago para recibir información, conocimientos y experiencia educativa en el ámbito real o incluso virtual. Autores como Manés (1997) consideran que es un servicio por excelencia, ya que cumple claramente todas las características que definen un servicio¹⁵:

- Intangibilidad, ya que tanto en su distribución como en su adquisición es intangible.
- Inseparabilidad, ya que las acciones del educador y del alumno son inseparables.
- Heterogeneidad, ya que es imposible estandarizarlo dependiendo en gran medida de cada alumno.
- Caducidad, ya que el servicio educativo no es almacenable, una plaza sin cubrir es una pérdida del periodo lectivo.
- Ausencia de propiedad, ya que el alumno solo recibe la educación, no se apropia de ella.

2.4 Marketing Educativo

Habiendo desarrollado previamente el concepto de marketing y el concepto de marketing de servicios, e incluso, haber estipulado por qué la educación es un servicio y la universidad en muchos aspectos está llamada a gestionarse en el mercado tal como lo hace una empresa en el mundo competitivo actual, se procede a definir el concepto de Marketing Educativo.

Manés (1997) propone la siguiente definición de marketing educativo: *“El proceso de investigación de necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo programas educativos que satisfagan a las mismas, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del desarrollo de servicios educativos acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de organizaciones e individuos”*¹⁵.

De acuerdo a lo planteado, se puede afirmar que el marketing educativo surge por la necesidad de las instituciones de dar a conocer sus actividades, sus ofertas académicas y en general, todos sus servicios, con el fin de favorecer la inscripción de los alumnos, fortalecer la calidad de los mismos y en general, activar la cadena de la cual hace parte, de manera sustentable y en armonía con la sociedad.

Lo planteado anteriormente, exige a las organizaciones educativas tanto públicas como privadas, una adaptación activa al entorno, lo cual implica desarrollar nuevos contenidos y espacios de comunicación, diseños curriculares y estilos de enseñanza para responder a las demandas sociales. Igualmente, es muy importante la creatividad y la innovación en todas sus actividades incluyendo la promoción y publicidad¹⁵.

Los cuatro ejes estratégicos tradicionales donde interviene el marketing, llamadas comúnmente como las 4 P's, se describen a continuación, específicamente para el para el sector educativo¹⁵:

Producto. Es el servicio educativo en su dimensión global. Si bien existe un currículo mínimo que se debe respetar, la creciente autonomía de las instituciones educativas ha permitido el desarrollo de Proyectos Educativos singulares y mejor adecuados a la realidad social que los circunda¹⁵.

Precio. La gratuidad de la educación es una verdad dicha a medias, pues desde las tributaciones impositivas, los ciudadanos sostenemos al sistema educativo. La gratuidad tiene la ventaja de igualdad de oportunidades de acceso a la educación, pero también tiene sus desventajas pues, a menudo, lo que no se paga en realidad no se valora¹⁵.

Plaza. Las redes de distribución de servicios educativos deben ser coherentes y consistentes tanto en la calidad de sus prestaciones como en la imagen que proyectan. Las redes de instituciones educativas virtuales son un buen ejemplo de esta variable. Es decir que, se refiere a las redes de distribución del servicio que, al día de hoy, puede ser de manera personal y directa, como virtual a través de las TIC¹⁵.

Promoción. Es la variable que se orienta a la difusión y comunicación del proyecto educativo, sea por recomendación o a través de mecanismos promocionales específicos. Estos son: la publicidad, la promoción institucional, las relaciones públicas y la prensa, el marketing directo y el novedoso marketing digital¹⁵.

De manera adicional, al *marketing tradicional*, el *educativo* también se le tribuyen 3P's más, las cuales también se citan a continuación:

Personas. Personal de contacto con el cliente (equipo de dirección y claustro de profesores). También se refiere a la relación de estos con los clientes, ya sean sus alumnos u otro mercado¹⁵.

Procesos. Comprende todos los procesos requeridos para la prestación del servicio, desde la enseñanza y el aprendizaje, hasta la organización del centro. La evaluación de los procesos permite analizar la insatisfacción en una comunidad educativa y determinar los indicadores de calidad¹⁵.

Presencia Física. Instalaciones, equipamiento, mantenimiento, limpieza, entre otros. Este también se extiende al personal de la institución en tanto a su pulcritud, aseo y vestimenta¹⁵.

Las diferencias entre los distintos tipos de marketing según el sector no se basan en un cambio de teorías o metodologías, que son las mismas, sino en la forma de combinar las 4 P's, situación que define el denominado Marketing Mix. Así pues, las características de las "P's" propias del sector educativo y su composición es lo que tiene en cuenta el marketing educativo.

2.5 Mezcla de promoción

Gracias a las exposiciones realizadas, quedó claro que el marketing reúne un proceso complejo de análisis, planeación, implementación y control de distintos programas formulados con la intención de lograr la función

de intercambio y alcanzar los objetivos corporativos o institucionales. Debido al exigente mundo competitivo las instituciones de educación superior, no están exentas de su aplicación y adhesión de sus principios y prácticas.

Décadas atrás, la mayoría de instituciones educativas consideraban que el valor de su reputación y la calidad de sus programas de estudio eran suficientes para que los estudiantes seleccionaran sus servicios académicos, por lo cual aplicaba la frase: “El prestigio atrae por sí solo”. Por lo cual no llevaban a cabo grandes esfuerzos, por adaptar los contenidos a las necesidades nacientes y mucho menos por hacer difusión o comunicación de los mismos.

Con los años, las instituciones de educación superior se percataron de que, si no conseguían la matrícula de cierto número de estudiantes en sus programas al igual que si el nivel de calidad de los mismos descendía, la competencia podría quitar parte del mercado que tenían ganado. Por lo cual, se vieron obligadas a crear el área de mercadeo o afines, con funciones y actividades orientadas a captar el mayor número de personas para cursar su oferta académica.

De tal manera, la nueva área de la universidad, llamada Mercadeo, Comunicaciones o Promoción, asumió responsabilidades propias de un Departamento de Ventas y Publicidad de cualquier compañía y así, su personal gestiona llamadas telefónicas, organiza eventos, distribuye material impreso, en resumen, gestionar la *Mezcla de Promoción*.

La Mezcla de Promoción es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas etc. Es el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos. La elección y uso de estas herramientas, por lo tanto, debería considerar tanto coherencia con dichos objetivos, como entre sí para lograr sinergias¹⁶.

Es uno de los elementos de la Mezcla de Mercadotecnia, con la promoción la empresa busca el logro de los objetivos organizacionales, que pueden variar desde la creación de una demanda primaria, para productos que ingresan al mercado, hasta expandir la demanda o revivirla, para productos que se encuentran en fase de declinación¹⁶.

Los especialistas en mercadotecnia se comunican a través de todas las actividades detectadas por el mercado, basándose primordialmente en actividades promocionales que tienen como fin exclusivo comunicarse a los consumidores. Las cinco actividades promocionales empleadas son publicidad pagada, publicidad gratuita, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas¹⁶.

2.5.1 Publicidad pagada

Se considera que es el método de promoción más conocido, sin embargo, es una forma impersonal de comunicación pagada por un patrocinador identificado y que se comunica a través de diferentes medios, tales como los masivos: periódicos, revistas, televisión, radio, correo, vehículos de transporte y anuncios exteriores. Entre sus desventajas se puede citar que debido a que, el canal del mensaje es impersonal no se puede adaptar a las necesidades, deseos, características e intereses del consumidor¹⁷.

En resumen, se puede afirmar que la publicidad es un medio de comunicación que permite enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no tiene contacto directo. De acuerdo a lo anterior, se vale de una serie de técnicas sugestivas, informativas e incluso educativas, en el marco de canales de comunicación con el propósito de crear, mantener o aumentar el número de clientes y consumidores de un bien o servicio¹⁸.

Los principales pasos para crear una campaña de publicidad son: identificar y analizar el grupo meta; definir los objetivos; crear el programa de publicidad; determinar la asignación para la publicidad; desarrollar el plan de los medios que se han de utilizar; crear el mensaje publicitario; evaluar la eficacia de la publicidad¹⁹.

La relevancia, originalidad e impacto son elementos claves para una publicidad de calidad. La publicidad que es relevante le habla a la gente acerca de las cosas que le interesan; la publicidad que es original atrapa la atención del espectador por su creatividad; y la publicidad que tiene impacto despierta emociones y deja una impresión duradera²⁰.

Para la creación y desarrollo de una campaña promocional se requieren de varios pasos, los cuales varían de acuerdo con los recursos de la organización, la naturaleza de su producto, y los tipos de audiencia a los que se desea llegar. Para efectos promocionales, es más útil el enfoque que define la comunicación, como compartir significados¹⁹.

A continuación, en la Tabla 2.3 se presentan las ventajas y desventajas de los principales canales de comunicación utilizados para llevar a cabo la publicidad pagada, es importante mencionar que a la fecha todos están siendo utilizados por la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, para difundir su oferta académica y para afianzar las comunicaciones con sus grupos de interés.

En síntesis, la promoción tiene los siguientes objetivos¹⁹:

- Proporcionar información a los consumidores.
- Incrementar la demanda (puede ser primaria, es decir, el deseo de una categoría de productos generales, o demanda selectiva, deseo de una marca específica dentro de una categoría de productos).
- Diferenciar el producto (ocurre cuando los consumidores consideran que los productos de una empresa son diferentes en algún sentido a los de los competidores).
- Acentuar el valor del producto.
- Estabilizar las ventas.

2.5.2 Publicidad gratuita

Es una actividad que se incluye normalmente dentro de la función de relaciones públicas y se produce cuando una organización difunde información sobre sí misma a través de un medio masivo, pero sin pagar por ello, por ende, la publicidad gratuita es toda aquella información que se comunica por periódicos, revistas, televisión o radio, pero sin ser comprada¹⁹.

Tabla 2.3. Ventajas y desventajas de la publicidad pagada.

PUBLICIDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Periódicos	Poseen selectividad geográfica.	Rápida rotación.
	Tienen alto nivel de credibilidad.	Está siendo reemplazado por el internet.
	Suelen ser flexibles.	Calidad de impresión regular.
	Buena capacidad.	Saturación en ciertas fechas.
	Brindan descuentos por volumen.	Según estudios, el lector sólo presta atención 30 min.
	Se pueden entregar cupones u otras promociones.	No existe realimentación con el comprador.
Televisión	Buen alcance.	Costo alto por anuncio.
	Posibilidad de segmentación en TV por cable.	Poca cantidad de información entregada.
	Costo bajo por contacto.	Bajo nivel de recordación.
	Alto potencial de frecuencia.	Mayor Saturación.
	Oportunidades creativas valiosas.	Cambian de canales durante los comerciales.
Revistas	Alto potencial de segmentación.	Están siendo reemplazadas por el internet.
	Mayor vida de uso que un periódico.	Costos más elevados de pauta.
	Buena calidad de impresión.	Poca flexibilidad.
Radio	Nichos de mercado más limitados.	Tiempo de exposición breve.
	Alto potencial de segmentación	Sobrecarga de información.
	Media móvil.	Nivel bajo de atención.
	Flexibilidad y creatividad en la creación de anuncios.	Poca oportunidad para llegar a la audiencia nacional.

PUBLICIDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Medios Exteriores	Bajo costo por exposición.	Tiempo de visualización breve.
	Alto alcance.	Contaminación visual.
	Amplia frecuencia en las principales rutas de transporte.	Alto costo por renta del espacio.
	Anuncios de gran tamaño, posibilidad de elaboración atractiva.	Baja segmentación.
En Línea (On Line)	Anuncios estratégicamente ubicados y con precios más económicos.	Algunas compañías son costosas para pautar.
	Está desplazando los medios impresos, la radio y la televisión.	Desconfianzas por parte del cliente, al pautar ofertas y promociones.
	Versatilidad de recursos, incluidas la "WEB 2.0", que da la posibilidad de que los consumidores puedan aportar sus comentarios acerca de los productos o solicitar información en tiempo real (chat virtual).	Los consumidores deben asegurarse de la veracidad y prestigio de la fuente informativa.
	Alta velocidad para difundir información.	Las páginas web complejas distraen la motivación y aburren al consumidor.
Eventos y Activaciones	Se actúa en las zonas de influencia del público objetivo.	Son de alto costo.
	Uso de activaciones vistosas y complejas.	Requieren de permisos y actividades protocolarias.
	Versatilidad de recursos.	Pueden subestimarse y no reconocerse en su valor.
	Pueden producirse en supermercados, restaurantes, discotecas, estadios y espectáculos.	Demandan gestión y tiempos largos de planeación.
Anuncios en punto de venta	Versatilidad de recursos.	Demandan de un esfuerzo importante porque es allí donde se decide la compra.
	Generalmente, se utilizan complemento de campañas publicitarias y promociones en marcha.	Exigen un sin número de recursos: displays o visualizadores, muebles expositores, habladores, carteles o pósteres, etc.

Fuente: Autora, 2016. Tomado de Clow, K.E. y Baack, D. (2010)²¹.

2.5.3 Venta personal

Es la comunicación de persona a persona, en la que el receptor proporciona una realimentación inmediata al mensaje, por medio de palabras, gestos, expresiones, etc. Esta realimentación instantánea permite que la fuente realice cambios inmediatos en la codificación del mensaje para adaptarlo al receptor. Por ejemplo, si un emisor percibe que un comprador, en perspectiva, manifiesta desagrado por las características o el precio del artículo, hará hincapié en las ventajas y los beneficios del mismo, justificará el precio e incluso le mostrará al cliente algún otro producto¹⁷.

Contrariamente a lo que sucede con la publicidad, la venta personal se enfoca hacia la comunicación con una sola persona o un número pequeño de receptores. Este método está limitado, obviamente al número de contactos personales que se pueda hacer. Otra desventaja es que el costo de cada contacto es muy superior al que se logra con la publicidad. A pesar de ello, debido a su adaptabilidad y su naturaleza “personal”, este tipo de ventas tiene mucho mayor impacto en los consumidores que la publicidad¹⁷.

2.5.4 Promoción de ventas

Son aquellas actividades que estimulan las compras del consumidor y la efectividad del distribuidor, por ejemplo, exhibidores, desfiles y exposiciones, demostraciones y algunos otros esfuerzos de ventas no reiterativos que no se concluyen en el trabajo ordinario de ventas¹⁷.

Las actividades de promoción de ventas, incluyen exhibiciones dentro de la tienda, muestras gratis, estampillas con premio, cupones, baratas, ofertas de reembolso, premios, loterías y ferias y exposiciones comerciales. La promoción de ventas sirve para motivar a los consumidores en el punto de compra, cuando están al borde de decidir si hacen o no la adquisición¹⁷. De igual manera son considerados medios de respuesta directa, con capacidad de llegar a prospectos con minuciosa precisión, se cuenta entre las categorías de medios que están creciendo a mayor velocidad²².

Con los sofisticados programas generados por computadoras, los anunciantes de respuesta directa pueden llegar con exactitud a casi cualquier segmento demográfico, de usuario de producto, incluso de estilo de vida, sus ventajas son que ofrece la capacidad para dirigir la meta incluso a los públicos más estrechamente definidos con base en la demografía, la geografía o el uso del producto; las investigaciones son un elemento importante porque permite a los anunciantes obtener realimentación al instante del mensaje publicitario, usando prácticamente cualquier medio, así como el telemarketing, cupones, entre otros; permite personalizar su mensaje, y por ende, establecer una relación más estrecha con el público meta²².

En cuanto a sus contras, se encuentra el elevado costo por contacto, los gastos de impresión, producción y personal ha aumentado considerablemente; el correo directo y telemarketing tiene un problema de imagen frente a algunos consumidores y carece de credibilidad en comparación con otros medios, los cupones, una de las técnicas fundamentales de respuesta directa, han disminuido su efectividad²².

2.5.5 Relaciones públicas

Son todas aquellas actividades promocionales que tiene por objeto comunicar una imagen favorable de producto o su fabricante. Aunque las relaciones públicas van más allá de las necesidades básicas de la mercadotecnia, la imagen favorable ayuda a los gerentes a alcanzar la meta de dar satisfacción¹⁷.

2.6. Técnicas de apoyo e instrumentos de investigación

A continuación, se dan a conocer las técnicas de apoyo e instrumentos de investigación, empleados en el presente estudio, con el fin de unificar criterios, dado que mediante ellos se obtuvo la información que se presentará posteriormente; permitieron levantar pruebas y evidencias de los hechos y circunstancias analizadas, de tal manera fueron útiles para emitir opiniones y recomendaciones objetivas.

La obtención de datos en una investigación se puede realizar a través de diversas técnicas (cualitativas y cuantitativas) e instrumentos. Las técnicas cualitativas están centradas en profundizar en la comprensión de aspectos psicológicos de los individuos, tales como sus creencias, actitudes o motivaciones, como raíz de un problema de estudio concreto que está poco definido aún o hay un escaso conocimiento sobre el mismo. En cambio, las técnicas cuantitativas se enfocan especialmente hacia la obtención de una elevada cantidad de datos para realizar análisis estadísticos que proporcionen información detallada sobre el fenómeno de estudio²³.

De este modo, las técnicas cualitativas se utilizan mayormente en los estudios exploratorios, mientras que las técnicas cuantitativas se aplican, sobre todo, en los estudios descriptivos y causales. Sin embargo, no es extraño encontrar estudios exploratorios que emplean técnicas cuantitativas²³.

Las técnicas cualitativas parecen más restrictivas que las técnicas cuantitativas en cuanto a los enfoques de investigación a los que se aplican. Así, las técnicas cuantitativas suelen basarse en cuestionarios formales y normalmente estructurados o semiestructurados que pretenden obtener datos de un amplio número de personas físicas o jurídicas. Se podría decir que la elaboración del cuestionario y la determinación de una muestra amplia son dos factores muy comunes en este tipo de técnicas cuantitativas. En este segundo aspecto, la muestra de estudio se orienta hacia la representatividad de una población determinada, aunque no se consiga plenamente en muchos casos, pero es una clara intención que se trata de justificar tanto por su logro como por sus limitaciones en conseguirlo. Todo ello se debe a que se busca la generalización de los resultados a toda una población determinada²³.

Por su parte, las técnicas cualitativas utilizan instrumentos de recogida de datos poco estructurados, así como tamaños muestrales mucho más reducidos que en el caso de las técnicas cuantitativas. No se pretende generalizar resultados, sino indagar en aspectos concretos que son poco conocidos y necesitan de una gran flexibilidad para ir enfocando el estudio y recogiendo los datos pertinentes. Por ello, es un hecho destacable en el uso de estas técnicas cualitativas que haya un mayor grado de proximidad con la persona que es objeto de estudio, es decir, en el sentido de que se necesita establecer una mayor intercomunicación entre los sujetos activos y pasivos de la investigación para poder llevarla a cabo²³.

2.6.1 Técnicas de investigación cualitativa

Las técnicas cualitativas se emplean en una variedad de situaciones, por ejemplo, sirven para identificar nuevos problemas comerciales y nuevas oportunidades de mercado. Estas técnicas facilitan también la obtención de información que resulta más compleja, debido a que se relaciona con aspectos más cercanos al subconsciente del individuo. Es decir, la psicología de las personas está dominada por valores, impulsos, emociones y motivaciones, entre otros aspectos, que no siempre se pueden expresar en un cuestionario. Por último, otra función destacada de las técnicas cualitativas se refiere a su participación en la elaboración de nuevos modelos de investigación y nuevas escalas de medida²³.

En este caso, las técnicas cualitativas empleadas fueron la entrevista y los grupos focales, por lo cual se describen a continuación sus características más importantes y se indica en que momento de la investigación fue empleada,

para relacionar la metodología con el resultado obtenido. Cabe mencionar, que hicieron parte de las primeras técnicas para hacer inmersión en el problema de estudio.

- **Entrevista:** la entrevista en profundidad o exhaustiva, está basada en la realización de una serie de preguntas a la persona objeto de estudio durante un tiempo relativamente amplio. Estas cuestiones se van planteando en la propia entrevista con una gran flexibilidad. Es decir, aunque se disponga de un guion previo, no está completamente definido el número de preguntas a plantear ni la forma en la que se plantean. De este modo, el entrevistador va proponiendo preguntas cuyas respuestas del entrevistado pueden sugerir el planteamiento de nuevas cuestiones que no estaban previstas inicialmente, pero que puede aportar más detalle de algún aspecto que resulte relevante en el estudio²³.

El entrevistador debe tener excelentes habilidades de comunicación y capacidades para escuchar y saber interpretar lo escuchado. Las destrezas de comunicación están representadas por la capacidad del entrevistador para formular preguntas de manera clara y directa a los entrevistados. La capacidad de escuchar se refiere a la habilidad de oír, registrar e interpretar finalmente las respuestas de la persona entrevistada. Además, el entrevistador debe propiciar un ambiente adecuado para el buen desenvolvimiento de la entrevista, consiguiendo un mayor interés por parte de los entrevistados y generando una mayor confianza para revelar pensamientos, actitudes, sentimientos y conductas más ocultas²³.

Una de las principales ventajas de la entrevista en profundidad es su flexibilidad, pero esta característica aparece en mayor o menor grado dependiendo del tipo de entrevista de que se trate. Se puede distinguir dos tipos de entrevistas en profundidad: la entrevista centrada sobre el problema de estudio y la entrevista centrada sobre la persona que es objeto de estudio²³.

La entrevista centrada sobre el problema de estudio, conlleva un plan de entrevista para obtener información sobre un tema de estudio específico, pero sin considerar las reacciones de los entrevistados para replantear nuevas cuestiones. El entrevistador desempeña un papel de mero transmisor de las preguntas planteadas, mientras que el entrevistado ocupa un rol pasivo, limitándose a contestar a dichas preguntas²³.

Por otro lado, las entrevistas en profundidad centradas en la persona son mucho más flexibles y, a la vez, más complejas de realizar. En este caso, el entrevistador debe ejercer un papel provocador en el entrevistado para que le genere una necesidad de autoexploración para redescubrir aspectos psicológicos más internos y más difíciles de acceder. La orientación de la entrevista está marcada por el propio entrevistado y no tanto por el entrevistador. Por ello, se requiere de un entrevistador mucho más especializado que en el tipo de entrevista centrada en el problema, desempeñando un papel creador (más que ejecutor o transmisor) en el desarrollo de la entrevista. Las entrevistas en profundidad presentan varias desventajas, como son el elevado costo y la dificultad de encontrar entrevistadores altamente cualificados, la interpretación subjetiva del entrevistador y la complejidad en el análisis de los datos obtenidos en la entrevista²³.

- **Grupos Focales:** los grupos de discusión, grupos de enfoque o dinámica de grupos están basados en reuniones de personas supervisadas por un moderador. Este grupo de personas intercambia ideas y opiniones sobre un tema concreto que ha introducido el moderador. El grupo de discusión es el método más utilizado entre las técnicas cualitativas en ámbitos como el marketing²³.

Los grupos de enfoque tienen los siguientes campos de aplicación:

- Obtener información previa sobre un determinado campo del que no se tiene ningún conocimiento.

- Determinar comportamientos, actitudes, opiniones, creencias, motivaciones, hábitos, etc., de las personas.
- Identificar nuevos conceptos de bienes y servicios.
- Reducir el número de direcciones posibles de investigaciones a realizar.
- Obtener información complementaria sobre un aspecto concreto y poco claro de una investigación previa.

La composición de los grupos de enfoque es variada en cuanto al número y al perfil de las personas que los forman. Podemos establecer que el tamaño usual de los grupos está comprendido entre un intervalo de seis a doce personas. Un número escaso de miembros del grupo puede perjudicar la información a obtener, mientras que un número muy alto de personas puede limitar el control de la reunión por parte del moderador²³.

Respecto al perfil de los miembros del grupo de enfoque, es posible que haya una homogeneidad entre ellos para facilitar una mejor comunicación. Pero también cabe introducir una mayor heterogeneidad entre los participantes cuando se desea aumentar el contraste de opiniones. Las reuniones de grupos se pueden llevar a cabo en cualquier sala habilitada para ello, aunque la mejor opción son salas profesionales que sean suficientemente cómodas y espaciosas y que dispongan de instalaciones y equipos apropiados para su posible grabación y observación desde un segundo plano tras espejos falsos. Este tipo de instalaciones siempre son más costosas²³.

Los miembros del grupo de enfoque suelen recibir incentivos por su participación, que se corresponde normalmente con una retribución monetaria. El número de sesiones a realizar varía en función de la complejidad del tema de estudio, así como de la heterogeneidad de las personas que puedan estar implicadas en dicho problema²³.

El moderador es el elemento clave en el desarrollo de los grupos de enfoque. Va a depender de sus habilidades de comunicación y dirección para que se obtengan unos resultados óptimos. Por tanto, esta figura debe tener una formación adecuada, contando con una elevada empatía y dotes de comunicación. Debe tener las capacidades necesarias para obtener las mejores propuestas y reflexiones de los participantes²³.

2.6.2 Técnicas de investigación cuantitativa

En este punto, se puede establecer una distinción semántica entre las terminologías usadas de entrevista y encuesta, aunque en el lenguaje común se empleen normalmente para expresar lo mismo. Se concluye que las técnicas cualitativas están más vinculadas al término de entrevistas, mientras que las técnicas cuantitativas se adaptan mejor al término de encuestas. Las técnicas cualitativas y cuantitativas son complementarias entre sí, pero no competitivas. Es frecuente y recomendable que los estudios involucren los dos campos²³.

La encuesta se define como una técnica de obtención de información primaria sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que permite que los datos obtenidos puedan ser analizados mediante métodos cuantitativos y puedan ser extrapolables a una población determinada. La característica principal es que consta de una serie de preguntas que son idénticas para todos los encuestados y se realizan en el mismo orden y en una situación social similar²³.

Hay distintos tipos de encuestas en función de los métodos de contacto que se establezcan para realizarlas. Todos los tipos de encuesta tienen sus ventajas e inconvenientes, y su elección depende de los objetivos de la investigación, así como del tiempo y de los recursos necesarios para ello. Una primera clasificación de los métodos de contacto permite distinguir las encuestas según exista una comunicación verbal entre encuestador y encuestado. Esta comunicación verbal se puede llevar a cabo a través de la presencia física de ambas partes, o bien mediante el contacto telefónico. De esta forma, se distinguen las encuestas personales y las encuestas telefónicas. En cambio, si no hay comunicación verbal entre encuestador y encuestado, podemos apreciar las encuestas postales y las encuestas por correo electrónico²³.

De otra manera, se podría clasificar los tipos de encuestas respecto al lugar donde se practican. Siendo así, se pueden diferenciar las encuestas que se realizan en el hogar, en el trabajo, en establecimientos o en la calle, en general²³.

Por último, es posible clasificar los tipos de encuestas de acuerdo con el papel que desempeña el encuestador. Cuando no existe esta figura en un proceso de investigación o su tarea se limita a trasladar un cuestionario al encuestado, este tipo de encuestas se conoce como auto-administradas. En este caso, las preguntas del cuestionario se leen por los propios encuestados siguiendo las instrucciones que reciban para cumplimentarlo correctamente. Así ocurre, por ejemplo, en las encuestas postales y en las encuestas por correo electrónico²³. En el presente proyecto, se utilizan las encuestas adaptadas de la Metodología SERVQUAL y las encuestas desarrolladas por criterio de la investigadora.

2.6.3 Benchmarking

En la Figura 2.1 se presenta un mapa resumen del concepto del Benchmarking y consideraciones importantes asociadas al mismo. En resumen, el Benchmarking, es una técnica que consiste en conocer los procesos, servicios y resultados de las empresas con las mejores prácticas y utilizarlas como punto de referencia o norma para comparar los propios e igualarlos o superarlos²⁴.

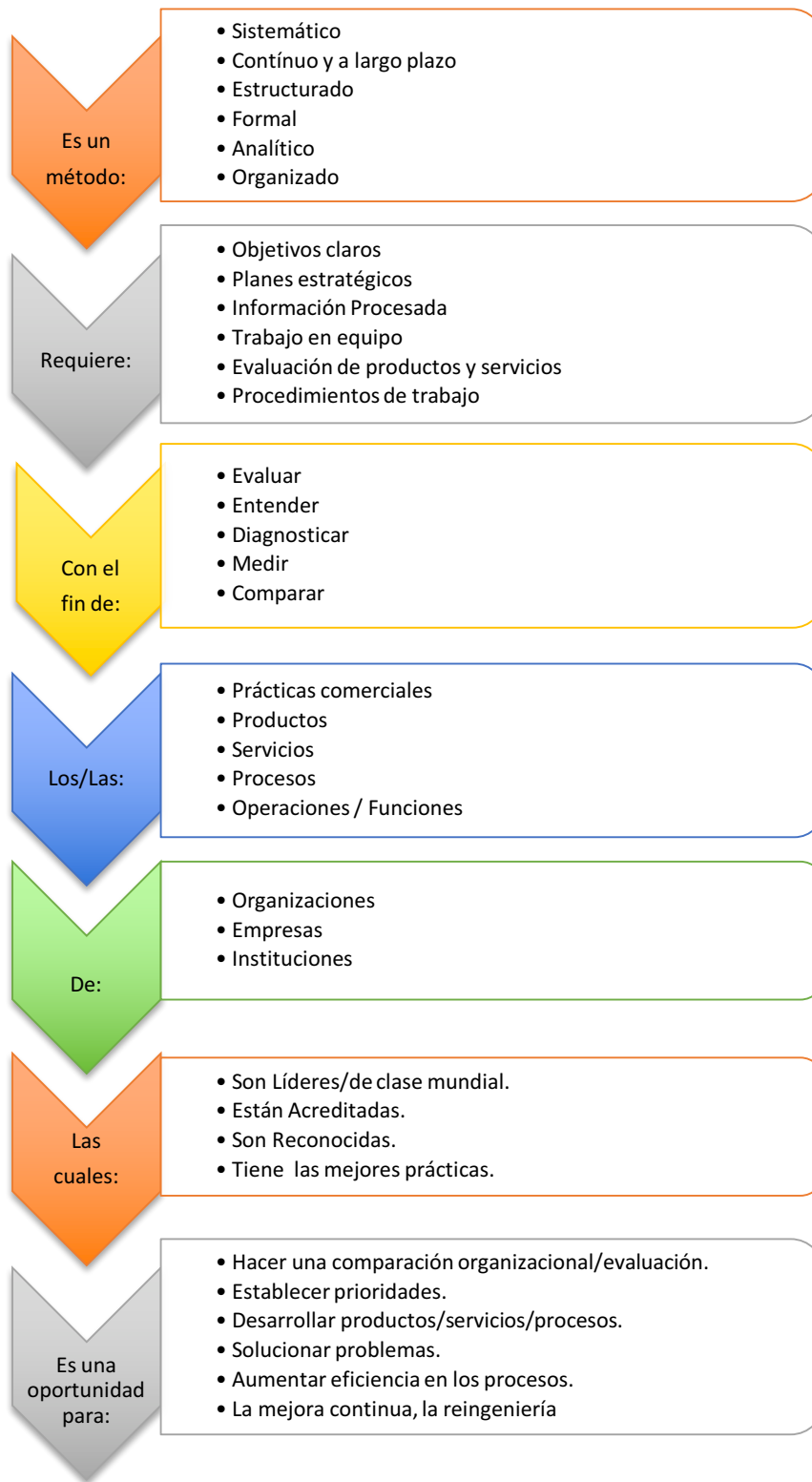
En resumen, el Benchmarking, es una técnica que consiste en conocer los procesos, servicios y resultados de las empresas con las mejores prácticas y utilizarlas como punto de referencia o norma para comparar los propios e igualarlos o superarlos. Debido a que es un método indispensable para la toma de decisiones fue incluido en la presente investigación. Las grandes empresas han optado por esta metodología como instrumento estratégico de conocimiento con el que se pretende identificar los secretos de los competidores que sean líderes del ramo²⁴.

Existen varios tipos de Benchmarking, sin embargo, el proceso básico es el mismo. En la Tabla 2.4 se presenta un resumen de los tres tipos principales, con sus características más relevantes. Pero debido a que en el presente estudio se llevó a cabo el desarrollo del Benchmarking competitivo, se profundiza a continuación en dicho tipo.

El Benchmarking Competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización, con el fin de compararlos. De tal manera, es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la misma en el mercado²⁵.

En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor desempeño o las mejores prácticas. Sin embargo, la información es muy valiosa, porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones del cliente, proveedores, accionistas, clientes potenciales e incluso los “observadores industriales”, influyendo de cierta manera en el eventual éxito de una práctica comercial, de mercadotecnia e incluso del negocio²⁵.

Figura 2.1. Mapa resumen del concepto de Benchmarking.



Fuente: Autora, 2016. Tomado de Fleitman, J. (2014) y de Spendolini, M. (2005).

Tabla 2.4. Tipos principales de Benchmarking.

Tipo	Definición	Ventajas	Desventajas
Interno	<p>Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.</p> <p>Identifica estándares de desarrollo interno.</p>	<p>Los datos suelen ser fáciles de recopilar.</p> <p>Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas.</p> <p>Estimula comunicación interna y solución en equipo de problemas.</p>	<p>Foco limitado.</p> <p>Prejuicios internos.</p>
Competitivo	<p>Competidores directos, se orientan al mismo segmento de clientes.</p>	<p>Información concerniente a los resultados del negocio.</p> <p>Prácticas o tecnologías comparables.</p> <p>Historia de recopilación de información.</p>	<p>Dificultades para la recopilación de datos.</p> <p>Problemas de ética y actitudes antagónicas.</p> <p>No siempre las prácticas identificadas son las mejores.</p>
Funcional (genérico)	<p>Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en: productos, servicios, o procesos.</p>	<p>Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras.</p> <p>Tecnología o prácticas fácilmente transferibles.</p> <p>Desarrollo de redes profesionales.</p> <p>Acceso a base de datos pertinentes.</p> <p>Resultados estimulantes.</p>	<p>Dificultades para transferir prácticas a un medio diferente.</p> <p>Alguna información no es transferible.</p> <p>Consume tiempo.</p> <p>Su aplicación suele implicar alteraciones radicales en la forma en la que la organización está trabajando.</p>

Fuente: Autora, 2016. Tomado de Spendolini, M. (2005).

El benchmarking competitivo tiene, además, otras ventajas. En la mayoría de los casos, las organizaciones que son analizadas emplean tecnologías y prácticas comerciales que son idénticas o al menos similares a las de la organización en cuestión. Con frecuencia, los competidores tienen aspectos en común, tales como acceso a los canales de marketing, fuentes de empleo, negocios potenciales o proveedores internacionales²⁵.

La identificación de algunas similitudes se puede convertir en una posible ventaja cuando se aplica el benchmarking; lo anterior, dado que, las lecciones que se aprenden de los competidores se pueden aplicar sin incurrir en errores, identificando oportunidades de mejora²⁵.

En algunos casos, los competidores pueden unir fuerzas para participar en proyectos conjuntos de benchmarking en áreas por ejemplo en donde no haya patentes. Estos esfuerzos pueden incluir investigaciones por fuera de la industria del grupo, y generalmente incluyen compartir información entre ellos. De tal manera, los proyectos de este tipo suelen ser iniciados o patrocinados por un grupo de la industria, o un consorcio que estimula la participación de información en beneficio mutuo de sus miembros constituyentes²⁵.

CAPÍTULO 3. OBJETO DE ESTUDIO

Esté Capítulo describe el objeto de estudio de la presente investigación, es decir, la IBERO como IES y su área de Comunicación Institucional, específicamente aquella que se dedica a la difusión de posgrados. En este contexto, también se analizaron los impactos que la universidad como agente de cambio ejerce sobre la sociedad; objetivos estratégicos del negocio relacionados con el problema a resolver y la mezcla de promoción que utiliza a nivel de posgrados para difundir la oferta académica.

3.1 Información general

La Universidad Iberoamericana de San Ignacio de Loyola (UIA, mejor conocida como IBERO) es una de las instituciones de mayor prestigio en México y en América Latina. En el año 2009 recibió el Premio SEP-ANUIES a la mejor universidad privada del país, y es uno de los colegios con mayor rigor académico²⁶.

La universidad se integra por cinco campus ubicados en Ciudad de México, León, Puebla, Tijuana y Torreón. Todas forman parte del Sistema Universitario Jesuita de México, junto con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO, en Guadalajara, Jalisco), más dos universidades asociadas: la Universidad Loyola del Pacífico (en Acapulco, Guerrero) y el Instituto Superior Intercultural Ayuuk (en Jantepec de Candoyoc, Oaxaca)²⁶.

Aun cuando todas las IBERO comparten sus principios y filosofía educativa, además del nombre, son instituciones autónomas entre sí, tanto en lo administrativo como en lo financiero y laboral; esto con el fin de que cada plantel esté en mejores condiciones de atender las características y retos sociales, económicos y ambientales de las distintas regiones del país donde se ubican²⁶.

La IBERO fue fundada por la Compañía de Jesús con el nombre de Centro Cultural Universitario, y en 1953 recibió formalmente el nombre de Universidad Iberoamericana. Sus instalaciones se albergaron primero en una casa en el barrio de San Ángel en la Ciudad de México, lo que alguna vez fue la Hacienda de los Condes de Goicoechea, después el Restaurante San Ángel Inn²⁶.

Después cambió sus instalaciones a un nuevo campus diseñado por el arquitecto Augusto H. Álvarez en la Colonia Campestre Churubusco. En 1979 el campus se dañó con un terremoto, y en 1985 se construyó su nueva y actual sede que se encuentra en un terreno donado por el Gobierno del Distrito Federal en la zona de Santa Fe²⁶.

El actual campus es un proyecto de los arquitectos Pedro Ramírez Vázquez, Rafael Mijares Alcérreca y Francisco Serrano Cacho. Entre sus instalaciones cuenta con cuatro cafeterías, 4,319 cajones de estacionamiento, y una de las bibliotecas privadas más grandes de América Latina, llamada "Francisco Xavier Clavijero" en honor al destacado jesuita mexicano²⁶.

La universidad cuenta, además, con un observatorio astronómico, una capilla, diversos auditorios, así como galerías, canchas de tenis, fútbol, béisbol, basquetbol, gimnasio, múltiples laboratorios y plantas industriales a pequeña escala para las prácticas de las distintas ingenierías²⁶.

La IBERO es uno de los centros educativos de enseñanza superior privada más prestigiados en México y Latinoamérica. Pese a su carácter privado, la Universidad Iberoamericana, dado su origen jesuita, mantiene un cierto balance entre lo que es una institución dedicada a la educación y una vocación humanista con responsabilidad social²⁶.

Si bien esta filosofía está sujeta al vaivén de las autoridades en turno, la comunidad de la UIA ha estado históricamente vinculada a los momentos históricos más significativos del país, como lo muestra la presencia de estudiantes en las movilizaciones de octubre de 1968, las muestras de apoyo estudiantil a la huelga de la UNAM en 1986, la protesta pública de las autoridades de la universidad por el uso de la fuerza policial en San Salvador Atenco en 2006, la formación de la asamblea universitaria Más de 131 que antecedente al Movimiento #YoSoy132 de 2012 y el paro activo en 2014 por el caso Ayotzinapa²⁶.

La IBERO ha mantenido también fuertes enlaces con comunidades indígenas y con organizaciones sociales como "Cáritas, I.A.P.", y otras relacionados con la Teología de la Liberación, así como con organizaciones sociales que pugnan por las libertades y los derechos humanos como la "Fundación Prensa y Democracia" (Prende)²⁶.

Dentro de las particularidades de esta institución destaca el hecho de ser la única universidad privada en la Ciudad de México, que cuenta con su propio observatorio astronómico (el Centro Astronómico Clavius), el cual se encuentra resguardado dentro del campus universitario, donde además de divulgar la materia de astronomía en ciclos de conferencias, se tiene acceso a un buen número de telescopios, tanto diurnos como nocturnos²⁶.

3.2 Modelo educativo

La Universidad Iberoamericana es una institución confiada a la Compañía de Jesús, cuya misión es contribuir al logro de una sociedad más libre, solidaria, justa, incluyente, productiva y pacífica, mediante el desarrollo y la difusión del conocimiento y la formación de profesionistas e investigadores de gran calidad humana e intelectual, competentes a nivel internacional, comprometidos en el mayor servicio a los demás, e inspirados por valores auténticamente humanos, sociales y trascendentes²⁷.

Para lograr estos propósitos, la IBERO asume el modelo de formación inspirado en la tradición educativa de la Compañía de Jesús. Este modelo consiste en un conjunto armónico e integrado de valores y experiencias pedagógicas cuyas características son: la utilidad, la promoción de la justicia, la formación humanista y la vivencia de la fe²⁷.

La utilidad. La educación jesuita ha buscado ser siempre práctica, tanto en la investigación como en la docencia. De tal manera que la investigación debe estar enfocada a la solución de los grandes problemas que afectan a la humanidad: el desarrollo sostenible y justo, la convivencia intercultural, y los valores que dan sentido a la acción transformadora de la sociedad. En la docencia esta característica promueve la formación de profesionales conscientes de las diversas riquezas que puede producir el ejercicio de una profesión: riqueza económica, satisfacción ecológicamente sostenible de necesidades vitales, y también sentido de la existencia y construcción de una comunidad humana más respetuosa de la dignidad humana²⁷.

La promoción de la justicia. La universidad debe promover la justicia en todas sus actividades. Por supuesto, en su organización interna y con todos sus miembros. En la investigación, en su trabajo como catalizador e impulsor de ideas y proyectos que cambian positivamente a la sociedad, y en la docencia, promoviendo la sensibilidad de los estudiantes para que, "a lo largo de su formación [...] dejen entrar en sus vidas la realidad perturbadora de este mundo, de tal manera que aprendan a sentirlo, a pensarlo críticamente, a responder a sus sufrimientos y a comprometerse con él de forma constructiva. Tendrían que aprender a percibir, pensar, juzgar, elegir y actuar a favor de los derechos de los demás, especialmente de los más desaventajados"²⁷.

La formación humanista. El modelo pedagógico está enfocado en lograr el desarrollo integral de los hombres y las mujeres de nuestro tiempo. Por tanto, las competencias que plantea no están orientadas solamente a las exigencias del mercado, sino comprendidas dentro de un marco humanista, que las constituye en elementos de una formación integrada e integral de las personas, para que sean: conscientes, competentes, compasivas y

comprometidas²⁷.

- Conscientes de sí mismas y del mundo en el que viven, con sus dramas, pero también con sus gozos y esperanzas.
- Competentes para afrontar los problemas técnicos, sociales y humanos a los que se enfrenta un profesional.
- Compasivos. Capaces de sentir como propio el gozo y el dolor de los demás y de acompañarlos y ayudarlos desde dentro de la situación en la que se encuentran. Que vivan la experiencia de que el otro, cualquier otro, especialmente el otro que sufre, es su hermano o su hermana.
- Esta compasión es el motor que mueve permanentemente al compromiso.

La vivencia de la fe. Se refiere a la experiencia que da confianza en que todo ser humano lleva en sí una potencialidad que le trasciende y que siempre puede desarrollarse y crecer. La fe permite a la persona salir de sí misma para amar desinteresadamente. La fe invita a superar los miedos que son inherentes a la condición humana: al dolor, a la enfermedad, a la inseguridad, a la pobreza, a la soledad²⁷.

El modelo educativo presentado, está cimentado en ciertos valores que la Compañía de Jesús en América Latina, ha formulado recientemente de la siguiente manera:

- Amor, en un mundo egoísta e indiferente.
- Justicia, frente a tantas formas de injusticia y exclusión.
- Paz, en oposición a la violencia.
- Honestidad, frente a la corrupción.
- Solidaridad, en oposición al individualismo y la competencia.
- Sobriedad, en oposición a un mundo basado en el consumismo.
- Contemplación y gratuidad, en oposición al pragmatismo y al utilitarismo.

En resumen, el modelo educativo de la Universidad se inspira en una visión cristiana del mundo y de la sociedad, asumida al modo jesuita. Se propone la formación de personas y profesionistas competentes, conscientes, compasivos y comprometidos con y para los demás²⁷.

3.3 Impacto financiero, social y/o en recursos naturales asociados al negocio

Las universidades son agentes educativos de primer orden, pero en la actualidad, han adquirido importantes roles financieros, sociales, económicos y culturales, de gran impacto y valor agregado en el mundo.

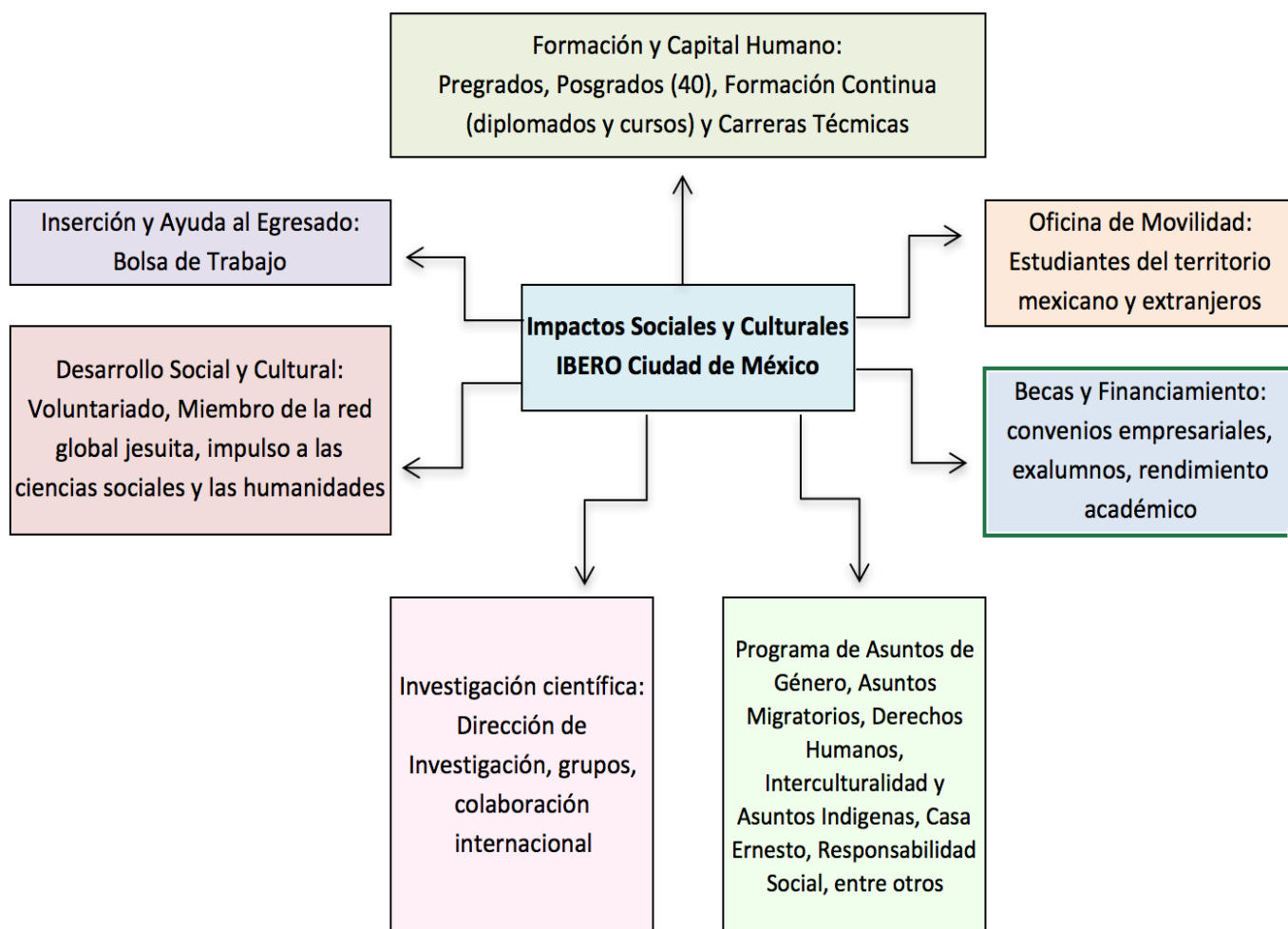
A continuación, se hace una breve descripción de los principales impactos asociados al desarrollo de las actividades de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México:

Impactos Sociales. La Universidad Iberoamericana Ciudad de México (IBERO Ciudad de México), proporciona las

condiciones adecuadas para atraer a estudiantes y profesores con talento, creativos e innovadores para formar capital humano cualificado, que responda con las necesidades del mercado y la sociedad; fomenta la tolerancia, el respeto por la diversidad y genera transferencia de conocimientos e incluso tecnología con empresas e instituciones.

En la Figura 3.1 se presentan los impactos sociales más relevantes derivados del ejercicio de las actividades de la universidad. Es importante recordar en este contexto que la IBERO cuenta con 40 posgrados, de los cuales: 3 son especialidades, 27 son maestrías y 10 son doctorados, acreditados nacional e internacionalmente (Ver Apéndice 2), punto de enfoque de la presente investigación.

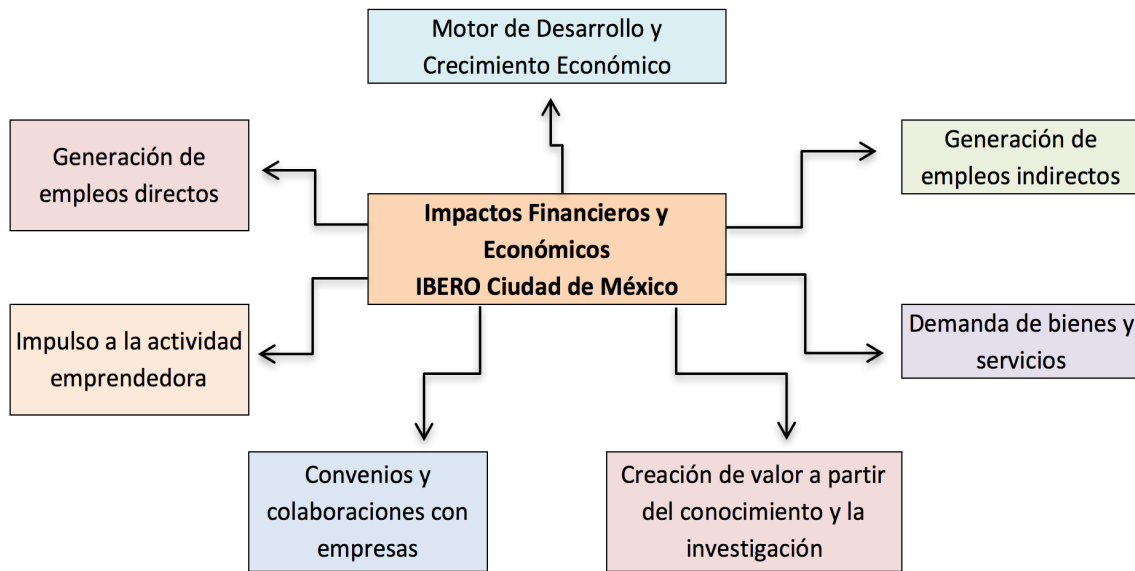
Figura 3.1 Impactos sociales ocasionados por la universidad.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de la página web de la universidad y de la observación directa.

Impactos Financieros y Económicos. La formación de capital humano, la producción científica y la investigación, también son impactos a la economía productiva del territorio mexicano. La Figura 3.2 reúne otros aspectos relacionados con la economía y las finanzas en los cuales la universidad impacta directamente.

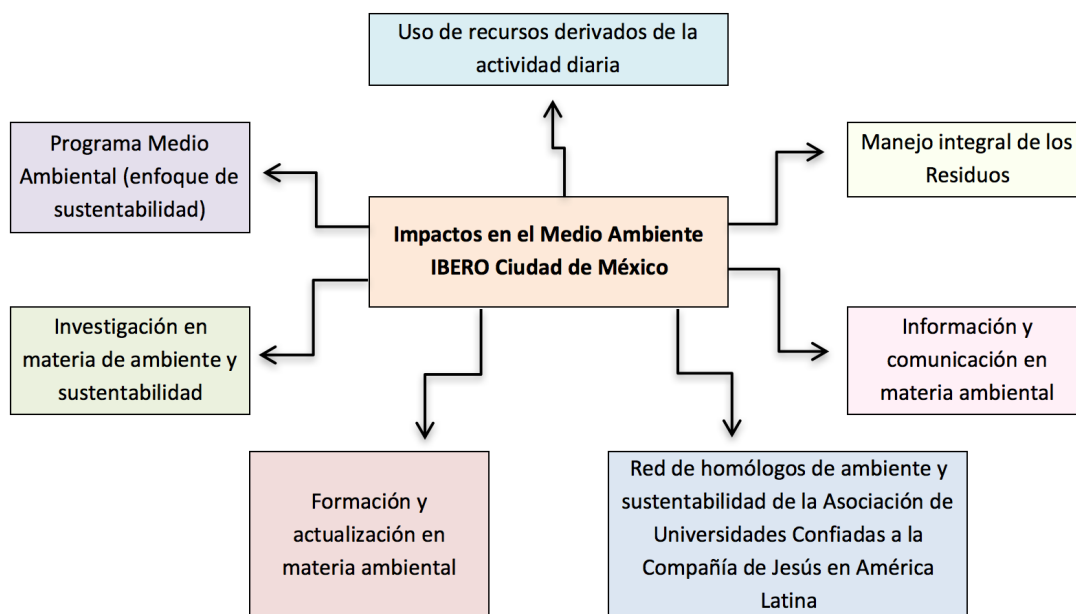
Figura 3.2. Impactos financieros y económicos ocasionados por la universidad.



Fuente: Autora, 2016. Tomado de la página web de la universidad y de la observación directa.

Impactos en los Recursos Naturales. IBERO Ciudad de México se caracteriza por llevar a cabo acciones y actividades en donde se respeta la naturaleza y se hace uso racional de los recursos naturales. La promoción del transporte en conjunto, el cuidado de las zonas verdes, la gestión de los residuos y la existencia de voluntariados ambientales, son algunas de las dichas acciones que lleva a cabo la universidad. La Figura 3.3 menciona los impactos al medio ambiente más importantes ocasionados por la universidad como consecuencia de la ejecución de sus labores diarias.

Figura 3.3. Impactos al medio ambiente ocasionados por la universidad.



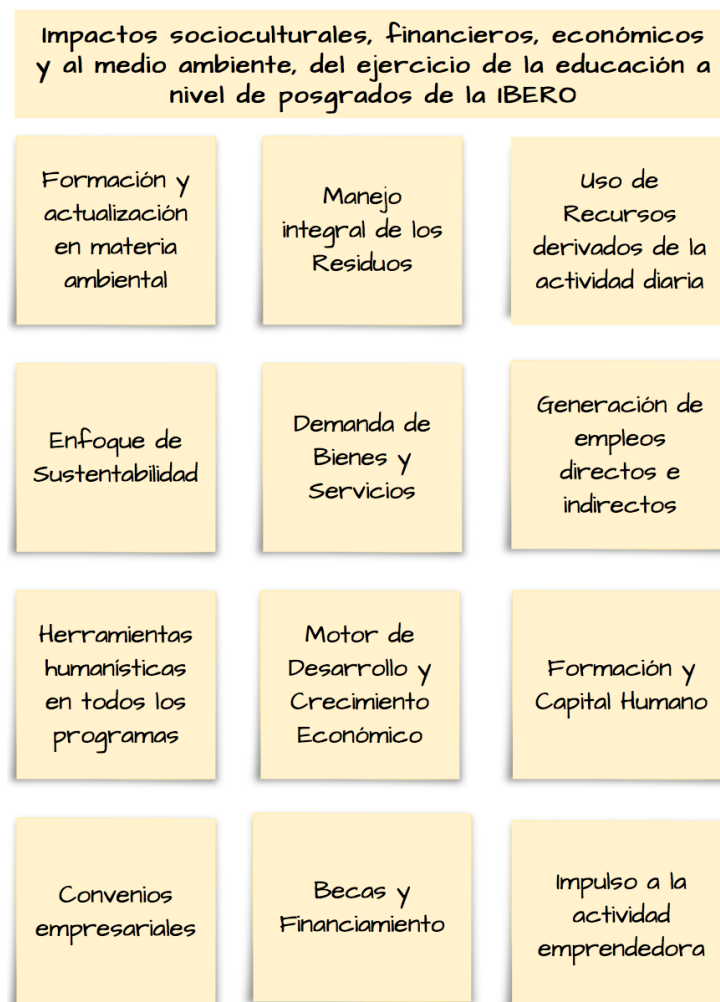
Fuente: Autora, 2016. Tomado de la página web de la universidad y de la observación directa.

Los posgrados de la IBERO Ciudad de México, datan de más de 60 años de tradición, los cuales forman el nivel educativo de tipo superior, más alto de la institución. Por lo cual, tienen como antecedente obligatorio los estudios de licenciatura y normalmente sólo se puede acceder a ellos tras la obtención del grado.

De acuerdo a lo anterior, se deja claro que un posgrado es el ciclo de estudios de especialización que se cursa tras la graduación o licenciatura. Se trata de la formación que sigue al título de grado, que es la titulación de educación superior que se obtiene al concluir una carrera universitaria. Podría decirse que el postgrado es la última fase de la educación formal e incluye los estudios de especialización, maestría y doctorado. Las características de los postgrados dependen de cada país o institución.

De acuerdo a lo anterior, la Figura 3.4 especifica los impactos socioculturales, financieros, económicos y al medio ambiente, del ejercicio de la educación a nivel de posgrados de la IBERO Ciudad de México. Se trata de información analizada por la investigadora a partir de suposición de estudiante activa de la institución, de la observación directa del proceder de la comunidad universitaria y de lo difundido por la misma principalmente a través de su página web.

Figura 3.4. Impactos socioculturales, financieros, económicos y al medio ambiente, del ejercicio de la educación a nivel de posgrados de la IBERO.



Fuente: Autora, 2016. Tomado de la página web de la universidad y de la observación directa.

Con el fin de profundizar en los lineamientos, doctrinas, estrategias y planteamientos, a continuación, se presentan la misión y la visión del área de posgrados de la institución en cuestión, la cual difunden en diferentes medios tales como la página web.

Misión.

La Dirección de Posgrado de la Universidad Iberoamericana es un área de servicio de calidad para los departamentos y direcciones académicas, que promueve políticas y lineamientos para el desarrollo de programas reconocidos nacional e internacionalmente por su pertinencia social, viabilidad académica y vinculación con instituciones de educación superior, centros de investigación, así como con instancias gubernamentales, del sector industrial y económico.

Visión.

La Dirección de Posgrado de la Universidad Iberoamericana es reconocida por fortalecer el desarrollo y consolidación del sistema de posgrado con programas nacional e internacionalmente reconocidos, vinculados con la investigación, con una visión humanista y compromiso social en el ámbito de la educación, la equidad social y el desarrollo sustentable.

Habiendo citado anteriormente, los impactos más importantes asociados al desarrollo de las funciones de la Universidad, cabe mencionar los impactos más relevantes procedentes de la oferta académica de estudios a nivel de posgrados.

3.4 Objetivos estratégicos del negocio relacionados con el problema a resolver

La Planeación Estratégica de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México de los años 2013 al 2020, fue aprobada por el Senado Universitario el 09 de mayo de 2012 y publicada en C.O. 461; en ésta se establecen seis líneas de acción y 20 objetivos que explicitan y desarrollan la Visión a 2020 de la institución, orientando a cada una de sus áreas a cumplir a su vez sus planes y funciones operativas.

Los objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico 2013 – 2020, fueron planteados por línea de acción que considera la universidad, las cuales se citan a continuación:

- Línea de acción 1: Modelo educativo
- Línea de acción 2: Calidad académica
- Línea de acción 3: Portafolio de programas
- Línea de acción 4: Internacionalización
- Línea de acción 5: Vinculación
- Línea de acción 6: Gestión eficaz y eficiente de recursos

Considerando el problema a resolver mediante este proyecto, los objetivos estratégicos de la universidad que más relacionan con el mismo son los que pertenecen a las líneas de acción 3, 4, 5 y 6, los cuales se puntualizan a continuación y se brinda una breve explicación del porqué.

Línea de acción 3: Portafolio de programas

- Contar con un portafolio de programas de licenciatura y posgrado innovador y competitivo, con calidad nacional e internacional.
- Ofrecer una sólida y dinámica oferta de educación a distancia, innovadora, competitiva y de calidad, que responda a las necesidades de los alumnos, del mercado laboral y de las orientaciones de la Compañía de Jesús.
- Brindar una formación de calidad a nivel de técnico superior universitario.

Con el fin de que la universidad mantenga una oferta educativa competitiva, innovadora, vanguardista y viable, es necesario que responda a las necesidades de la sociedad, lo cual sólo se asegura mediante una comunicación externa eficiente y enriquecedora, entre las partes.

Línea de acción 4: Internacionalización

- Alcanzar estándares internacionales de calidad en todos los programas académicos y como institución.
- Lograr que la mayoría de los alumnos y profesores tengan una visión global e intercultural del mundo.
- Colaborar en los consorcios internacionales de investigación sobre problemas globales, en especial los propuestos por la Compañía de Jesús sobre desarrollo sustentable, erradicación de la pobreza, justicia social y diálogo fe - cultura.

Para llegar a los estudiantes extranjeros, es muy importante el uso apropiado de los canales de comunicación y conocer el desempeño de los mismos; debido a que existe un interés considerable en la internacionalización y la pluralidad, los mensajes emitidos por la universidad a este nicho de mercado, deben ser suficientes y pertinentes.

Línea de acción 5: Vinculación

- Articular las diversas iniciativas y proyectos de vinculación de la Universidad.
- Promover la vinculación permanente universidad - empresa para la investigación, el desarrollo y la innovación.
- Fortalecer el compromiso social de la Universidad con su entorno y con las obras de la Compañía de Jesús.
- Lograr que la Universidad Iberoamericana sea un referente importante en políticas públicas, sobre todo las relacionadas con la educación, el desarrollo equitativo y sustentable, la erradicación de la pobreza y el diálogo fe - cultura.

No existe una manera más oportuna que dar a conocer la institución y sus fortalezas, para lograr la vinculación eficaz con actores públicos y privados, es por ello que los canales de comunicación, debidamente administrados y explotados son determinantes no sólo para incrementar el número de estudiantes semestre a semestre sino para fortalecer la investigación, el desarrollo y la innovación mediante cooperaciones y alianzas estratégicas.

Línea de acción 6: Gestión eficaz y eficiente de recursos

- Optimizar y racionalizar el uso de recursos económicos y la infraestructura de la Universidad.
- Contar con una organización flexible y productiva que asegure una operación eficaz y eficiente en lo administrativo y académico.
- Contar con procesos de comunicación y sistemas de información que respondan eficazmente a las necesidades de la comunidad universitaria y que mantengan a la sociedad bien informada del quehacer y logros de la Universidad.

Explícitamente la Universidad Iberoamericana desea transmitir información eficaz acerca de su quehacer académico y de sus logros, por lo cual, es necesario conocer el desempeño de los canales de comunicación para establecer oportunidades de mejora y gestionar eficientemente los recursos (humanos, económicos, naturales, etcétera), en pro de la sustentabilidad.

3.5 Proceso de Comunicación Institucional de Posgrados

3.5.1 Descripción

El proceso de Comunicación Institucional de la Universidad IBERO Ciudad de México existe por la necesidad que tiene ésta de proyectarse y transmitir su quehacer académico dentro y fuera de la misma (difusión, promoción e imagen).

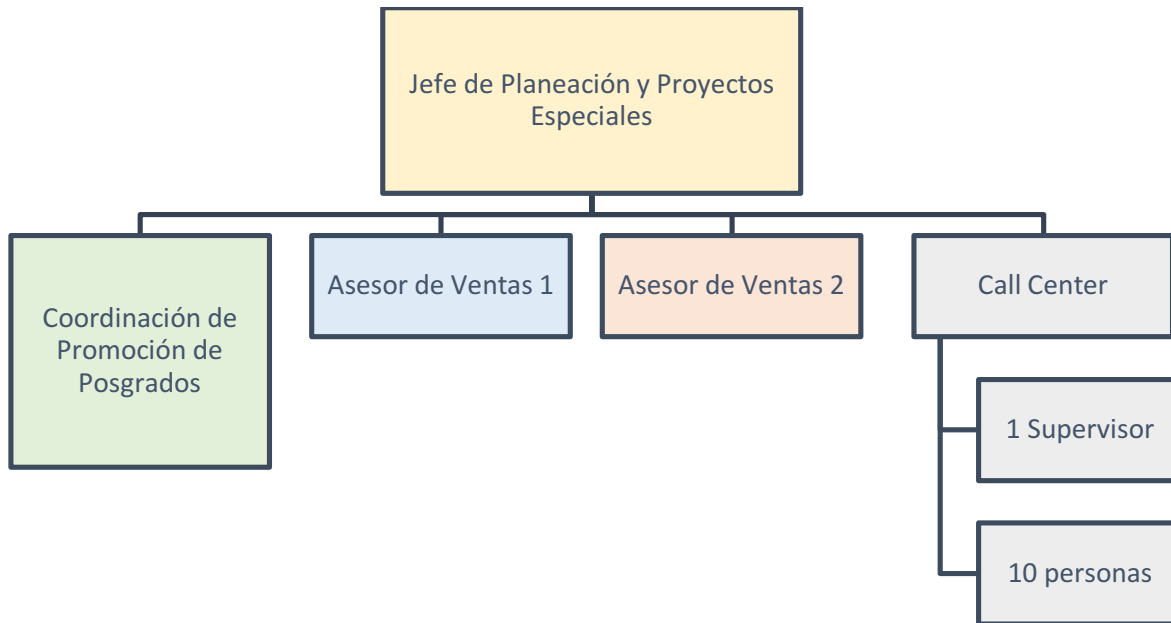
Comunicación Institucional se encarga de planificar, implementar y evaluar la política comunicativa de la universidad; de tal manera, es importante destacar que la dimensión informativa de posgrados, se está llevando a cabo satisfactoriamente, utilizando sus recursos para difundir información útil, veraz, valiosa y pertinente. Sin embargo, existe la necesidad de analizar y evaluar periódicamente que los canales y mensajes han sido eficientes.

Considerando lo anterior, la universidad se encuentra en permanente búsqueda y anhelo de garantizar no solo la calidad de sus posgrados sino en ocupar realmente un espacio integral en la sociedad, basado en principios de reconocimiento y confianza; por lo cual, el área de Comunicación Institucional trabaja, se reinventa y a la fecha, está llevando a cabo cambios y ajustes en pro de la mejora de sus procesos.

La coordinadora del proceso de Comunicación Institucional de Posgrados y sus colaboradores cumplen las funciones asistenciales, administrativas, de desarrollo y de gestión de comunicación, publicidad y servicio al cliente (aspirantes y estudiantes). Ocasionalmente, cuentan con becarios para realizar actividades de apoyo y de análisis de datos.

En la Figura 3.5, se presenta un esquema general de la organización que tiene en la actualidad el Proceso de Comunicación de Posgrados de la universidad. De acuerdo a la información proporcionada por los responsables del proceso. Cabe mencionar, que en este momento aún el área se encuentra por iniciar la documentación de las actividades que se llevan a cabo y adicionalmente, establecer los perfiles de los cargos, lo cual es muy importante para organizar y estandarizar los procesos.

Figura 3.5. Organigrama del Proceso de Comunicación.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de las entrevistas con los responsables del proceso.

3.5.2 Mezcla de promoción

Las actividades promocionales que emplea la IBERO para difundir sus programas de posgrados, serán categorizadas en: publicidad pagada, publicidad gratuita, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas. Los canales de promoción utilizados con el fin de anunciar a los interesados la oferta académica general, se citan a continuación; cada actividad en ellos, en su mayoría es gestionada por la coordinadora del proceso, con el apoyo de su equipo y de los proveedores internos o externos del servicio.

Publicidad pagada: como su nombre lo indica se trata de todos aquellos medios de comunicación que la universidad está costearo, tales como:

- Periódicos: Periódico Reforma, Periódico El Universal.
- Avisos digitales en Televisión
- Revistas
- Radio: Radio IBERO.
- Medios Externos: Vehículos de transporte, para buses y anuncios exteriores.
- Medios impresos: Separatas, catálogos, folletos, postales, afiches, entre otros; ubicados en puntos estratégicos de la universidad o enviados a distintas organizaciones, tales como empresas.
- En Línea: pago de algunas publicaciones en redes sociales como Facebook y Twitter.
- Eventos y Activaciones: Actividades organizadas por el área de posgrados en las cuales se promociona la

oferta académica, por ejemplo, EXPO IBERO POSGRADOS, la cual tiene un espacio en la agenda anual y convoca al público en una zona especial de la universidad, con el fin de ofertar los posgrados, ofrecer descuentos y promocionar el plan de becas.

- Existen otro tipo de eventos a nivel nacional e internacional, a los cuales la universidad asiste y paralelamente difunde la información de la oferta académica a nivel de posgrados. De manera adicional, se encuentran las visitas a empresas e instituciones.

Publicidad gratuita: son aquellas que la universidad difunde principalmente a través de un medio de comunicación institucional, por lo cual no incurre en costos; entre ellos se encuentran: la página web (maneja un espacio específico para el área de Posgrados, en donde se encuentran todos los programas activos y una forma de contactar para obtener mayor información; adicionalmente, en el portal virtual de la universidad, se brinda espacio para la promoción de eventos, difusión de las fechas de inscripción y convocatorias), emisora de la universidad, Revista Comunidad C+IBERO y Revista IBERO.

Adicionalmente, se encuentran las redes sociales más importantes: Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Pinterest, YouTube, LinkedIn, en donde el área Comunicación tiene presencia específicamente para su área de posgrados.

Otro recurso empleado son los correos electrónicos masivos y personalizados, es decir, el envío de mensajes mediante esta vía, utilizando bases de datos de egresados de licenciatura, lo cual se considera, una forma interesante de informar a una comunidad que conoce la institución y que tiene una historia en la misma.

Venta personal: como se mencionó anteriormente el área cuenta con dos personas que desempeñan actividades asociadas a esta forma de promoción y recientemente el grupo del call center; dichas personas se encargan de brindar realimentación instantánea y exclusiva a empresas, grupos de profesionales o personas aspirantes que así lo requieran.

La comunicación anterior puede ser personal, por correo electrónico o vía telefónica, comunicándose a las líneas institucionales específicamente a las extensiones del Proceso de comunicación e incluso a las coordinaciones de los distintos posgrados.

Promoción de ventas: la universidad lleva a cabo diferentes actividades para estimular el número de nuevos inscritos en los programas de posgrado; al interior de la institución, por ejemplo, existen carteleras y exhibidores con folletos, pero adicionalmente, la difusión de becas, la existencia de convenios y los descuentos (por asistir a eventos principalmente o por ser egresados) que realizan también sirve para motivar el ingreso.

Las actividades de promoción de ventas del área de posgrados de la universidad, también incluyen materiales de difusión y recordación tales como: agendas, esferos, sombrillas, carteras, maletines, termos, memorias USB, entre otros (Ver Figura 3.6).

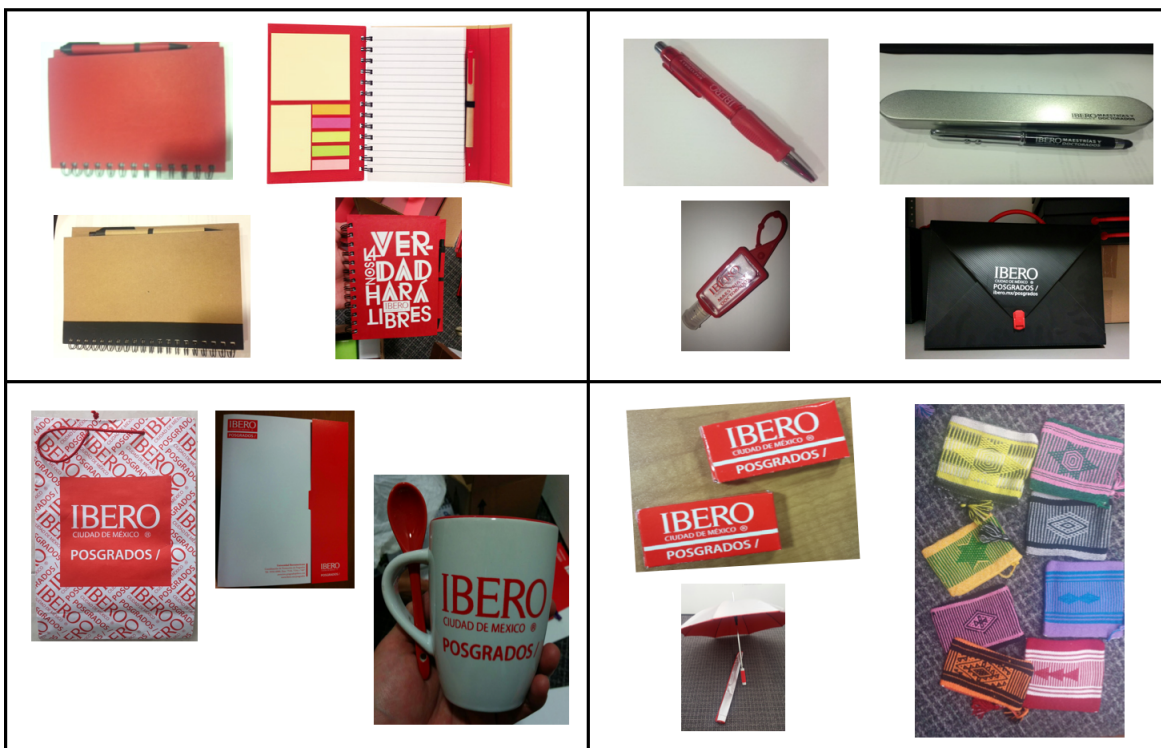
La Figura 3.6 presenta algunas fotografías tomadas directamente a algunos materiales de difusión que utiliza el Proceso de Comunicación de Posgrados, los cuales se encuentran almacenados en bodegas pertenecientes al área y son distribuidos en eventos, en visitas a empresas o a aspirantes directamente que visiten las instalaciones.

Relaciones públicas: se dijo anteriormente que este aspecto reúne todas aquellas acciones promocionales que tiene por objeto comunicar una imagen favorable. Para el caso de la IBERO es de conocimiento público que se ha caracterizado por mantener buenas relaciones con los diversos públicos, lo que le permite publicidad favorable (mediante voz a voz y la recomendación de un conocido) y el fortalecimiento positivo de su imagen, su

prestigio y reconocimiento.

Las relaciones públicas de la universidad implican la correcta elección de los mensajes, la coherencia con la filosofía y los valores de los mismos, el interés por mantener los colores institucionales y claro está, todos los esfuerzos por mantener una buena cadena de relaciones con el gobierno, las empresas, los egresados, los proveedores de servicios y los estudiantes obviamente.

Figura 3.6. Materiales de difusión y recordación de Comunicación Institucional de Posgrados.



Fuente: Autora, 2017. Tomado mediante fotografías directas del material de difusión.

3.5.3 Segmento de Mercado

Considerando los servicios educativos ofrecidos por la IBERO a nivel de posgrados, el grupo objetivo serán los profesionistas, que por lo general se encuentran por encima de los 23 años, a pesar de que no sea la edad un restrictivo; quienes atraídos por la academia y por profundizar en áreas específicas de interés, anhelan un título de especialización, maestría o doctorado.

Como condición indispensable, dichos profesionistas contarán con disponibilidad de tiempo para un ciclo de estudios y las posibilidades para el desplazamiento físico frecuente; cabe mencionar, que no será indispensable que cuenten con recursos económicos, porque la universidad ofrece becas. Adicionalmente, para sus egresados también proporciona tarifas especiales en sus matrículas.

Parte importante del grupo objetivo serán los profesionales radicados en la Ciudad de México, Estado de México y en los estados más cercanos, debido a que las instalaciones se encuentran en Santa Fe (Ciudad de México).

A continuación, se presenta una clasificación realizada al segmento de mercado al cual está dirigido los programas de posgrados de la IBERO:

Profesionales pertenecientes al sector público: son las personas que han culminado sus estudios de licenciatura, pertenecientes o vinculados laboralmente con entidades públicas que se encuentran en disposición de continuar sus estudios de posgrados ya sea para ascensos laborales o para crecimiento profesional.

Profesionales independientes: son aquellas personas que posterior a la titulación profesional se dedican a la creación de empresa o negocio de manera independiente, es decir son los llamados comúnmente como: "emprendedores". Por lo general, su deseo de aprendizaje o especialización a nivel de posgrado, está relacionado con el propósito de adquirir competencias que les permitan contar con elementos diferenciadores para favorecer sus negocios.

Profesionales pertenecientes al sector privado: otras personas que también harán parte del grupo objetivo, son las personas empleadas por el sector privado, que además de contar con el título profesional tengan la disposición de tiempo, física y económica para cursar este tipo de educación superior, con el fin de lograr un ascenso o más estabilidad profesional.

Profesionales en proceso de grado o recién graduados: este grupo de personas no se ha iniciado por lo general en el campo laboral, pero se encuentra apasionado por ciertas áreas del conocimiento o por el deseo de una mejor preparación. Es un nicho de mercado en crecimiento, en su mayoría son jóvenes que desean estar mejor preparados para enfrentar el competitivo mercado laboral.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE BENCHMARKING

Como se mencionó anteriormente, existen diversas definiciones del Benchmarking, lo cual ocasiona ideas que son incluso contradictorias. No se trata de un concepto sencillo e inmutable, es un fenómeno y un concepto evolutivo por naturaleza, por lo cual, su revisión y clasificación representa un reto desde el punto de vista teórico y práctico²⁸.

El benchmarking es consecuencia de la evolución de prácticas y conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, de los programas de mejora de la calidad, de la medición del rendimiento, de la reingeniería, de la autoevaluación y de otras herramientas empresariales. La palabra “benchmark” proviene de los estudios geográficos, en los cuales significa medir con respecto a un punto de referencia, y en el léxico de la gestión empresarial hace referencia al parámetro frente al que se va a medir una institución, un nivel de logro o excelencia que se atribuye por referencias comparativas y de medición²⁹.

Siguiendo con las ideas propuestas, se recuerda que, el benchmarking, compara los procesos, las prácticas, productos o servicios contra la mejor actividad similar que se conozca en el mismo sector, entre los competidores e incluso al interior de la organización; con el fin de aprender de ellos e introducir mejoras es los procesos. En síntesis, no existe una definición universal del término “benchmarking”, ni unanimidad respecto a su contenido y alcance. Adicionalmente, tampoco cuenta con una metodología consolidada, ni con una taxonomía que guíe su investigación, cada cual crea su propia definición de acuerdo a sus percepciones, conocimientos e intereses²⁸.

En este contexto, la aplicación del benchmarking en las instituciones educativas, de cualquier nivel, se justifica en la necesidad de las mismas, por desarrollar su capacidad para revisar, evaluarse y mejorar, y así, enfrentar los diversos cambios ocurridos en la sociedad y en los entornos formativos. Por otro lado, últimamente ha aumentado a nivel mundial, el número de universidades que se han comprometido con la realización de programas de mejoramiento continuo²⁴ y de sostenibilidad en la educación superior, ofreciendo programas de licenciatura y posgrado de calidad³⁰.

A nivel mundial, incluyendo Latinoamérica, los enfoques asociados a benchmarking que han primado hasta la fecha han tenido como común denominador el mirar la organización por dentro e ir mejorando los procesos o actividades; a esta perspectiva se ha añadido un elemento muy valioso: encuadrar los proyectos de mejora dentro de una planificación estratégica. Los instrumentos que se han venido utilizando en el mejoramiento de las instituciones universitarias han sido las autoevaluaciones y las evaluaciones como parte de un programa de acreditación externo³¹; tal como lo lleva a cabo la IBERO, por ejemplo, con la evaluación de los docentes.

El benchmarking en las universidades, se encuentra en el marco de la mejora continua, pues busca la calidad de los procesos sustantivos que en ella se desarrollan, a partir de la realización de evaluaciones comparativas y el aprendizaje con otras instituciones educativas u otro tipo de organización que tengan experiencias excelentes. A nivel interno, se puede aplicar a departamentos académicos o entre unidades administrativas y de servicios de la universidad³¹. Por lo expresado, se sugiere que la IBERO, también tome en consideración áreas estratégicas en su interior y adopte de las mismas, en pro de la excelencia, el aprendizaje y la mejora continua.

Cuando el benchmarking se realiza de manera colaborativa, permite establecer una relación de contribución, donde todos ganan en aprendizaje organizacional, lo cual es importante para la institución, no sólo porque los flujos de colaboración, bajo determinadas circunstancias serán bastante frecuentes, sino porque el sistema universitario, como un conjunto, requiere de este tipo de mecanismos para lograr su mejora y aumentar su prestigio³².

De acuerdo a Agasisti y Bonomi (2014), la vinculación del benchmarking en el sector educativo, en especial en los procesos de la educación superior, tiene una vigencia muy reciente, debido a que, en el campo de la gestión universitaria, apenas se está en el proceso de entender y evaluar sus prácticas, de manera que los ayuden a promover su desarrollo de manera sostenible.

El estudio que se presenta en este proyecto, pretende aportar a la búsqueda, en la que se encuentra la universidad, de mejorar su gestión en todos sus ámbitos hacia la excelencia, diferenciar su servicio educativo y comunicar las ventajas competitivas a la sociedad, en especial, a sus usuarios potenciales.

Es importante aclarar que el ejercicio de Benchmarking, que se desarrolla a continuación, se orientó hacia el marketing on-line, por lo cual será un benchmarking en páginas web y en el entorno “social media”, lo que no es otra cosa más que el conjunto de elementos que difunde información a través de Internet, tales como redes sociales y comunidades virtuales, lo anterior porque estamos en la era de la información y las tecnologías; adicionalmente, porque la universidad invierte importantes recursos en dichos elementos.

Se recuerda que las instituciones que fueron objeto de estudio para llevar a cabo el proceso de benchmarking son, las que se presentan a continuación, fueron seleccionadas no por el número de estudiantes sino porque se enfocan a un segmento de mercado muy similar.

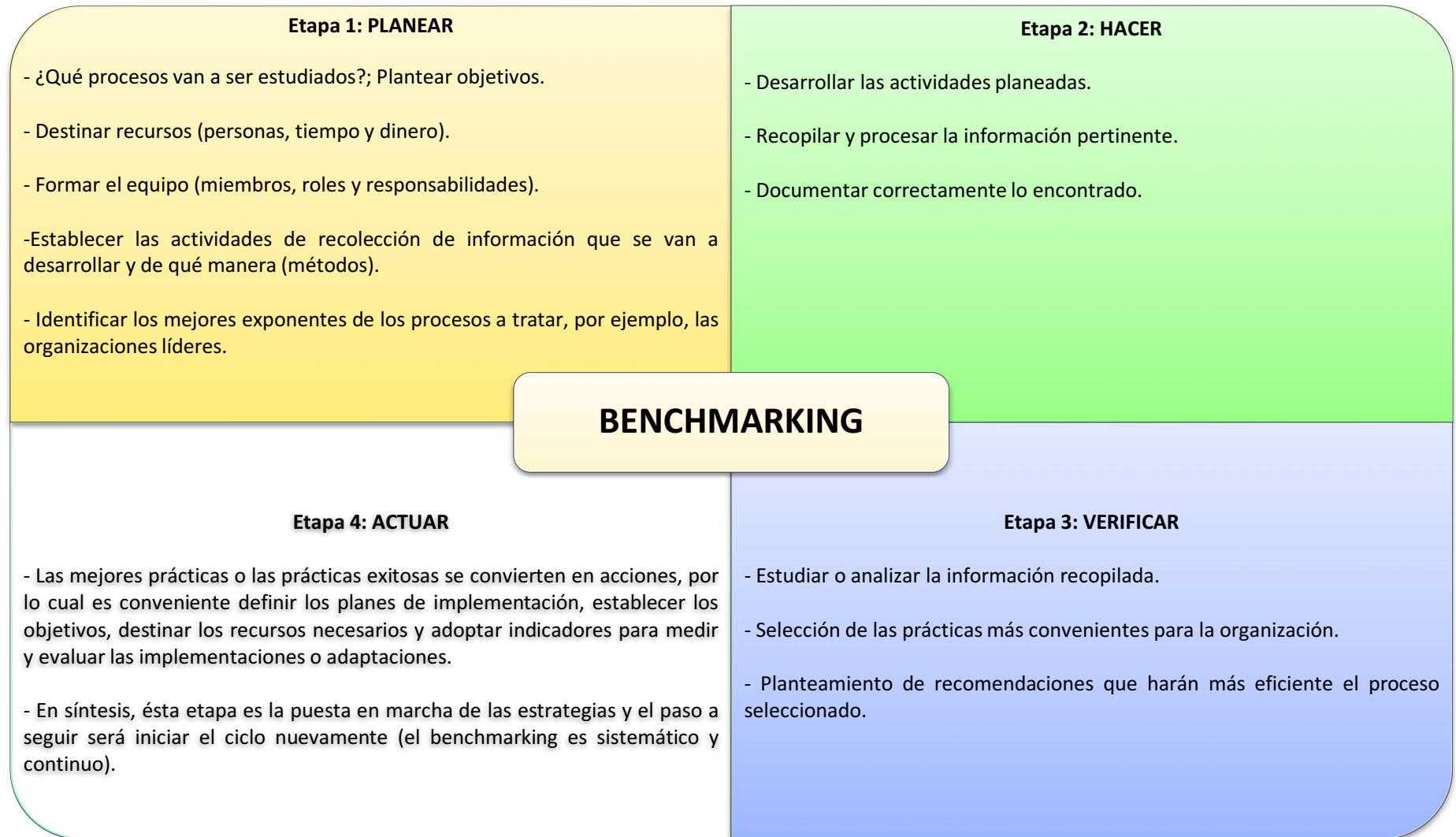
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM ó TEC)
- Universidad Anáhuac (Anáhuac)
- Universidad Anáhuac Campus Sur (Anáhuac Sur)
- Universidad Panamericana (UP)

Como se mencionó, no existe una metodología consolidada, que oriente y ayude en el desarrollo de un proceso de benchmarking, por lo cual, se hizo uso del Ciclo de Deming y se propone que para futuros estudios al interior del área de Comunicación Institucional sea considerado. Lo anterior, porque el ciclo de Deming, ciclo de mejora o ciclo PDCA (siglas en inglés de Plan, Do, Check, Act) actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Se recuerda que, está constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, hacer, verificar y actuar, formando un ciclo que se repite de forma continua³³.

De acuerdo a lo anterior, en la Figura 4.1 se resume en qué consisten las cuatro etapas del ciclo de Deming, adaptadas al benchmarking; existen diferentes metodologías que se revisaron, pero finalmente fueron resumidas en las siguientes etapas, las cuales se llevaron a cabo y con el fin de presentarlas se irán ejemplificando con lo obtenido durante el seguimiento a las instituciones.

Existen gran cantidad de páginas que permiten realizar seguimiento a las páginas web y a las redes sociales, sin embargo, la mayoría exigen el pago de una membresía, por lo cual durante el ejercicio de Benchmarking no fueron consideradas. Sería muy valioso que el área de Comunicación Institucional de Posgrados, las considere para llevar a cabo seguimiento de las redes sociales de las universidades competencia y de la propia IBERO, por lo general, estas páginas ofrecen estadísticas de manera muy rápida y durante los tiempos de interés.

Figura 4.1. Etapas del Benchmarking propuestas.



Fuente: Autora, 2016. Adaptado del ciclo de Deming.

4.1 Etapa 1: Planear

De acuerdo a la Figura 4.1, la primera etapa del proceso consiste en *identificar el proceso* que va ser estudiado, por lo cual se recuerda que, el proceso que se encuentra en estudio es el de comunicación y que el ejercicio de Benchmarking se limitó al marketing on-line, específicamente al entorno “social media”.

Habiendo definido el proceso que iba a ser estudiado, se procedió al planteamiento objetivos, los cuales se mencionan a continuación:

- Determinar las redes sociales más importantes, en las que se encuentre el área de posgrados de las siguientes instituciones: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Anáhuac, Universidad Panamericana y Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Explorar si los perfiles de cada red social están optimizados (completos) y pertenecen al área de posgrados.
- Concluir quién es el competidor que se está desempeñando mejor en cada red social.
- Identificar quien tiene un mejor “engagement”.
- Conocer el tipo de contenido que están utilizando las instituciones competencia y la misma IBERO, en sus publicaciones de las distintas redes sociales.
- Investigar con qué frecuencia están publicando las instituciones competencia y la IBERO.
- Seleccionar buenas prácticas e incluso errores de la competencia que se pueden analizar para mejorar el proceso de comunicación de posgrados, es decir, identificar que está haciendo efectivo y en que no se debe incurrir.







Con el fin de profundizar en el conocimiento de la competencia en este ámbito, se procedió a realizar un sondeo por las principales redes sociales; la siguiente tabla, denominada matriz de localización, muestra en donde tiene presencia las instituciones que se están analizando y a su vez si los perfiles analizados en cada una de ellas mantienen una presencia activa. Entiéndase como activa, aquella institución que publica con cierta frecuencia. De manera adicional, se indican los nombres de los perfiles/canales que utilizan las instituciones, dejando mayor claridad y permitiendo búsquedas posteriores mucho más ágiles.

Es importante tener en cuenta las letras y números utilizados para entender la matriz, es decir, P, NP, PA, (1), (2), (3) y (4), que se especifican más adelante. A continuación, se proporciona la interpretación de la IBERO y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, para facilitar la comprensión.

Para el caso de la IBERO, se puede afirmar que tienen presencia en todas las redes sociales consideradas para el estudio, en Facebook, por ejemplo, presenta una buena actividad por lo que se clasificó como “P” y se acompañó del (1) porque se trata de una cuenta exclusiva para posgrados. Mientras que, en Pinterest, tiene poca actividad por lo que se clasificó como “PA” y se acompañó del (2) porque manejan una cuenta para toda la universidad y no es exclusiva para posgrados.

De primera vista, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey tiene presencia activa en todas las redes sociales analizadas, su presencia es activa en Facebook, Twitter y YouTube por lo cual se clasifican como “P” y a su vez todas pertenecen al área de posgrados. Mientras que, para las cuentas de Google+ y Pinterest, son para toda la universidad (2) y aun así tienen poca actividad (PA).

Tabla 4.1. Matriz de Localización de las instituciones en las redes sociales.

Institución	Facebook	Twitter	Instagram	Google+	Pinterest	YouTube
						
ITESM	P (1)	P (1)	P (2)	PA (2)	PA (2)	P (1)
	Posgradosy EducacionEjecutiva	PyEE_TecdeMty	tecdemonterrey	Tecnológico de Monterrey	Tecnológico de Monterrey	Posgrados y Educación Ejecutiva
Anáhuac	P (1)	P (1)	PA (1)	PA (1)	NP	PA (1)
	PosgradosAnahuac	AnahuacNorte_P	posgradosanahuac 1	Posgrados Anáhuac		Posgrados Anáhuac
Anáhuac Sur	P (1)	NP	NP	NP	PA (2)	NP
	Posgrados- Anáhuac-México- Campus-Sur				Universidad Anáhuac Sur	
UP	P (1)	PA (1)	PA (2)	PA (3)	PA (4)	PA (1)
	PosgradosUP	PosgradosUP	Universidad panamericana	Posgrados Comunicación UP	Universidad Panamericana Gdl	posgradosup
IBERO	P (1)	P (1)	PA (1)	PA (1)	PA (2)	PA (1)
	ibero.posgrados	ibero_posgrados	ibero_posgrados	Posgrados Ibero	Universidad Iberoamericana	Posgrados Ibero

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Nota: Los nombres presentados corresponden al nombre de usuario utilizado por cada institución en cada una de las redes sociales analizadas.

Convenciones: P (Presencia), NP (No tiene presencia), PA (Presencia poco activa), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

(1) La cuenta es exclusiva para el área de posgrados.

(2) Maneja una sola cuenta para toda la universidad.

(3) Creada por el Departamento de Comunicación, nombre de la cuenta: Posgrados UP Comunicación.

(4) Maneja una sola cuenta para toda la universidad, Campus Guadalajara.

La Tabla 4.2 presenta un cuadro resumen de los recursos empleados en el desarrollo de esta actividad de seguimiento de la competencia, es una herramienta que debe desarrollarse previamente al inicio del estudio. Debido a que el presente trabajo se desarrolló como requisito para obtener el grado de Maestría en Ingeniería de Calidad, la autora fue quien se encargó de desarrollar el Benchmarking, sin embargo, se propone para futuros estudios al interior del proceso de Comunicación Institucional, formar un equipo, el cual desde la primera etapa tendrá definidos sus roles y responsabilidades; en ocasiones será necesario involucrar un programa de capacitación e incluso un experto en Benchmarking, el cual puede ser externo.

Tabla 4.2. Recursos empleados en el estudio de Benchmarking.

Recurso					
Humano			Tiempo	Económico	Tecnológico
Miembros	Cargo	Responsabilidades	* Fecha de inicio y finalización. * Tiempo promedio invertido en el estudio. * Crear un cronograma de actividades.		
Ana María Paz Bolaños	Estudiante	Líder y encargada del desarrollo del presente proyecto.	El estudio fue realizado desde el 15/09/2016 hasta el 15/11/2016. Demandando en promedio 1 hora diaria para revisar y registrar las publicaciones realizadas por las universidades estudiadas en sus redes sociales y en su página web. Para la organización de la información y para el análisis de la misma, se requirió de un mes aproximadamente.	La líder del proyecto solventó los gastos de papelería, transporte, alimentación, uso de equipos informáticos y servicio de internet. De igual manera, la IBERO asumió el costo del uso de sus instalaciones y del servicio de internet.	Equipos informáticos (computador, impresora, scanners) y cuentas en las diferentes redes sociales.

Fuente: Autora, 2016.

Como paso siguiente, se encuentra el planteamiento de las actividades de recolección de información que se van a desarrollar y de qué manera (métodos); en el presente estudio las actividades más relevantes propuestas en esta etapa para ser desarrolladas en pro de alcanzar los objetivos fueron el seguir cada una de las redes sociales y dar seguimiento a cada publicación realizada durante el periodo de estudio.

De acuerdo a lo anterior, el método de obtención de la información, consistió en el seguimiento, de las redes sociales de la IBERO y de las instituciones seleccionadas, como lo hace cualquier usuario o seguidor de las mismas, con el fin de conocer aspectos cualitativos y cuantitativos, resultado de su gestión de las comunicaciones on-line.

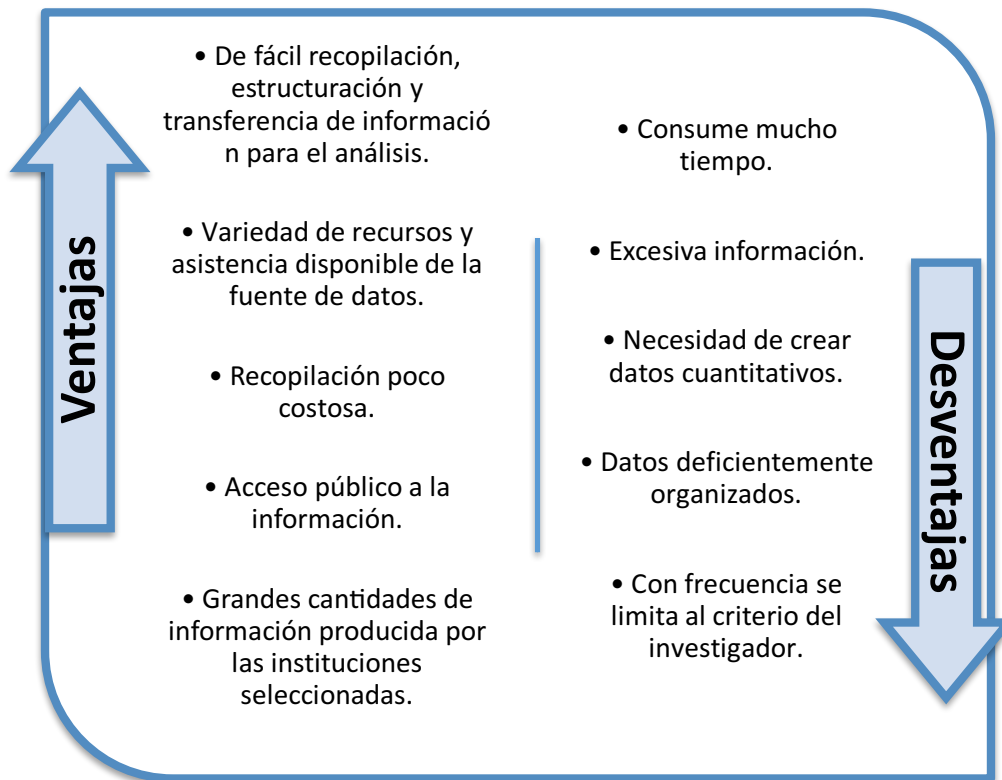
Como sugerencia desde la propuesta inicial del proyecto, se seleccionó el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Anáhuac y la Universidad Panamericana (sedes ubicadas en la Ciudad de México). Lo anterior, debido a que se trata de competencia directa de la IBERO y se orientan a un segmento de mercado similar. En caso de volver a aplicar el ciclo de benchmarking, durante esta etapa se debe, identificar los mejores exponentes de los procesos a tratar, por ejemplo, las organizaciones líderes, las cuales claramente serán las fuentes de información.

4.2 Etapa 2: Hacer

Durante esta etapa del proceso, se llevaron a cabo los métodos específicos de recopilación de datos. Todas las redes sociales fueron analizadas durante el mismo tiempo, es decir, durante el periodo 15/09/2016 hasta el 15/11/2016. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los seguimientos, sin embargo, es importante mencionar, previamente, las ventajas y desventajas de haber obtenido dichos datos directamente de los perfiles y páginas web de las instituciones estudiadas.

La Figura 4.2 presenta en paralelo las ventajas y desventajas identificadas en la información recopilada en el presente ejercicio de Benchmarking. Cabe mencionar que cada método supondrá diferentes características, tanto positivas como negativas. Según Spendolini (2005), los más utilizados en el ámbito del Benchmarking son: entrevistas telefónicas, entrevistas personales / visitas de campo, encuestas, seguimiento a las publicaciones o a los medios de comunicación (método utilizado en el presente caso) e investigación de archivos.

Figura 4.2. Ventajas y desventajas de la información recopilada por el seguimiento directo de los perfiles.



Fuente: Autora, 2016.

Actualmente, existen gran cantidad de páginas y herramientas que permiten realizar análisis de la competencia en Social Media, sin embargo, la mayoría exige adquirir una membresía o pagar por seis meses o un año el servicio. En las recomendaciones se citarán algunas, para que el proceso de Comunicación Institucional, si lo considera, continúe con el ciclo de Benchmarking de manera más profunda y estructurada.

- ✓ **Facebook:** El paso inicial consistió en analizar si cada perfil de Facebook, tenía el requisito de información completo, lo cual será llamado optimización. En la Tabla 4.3 se presenta cada uno de los ítems que hace que un perfil en esta red social se considere completo, por lo tanto, sea catalogado como óptimo. La letra

“I” indica que la información está incompleta o ausente y, por otro lado, la letra “C” indica que la información es adecuada y está completa.

Tabla 4.3. Optimización del perfil de Facebook.

Ítem	Institución				
	IBERO	Anáhuac	Anáhuac Sur	ITESM	UP
Fecha de Creación	I	I	I	C	C
Descripción	C	C	C	C	C
Premios	C	I	I	I	I
Misión	C	C	I	I	C
Visión	I	I	I	I	I
Dirección	C	C	C	C	I
Horario	C	C	I	C	I
Teléfonos	C	C	C	C	I
Correo Electrónico	C	C	C	C	C
Página Web	C	C	I	C	C
Hitos	I	I	I	I	C

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: I (información incompleta o ausente), C (información adecuada y completa), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

Desde el punto de vista de una seguidora de los perfiles de Facebook, se mencionan algunas características cualitativas identificadas en los perfiles de Facebook de cada una de las instituciones; se trata de aspectos positivos y negativos encontrados directamente, que, por lo tanto, favorecen o desfavorecen la imagen del recurso on-line y de la universidad. Es importante recordar, que todos los perfiles de Facebook corresponden al área de posgrados.

IBERO: Perfil de Facebook que cuenta con una imagen de perfil asociada a posgrados. La imagen de portada exhibe la excelencia de los programas de posgrados de la universidad, resalta el número de programas reconocidos por el PNCP del CONACYT. Durante el periodo analizado, se visualizan comentarios de usuarios, a los cuales no se les ha dado respuesta. Presentan imágenes de eventos que se han llevado a cabo al interior de la institución y testimonios de actuales estudiantes de posgrados. Lenguaje ameno y sencillo. En las imágenes prevalecen los colores institucionales.

Anáhuac: Perfil del Facebook que cuenta con una imagen de perfil asociada a posgrados. La imagen de portada maneja los colores institucionales y brinda información asociado a las próximas aperturas. Se visualizan comentarios de usuarios, a los cuales no se les ha dado respuesta. No hay testimonios de actuales estudiantes ni fotografías tomadas en institución.

Anáhuac Sur: Perfil de Facebook que cuenta con una imagen de perfil que no sea asocia fácilmente con los programas de posgrados de la Universidad Anáhuac Campus Sur; de igual manera, la imagen de portada, aunque corresponde a un lugar dentro de las instalaciones, no brinda información relacionada con la oferta académica.

Las imágenes manejan los colores institucionales, pero no existen fotografías de eventos al interior de la institución o estudiantes reales de posgrados. Envía mensajes positivos y mensajes asociados con días de celebración, por ejemplo, el día de muertos.

ITESM: Perfil del Facebook que tiene como imagen de perfil el logo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, por lo cual no está asociada específicamente a la educación a nivel de posgrados, sin embargo, la imagen de portada si especifica que el perfil corresponde a este departamento. Se visualizan comentarios de usuarios, a los cuales se les ha dado respuesta. Las imágenes manejan los colores institucionales, presentan testimonios de egresados, envía mensajes relacionados con *tips* laborales, actitudes organizacionales ideales, temas académicos, noticias académicas o laborales del momento e incluso sencillas preguntas acerca del entorno laboral y profesional, con el fin de que los usuarios interactúen y respondan en los comentarios.

UP: Perfil de Facebook que cuenta con una imagen de perfil asociada a la educación a nivel de posgrados. La imagen de portada, es sencilla, con una foto de fondo en blanco y negro de la institución; pero al pie, en tres colores, amarillo rojo y azul, se encuentra la palabra “Posgrados”, completamente. Existen comentarios de los usuarios sin responder. Todas las imágenes compartidas son elaboradas con algún diseño asociado la institución.

El Apéndice 3, recopila los datos más importantes y destacados de la investigación de Benchmarking realizada. Supuso la necesidad de organizar cifras, mensajes, categorías, entre otros, en matrices de información; con el fin de facilitar la recopilación y posteriormente el análisis. Se resumieron algunos datos para sintetizar y facilitar la presentación de los mismos, por ejemplo, los mensajes realizados en las publicaciones. De tal manera, la investigadora cuenta en sus bases de datos con todos y cada uno de los mensajes realizados durante el periodo de tiempo considerado, los cuales no serán totalmente presentados en este informe.

No existió un calendario propiamente para recopilar datos, Sino que durante el periodo de estudio todas las redes sociales fueran analizadas y conforme se presentaron publicaciones, se registraron. Sin embargo, se sugiere que, para sus futuros estudios de Benchmarking, se considere la realización de un calendario, para organizar actividades en el tiempo, asegurando el cumplimiento de las mismas.

Para el caso de Facebook, el Apéndice 3 recopila las siguientes tablas:

- Datos de los seguidores de los perfiles de Facebook.
- Aspectos Cuantitativos de los perfiles de Facebook.
- Top 5 de las mejores publicaciones realizadas en el perfil de Facebook de cada institución (con mayor número de “likes”).

✓ **Twitter:** De la misma manera que con los perfiles de Facebook, se analizó la optimización de los perfiles en Twitter. En la Tabla 4.4 se presenta cada uno de los ítems que hace que un perfil en ésta red social se considere completo, por lo tanto, sea catalogado como óptimo. La letra “I” indica que la información está incompleta o ausente y por otro lado la letra “C” indica que la información es adecuada y está completa.

Para el caso de Twitter, el Apéndice 3 recopila las siguientes tablas, todas correspondientes a las cuentas de posgrados de las instituciones estudiadas:

- Datos de los seguidores de los perfiles de Twitter.
- Aspectos Cuantitativos de los perfiles de Twitter.
- Mejores publicaciones realizadas en los perfiles de Twitter (Tuits con más “Me Gusta”).
- Mejores publicaciones realizadas en los perfiles de Twitter (Tuits con más “Retuits”).

Tabla 4.4. Optimización del perfil de Twitter.

Ítem	Institución			
	IBERO	Anáhuac	ITESM	UP
Fecha de Creación	C	C	C	C
Descripción	C	C	C	C
Ubicación	C	C	C	C
Enlace a Facebook	I	I	I	I
Correo Electrónico	C	I	I	I
Página Web	C	I	C	C

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: I (información incompleta o ausente), C (información adecuada y completa), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

✓ **Instagram:** El Apéndice 3, presenta las siguientes tablas asociadas a los datos recopilados de las cuentas de Instagram. Es importante mencionar que la única cuenta de Instagram que presentó actividad durante el periodo de estudio, fue la del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sin embargo, corresponde a la cuenta de toda la universidad, es decir, que no es exclusiva para el área de posgrados:

- Datos de los seguidores de los perfiles de Instagram.
- Aspectos Cuantitativos de los perfiles de Instagram.
- Top 10 de las mejores publicaciones realizadas en los perfiles de Instagram (Publicaciones con más “Me Gusta”).

Google+: Durante el periodo de análisis de Benchmarking, en esta red social ninguna de las instituciones estudiadas presentó actividad, es decir, que no realizaron ningún tipo de actualizaciones o publicaciones. Por otro lado, tampoco se presentó un aumento en el número de seguidores en ninguna de ellas. Sin embargo, en el Apéndice 3, presenta una matriz que puede ser utilizada durante un seguimiento futuro.

Pinterest: Esta plataforma para compartir imágenes y donde los usuarios pueden crear tableros personales temáticos colecciones de imágenes relacionadas con eventos, intereses, hobbies, etc., fue considerada durante el estudio, sin embargo, se encontró baja actividad de las instituciones en ella; e incluso la Universidad Panamericana, no cuenta con una para toda la institución, sino que la cuenta fue creada sólo para el Campus Guadalajara.

A pesar de lo anteriormente planteado, se considera que esta red social está por explorar y explotar; en el Apéndice 3, se presenta una matriz, la cual puede ser utilizada para futuros estudios en esta red social; los datos consignados ahí corresponden a las instituciones en estudio y durante el periodo en cuestión. Las instituciones más activas fueron el ITESM y la Anáhuac Campus Sur, quienes cuentan con una sola cuenta para toda la universidad.

YouTube: en este sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir videos, los cuales se pueden localizar mediante títulos y descripciones de manera rápida y fácil. Durante el periodo de estudio, la única institución que publicó en esta plataforma fue el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, con un total de

10 videos, que alcanzaron 1396 reproducciones. En el Apéndice 3, se presenta una matriz que contiene los datos más relevantes del seguimiento y a su vez dicha matriz puede ser utilizada en estudios futuros.

4.3 Etapa 3: Verificar

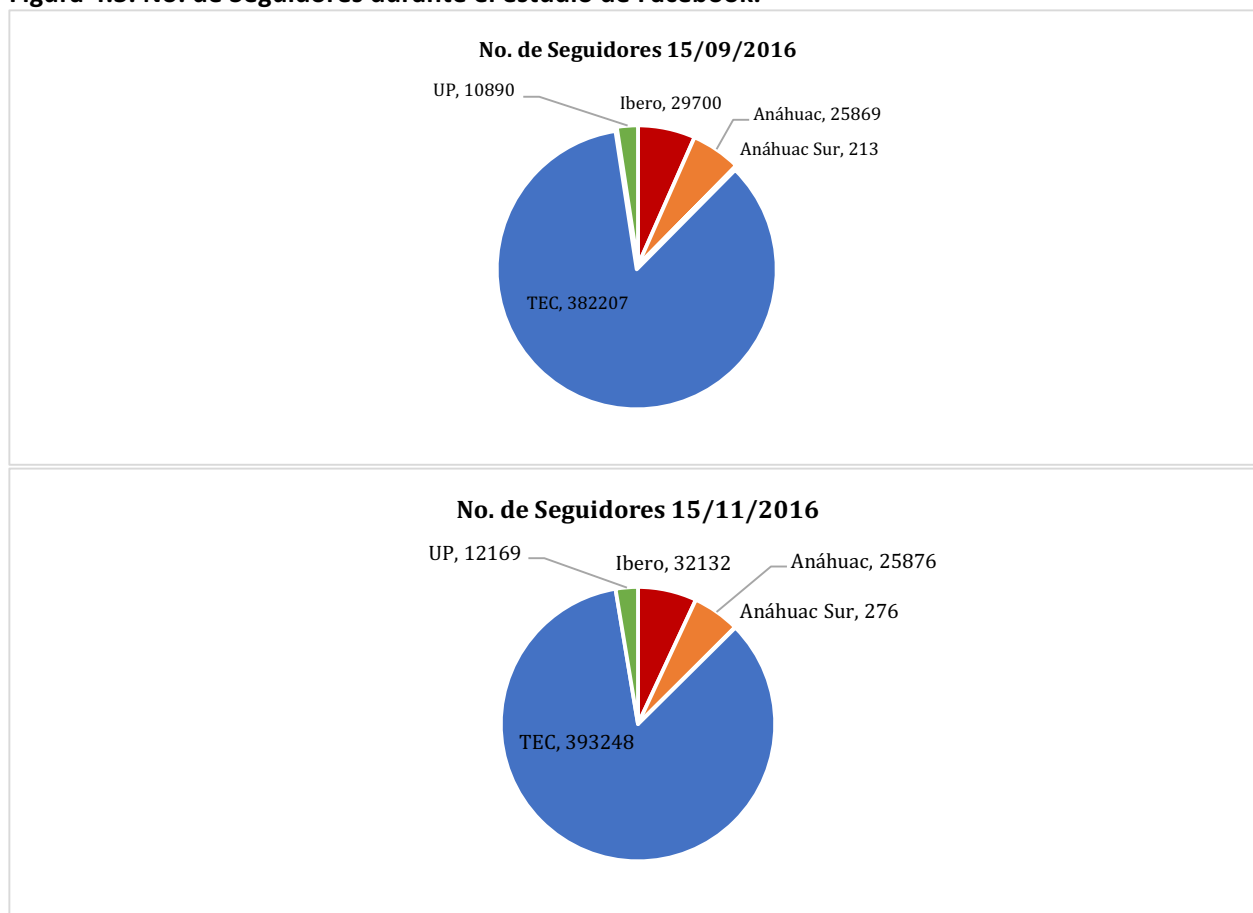
Durante esta etapa se presenta el análisis de la información recopilada, se hará una selección de prácticas convenientes, las cuales permitirán el posterior planteamiento de recomendaciones que harán más eficientes las actividades del proceso de Comunicación Institucional y le permitirán mayor orientación en el enfoque de la mejora continua.

Las redes sociales serán mencionadas una a una, las gráficas y tablas corresponden al seguimiento realizado durante el periodo de estudio. Las publicaciones de las redes sociales más relevantes fueron analizadas mediante el software MAXQDA, con el fin de conocer las palabras de mayor uso por las instituciones para difundir sus mensajes a sus receptores.

➤ Facebook:

Todos los perfiles de Facebook analizados corresponden al área de posgrados de cada universidad. La Figura 4.3 presenta el número de seguidores al iniciar y finalizar el estudio.

Figura 4.3. No. de Seguidores durante el estudio de Facebook.



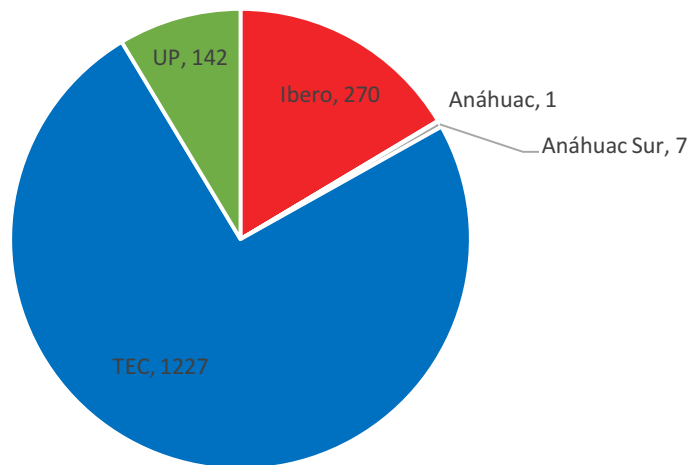
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

Nótese en la Figura 4.3, que la institución con la comunidad más numerosa es el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y en segundo lugar se encuentra la IBERO. Durante el estudio realizado quien tuvo un porcentaje de crecimiento, más alto fue el Facebook de la Universidad Anáhuac Campus Sur.

La Figura 4.4 presenta el promedio de seguidores nuevos por semana que alcanzó cada perfil de Facebook durante el estudio. Nuevamente, el ITESM presenta el mayor número en esta característica, Lo cual denota actividad y crecimiento de la comunidad seguidora. El perfil de Facebook de dicha institución ganó en promedio por semana 1227 seguidores, mientras la IBERO ganó en promedio sólo 270 seguidores. La Universidad Anáhuac se encuentra en segundo lugar en cuanto a número de publicaciones realizadas, sin embargo, eso no le ha permitido ganar más seguidores, pero si tener interacción con sus actuales adeptos.

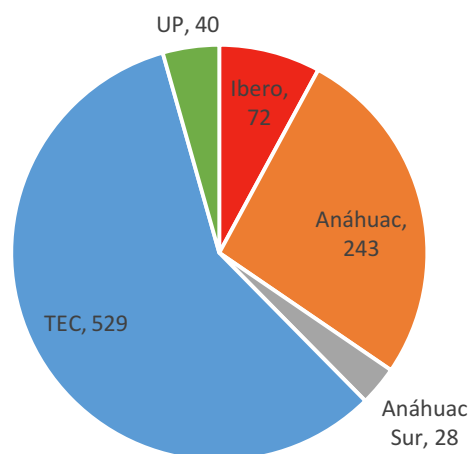
Figura 4.4. Promedio de Seguidores Nuevos/semana de los perfiles de Facebook.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

Figura 4.5. Número total de publicaciones.



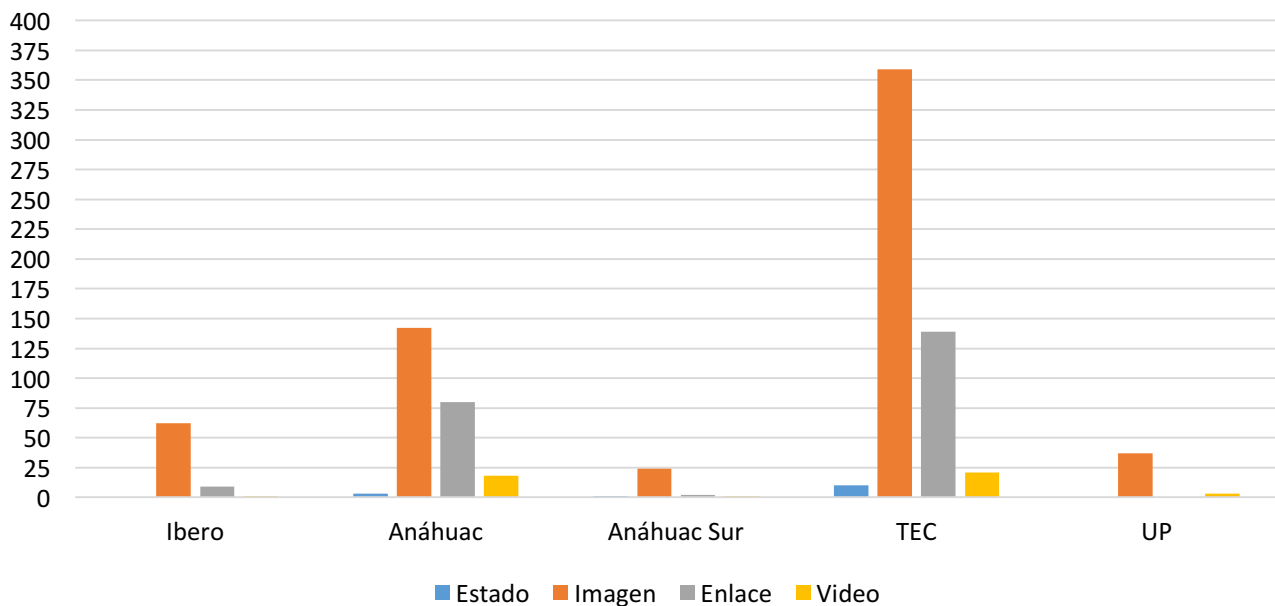
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

La Figura 4.5 presenta el número total de publicaciones realizadas por las universidades en sus perfiles de Facebook; es evidente que el ITESM supera notablemente en este aspecto al resto de instituciones, con un total de 529 publicaciones de imágenes, estados, enlaces y videos.

Para seguir profundizando en el tema, la Figura 4.6 presenta el tipo de publicaciones que utilizaron las instituciones en sus perfiles de Facebook durante el estudio. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey no sólo generó el mayor número de publicaciones sino que utilizó los cuatro tipos de recursos (estados, imágenes, enlaces, videos). La IBERO se encuentra en tercer lugar de las cuatro instituciones analizadas, en cuanto a frecuencia de publicaciones se refiere y se está concentrando en imágenes y enlaces, básicamente.

Figura 4.6. Tipo de publicación en los perfiles de Facebook.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

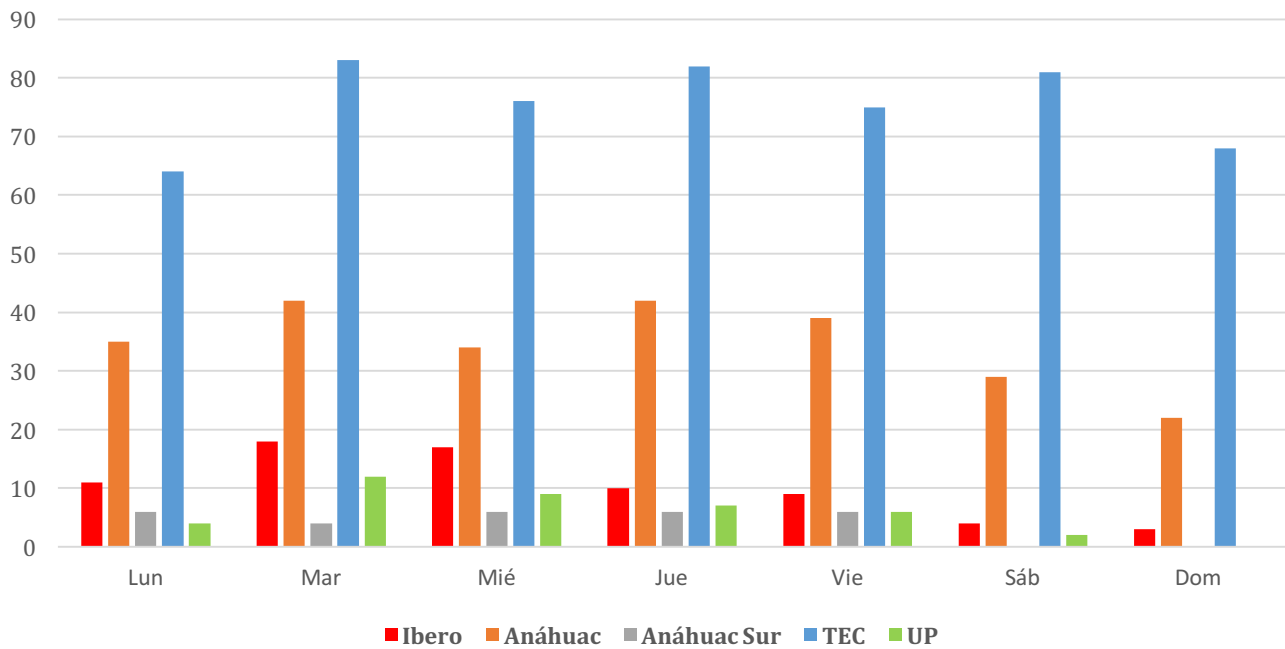
Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

En la Figura 4.7 se reúnen el total de publicaciones realizadas por cada una de las instituciones, durante los siete días de la semana. Por ejemplo, para el caso de la IBERO, durante el periodo analizado (15/09/2016 - 15/11/2016), el día lunes llevó a cabo un total de 11 publicaciones, el día martes un total de 18 publicaciones, el miércoles un total de 17 publicaciones, el día jueves un total de 10 publicaciones, el día viernes un total de 9 publicaciones, el día sábado un total de 4 publicaciones y el domingo un total de 3 publicaciones.

La clasificación anterior, se llevó a cabo con el fin de conocer si las instituciones manejan un plan de social media o si publican de manera aleatoria sin importar el día de la semana en curso. Nuevamente el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Anáhuac, publican todos los días de la semana y por el comportamiento visualizado, se puede concluir que poseen un plan definido.

Por otro lado, la IBERO y la Universidad Anáhuac Campus Sur exhiben un comportamiento aleatorio en sus publicaciones, su publicación durante los fines de semana es baja y con seguridad requiere un plan más organizado que procure presencia durante todos los días de la semana.

Figura 4.7. Frecuencia de las publicaciones en los perfiles de Facebook.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

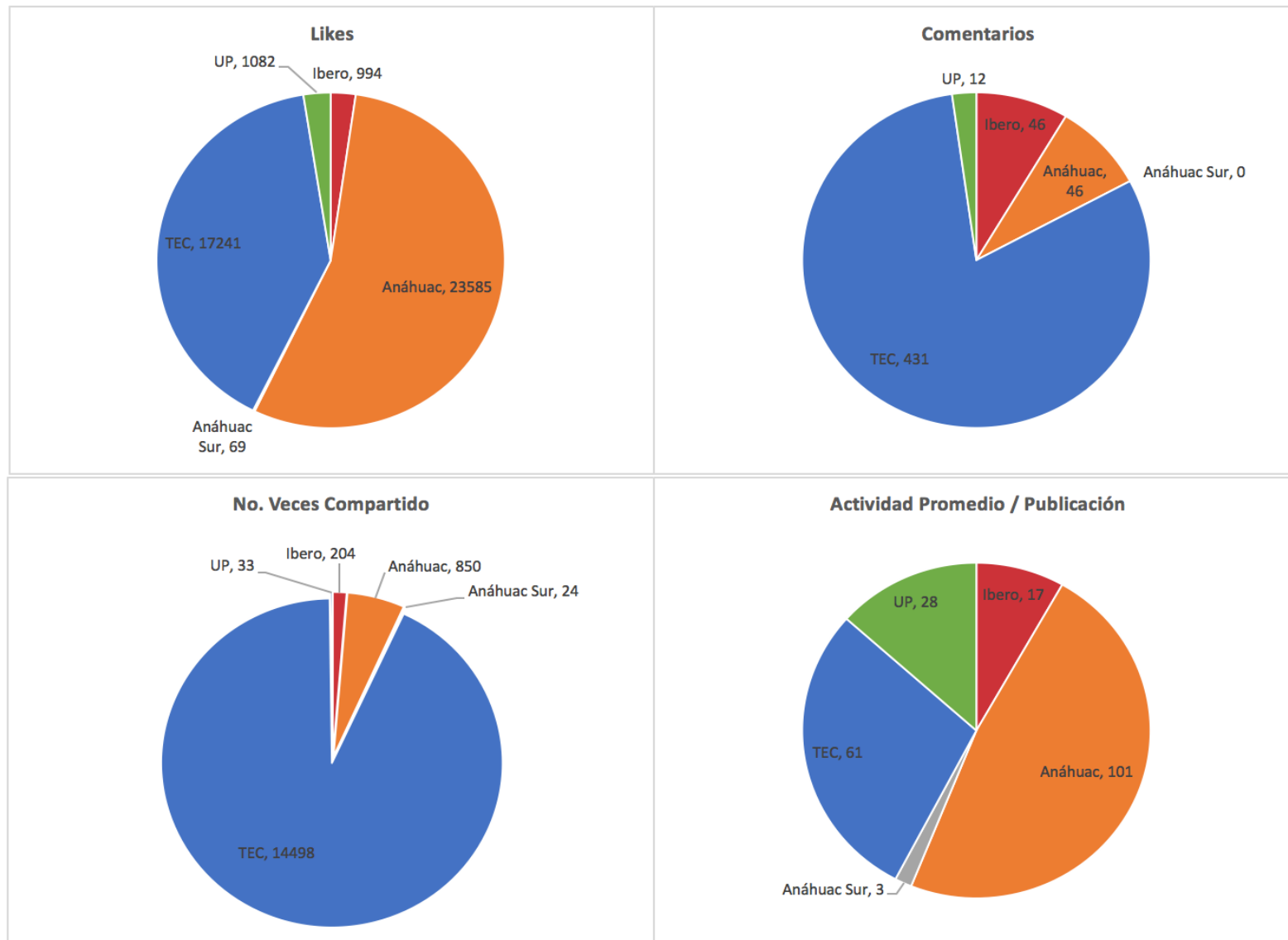
Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

A continuación, se presenta en conjunto, la actividad de los seguidores, que no es otra cosa más que el “*engagement*”; con el fin de conocer el grado de interacción que tiene cada uno de los seguidores con las publicaciones que realizan los perfiles de Facebook analizados. Nuevamente en Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey tiene un lugar gracias al número de “me gusta” o “Likes”, sin embargo, la Universidad Anáhuac lidera en este aspecto relacionado con interacción (Ver Figura 4.8).

De acuerdo a lo anterior, los seguidores de la Universidad Anáhuac interactúan de una manera más activa con el perfil de Facebook de la institución. Razón por la cual, la actividad promedio (sumatoria de likes, comentarios y número de veces compartidos), que ha sido denominado actividad, para esta universidad es de 101 por publicación mientras para la IBERO es de 28 por publicación. En pocas palabras, cuando la Anáhuac realiza una publicación, tiene un *engagement* de 101 personas y cuando lo hace la IBERO solamente 28 personas.

En el Apéndice 3, se presenta el top 5 de las mejores publicaciones realizadas en el perfil de Facebook de cada institución (con mayor número de “Me gusta”). Sin embargo, la investigadora cuenta con el compendio de mensajes realizados por las instituciones, pero para efectos de ejemplificar el ejercicio de Benchmarking, fue necesario la condensación de los datos. En este momento es claro que, de las cuatro instituciones, la IBERO se encuentra en el tercer lugar con respecto a la frecuencia de publicaciones (72 publicaciones en total) y a la actividad de los seguidores del perfil en Facebook (por cada publicación que realiza se generan 17 reacciones en promedio). Por su parte, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en general, es quien tiene mejor desempeño en esta red social para su departamento de posgrados, con un total de 529 publicaciones.

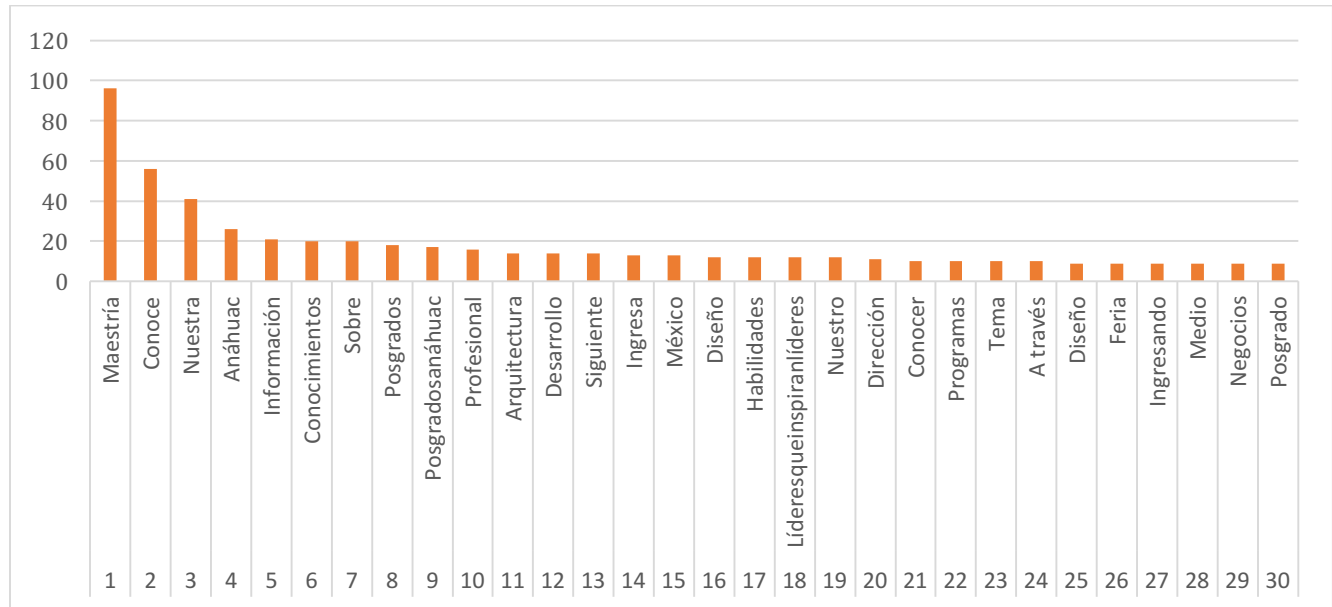
Figura 4.8. Actividad de los seguidores de Facebook.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.
 Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

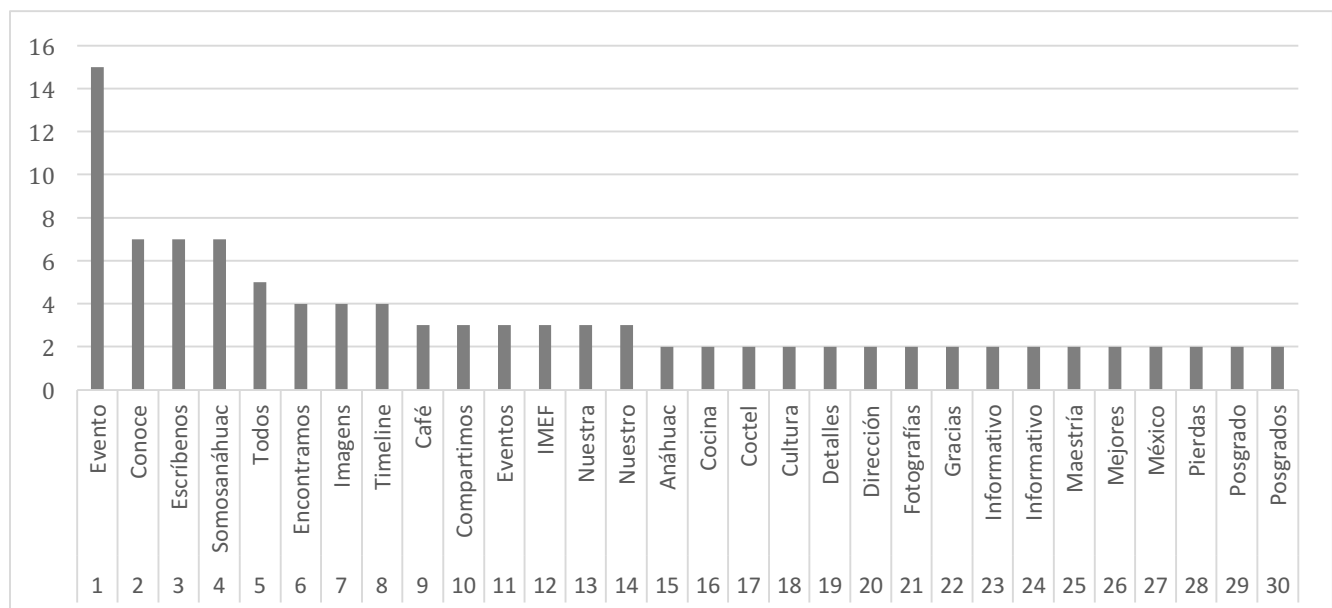
Por medio del software MAXQDA, se llevó a cabo la revisión de todas las publicaciones de Facebook. Lo anterior, con el deseo de tener el compendio de las palabras más utilizadas y así contar con un análisis superior dentro de los textos difundidos; de tal manera, en las siguientes figuras se presentan las 30 palabras con mayor frecuencia de todas las publicaciones. Lo anterior, facilitará al lector entender de que normalmente hablan las instituciones en sus perfiles de Facebook, cuáles temas difunden y en que tono lo hacen.

Figura 4.9. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la Anáhuac.



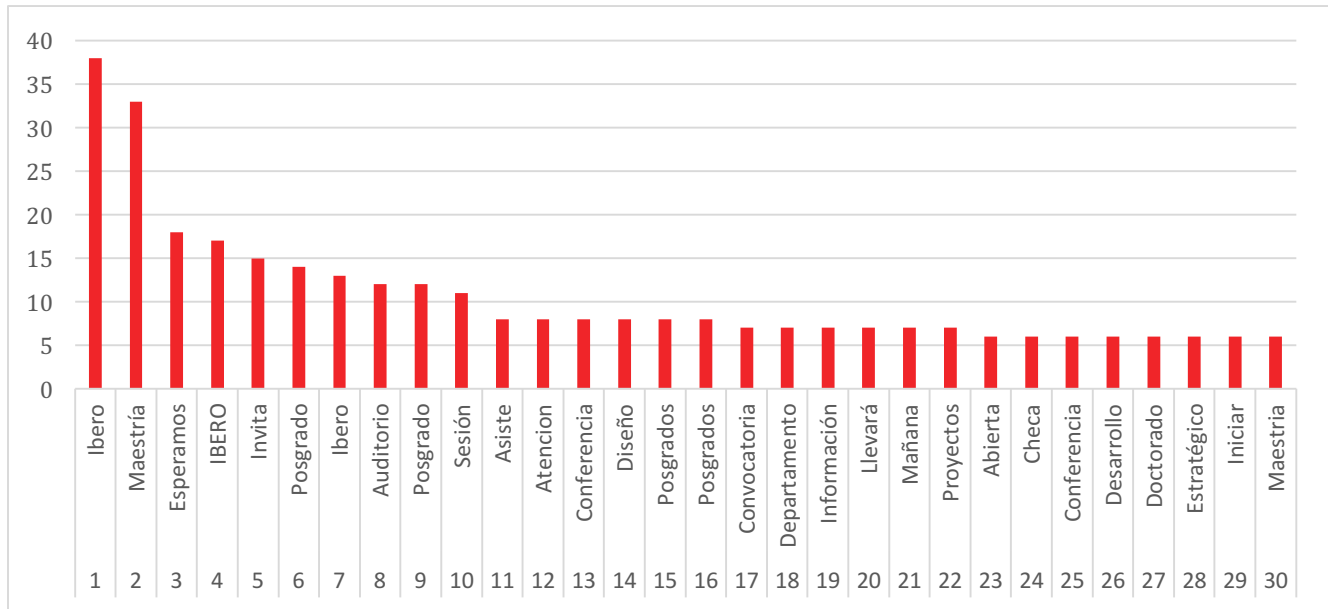
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.
 Convenciones: Anáhuac (Universidad Anáhuac).

Figura 4.10. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la Anáhuac Campus Sur.



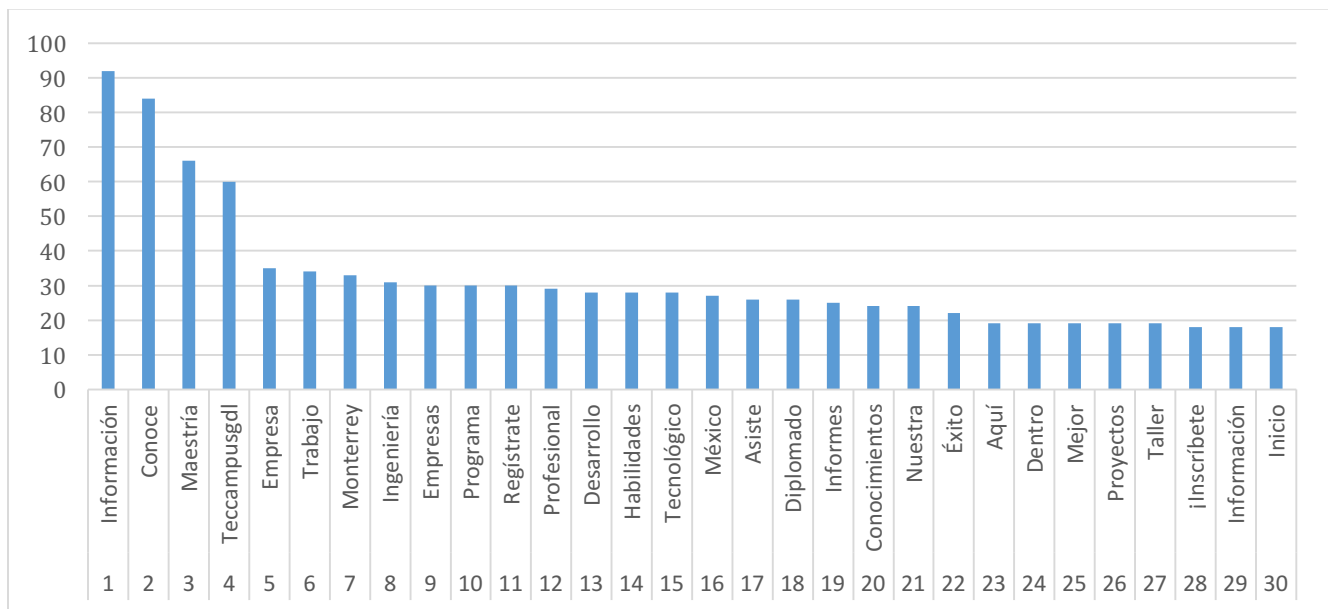
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.
 Convenciones: Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur).

Figura 4.11. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la IBERO.



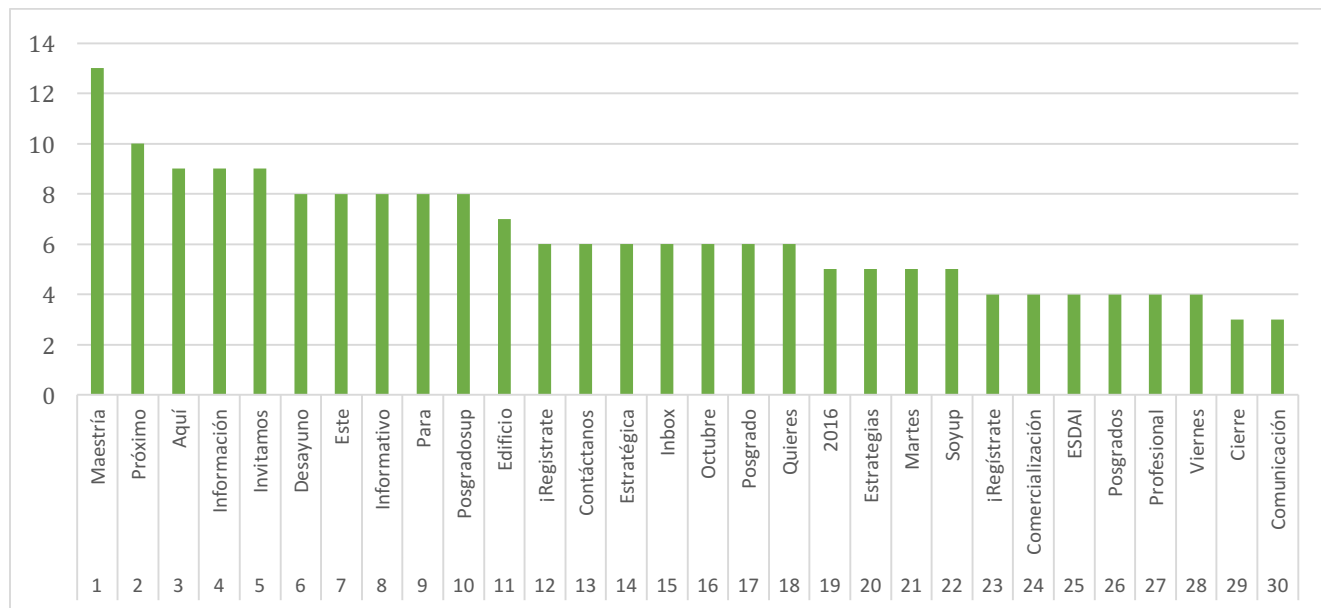
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.
 Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana).

Figura 4.12. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la ITESM.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.
 Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).

Figura 4.13. Palabras con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook de la UP.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: UP (Universidad Panamericana).

Después de analizar los textos de las publicaciones en el software MAXQDA, con el fin de identificar las palabras más utilizada por cada institución, se procedió a analizar los “Hashtag empleados. A manera información, cabe decir que estas herramientas se están utilizando en Facebook, Twitter, Google+, Pinterest e Instagram, todas redes sociales objeto de estudio del presente ejercicio de Benchmarking.

Lo anterior, considerando que en este momento tienen gran relevancia porque no solo describen la imagen o publicación mediante palabras claves si no se convierten cualquier palabra con grupo de palabra en un vínculo de búsqueda. De modo que cualquier persona interesada en el tema puede acceder a todas las publicaciones relacionadas de forma rápida.

Gracias a lo expuesto, es fácil monitorear (revisando comentarios o quejas) lo que piensan las personas de las universidades, tanto de la propia como de la competencia. Por otro lado, si se desea orientarse a un target específico, los Hashtags son buenas herramientas.

Tras la lectura de los Hashtags presentados en la Tabla 4.5, que sigue a continuación, vale la pena reconocer que las instituciones están utilizando estos recursos con frecuencia que en especial los utiliza para promocionar eventos cuando anunciar fechas importantes relacionados con el área de posgrados o con la oferta académica en general, lo cual es muy positivo.

Nótese que la IBERO, utiliza gran cantidad de Hashtags, algunos muy generales tales como: #miércoles, #Aviso y #segunda, pero otros formados con palabras claves, memorables, específicas y relevantes, tales como: #Posgradosibero, #Desayunoinformativo, #Iberoaviso y #Becaibero. Se sugiere no utilizar más de dos o tres hashtags por mensaje de Facebook, para no saturar y cansar al lector, al igual que procurar utilizar mayúsculas cuando este se componga de 2 o más palabras. La Universidad Anáhuac Campus Sur y la Universidad Panamericana no utilizan con frecuencia los hashtags, los cuales requieren de un balance y un buen uso, pero los pocos que utilizan son adecuados, simples y distintos.

Tabla 4.5 Hashtag utilizado por las Universidad en los perfiles de Facebook.

Anáhuac	Anáhuac Sur	IBERO	ITESM	UP
<p>#PosgradosAnáhuac #LíderesQueInspiranLideres #DíaMundialDeLosDocentes #AnahuacNorte_p #FelizViernes #LíderesQueInspiranLíderes #FelizLunes #DíaMundialDelUrbanismo #Maestría #Ingresa</p>	<p>#SomosAnáhuac #Evento</p>	<p>#AntropologíaSocial #DesarrolloHumano #DepartamentoDeArquiITESMtura #Regístrate #convocatoria #Miércoles #Maestría #PosgradosIBERO #Becas #acreditación #TeEsperamos #DesarrolloUrbano #Auditorio #PosgradosDeCalidad #Noviembre17 #CONACYT #ProgramaDeBecas #EducaciónEnHumanidades #Conferencia #IBEROAviso #DesayunoInformativo #QueNoSeTePase #ReformaEducativa #ExperienciaIBERO #conferencias #Aviso #EXANI #DiseñoEstratégico #posgrados #IBERO #Sensibilizar</p>	<p>#BigData #ChelasForTheBand #EspírituEmprendedor #ITESMCampusGDL #ITESMCampus #Sabíasque #InternacionalizaITESM #SoyITESM #Blog #ProfesoresITESM #debate #DiplomadosITESM #taller #Netflix #ActualizaciónProfesional #MaestríasITESM</p>	<p>#SoyUP #PosgradosUP</p>

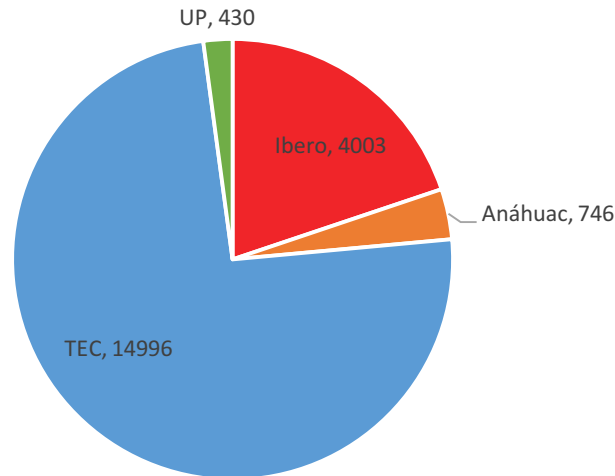
Anáhuac	Anáhuac Sur	IBERO	ITESM	UP
		#Beca #SabíasQue #SeminarioDeInvestigación #SesiónInformativa #MetodologíaEVC #MotivoParaSerIBERO #UniversidadesParticulares #MigrantesClandestinos #Posgrado #HorarioDeVerano #BecaIBERO #segunda #EstudiosSobreMigración #OrgulloIBERO #atrasar #Doctorado #Pemex #Libro #Examen		

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

- ✓ **Twitter:** Todos los perfiles de Twitter analizados corresponden al área de posgrados de cada universidad. La Figura 4.14 presenta el número de seguidores al finalizar el estudio. Nótese que la institución con la comunidad más numerosa es el ITESM y, en segundo lugar, se encuentra la IBERO, sin embargo, existe una diferencia de casi 11,000 seguidores.

Figura 4.14. No. de Seguidores al finalizar el estudio de Twitter.

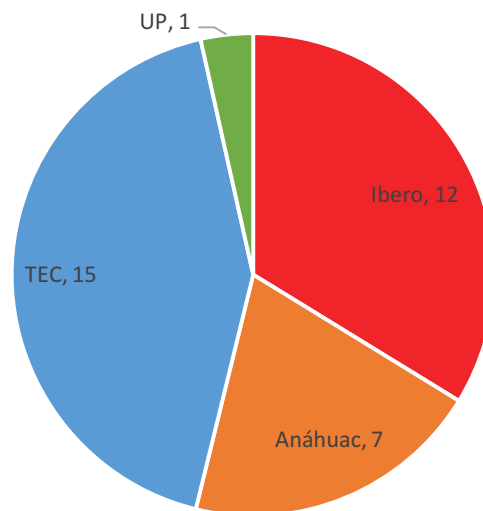


Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

La Figura 4.15 presenta el promedio de seguidores nuevos por semana que alcanzó cada perfil de Twitter durante el estudio. Nuevamente, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, presenta el mayor número en esta característica, lo cual denota actividad y crecimiento de la comunidad seguidora, pero la IBERO no dista demasiado, con un promedio de 12 nuevos seguidores por semana.

Figura 4.15. Promedio de Seguidores Nuevos/semana de los perfiles de Twitter.



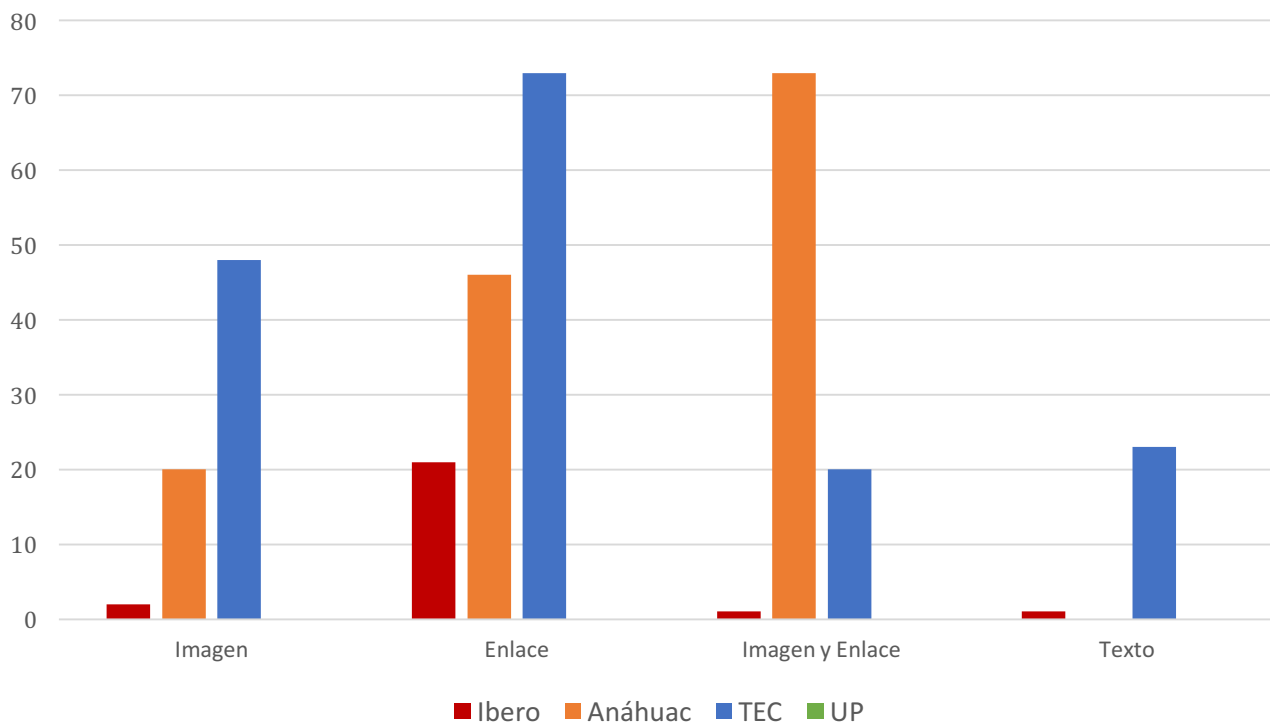
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

El número de seguidos también coincide con el comportamiento de seguidores, es decir, el mayor número de “seguidos”, lo tiene el ITESM y la IBERO que, a su vez, como se dijo anteriormente, también cuentan con la comunidad más grande.

La Figura 4.16 presenta el tipo de publicaciones que utilizaron las instituciones en sus perfiles de Facebook durante el estudio. El ITESM no sólo generó el mayor número de publicaciones sino que utilizó los cuatro tipos de recursos (estados, imágenes, enlaces, videos). La IBERO se encuentra en tercer lugar de las cuatro instituciones analizadas, en cuanto a frecuencia de publicaciones se refiere y se está concentrando en imágenes y enlaces, básicamente.

Figura 4.16. Tipo de publicación en los perfiles de Twitter.



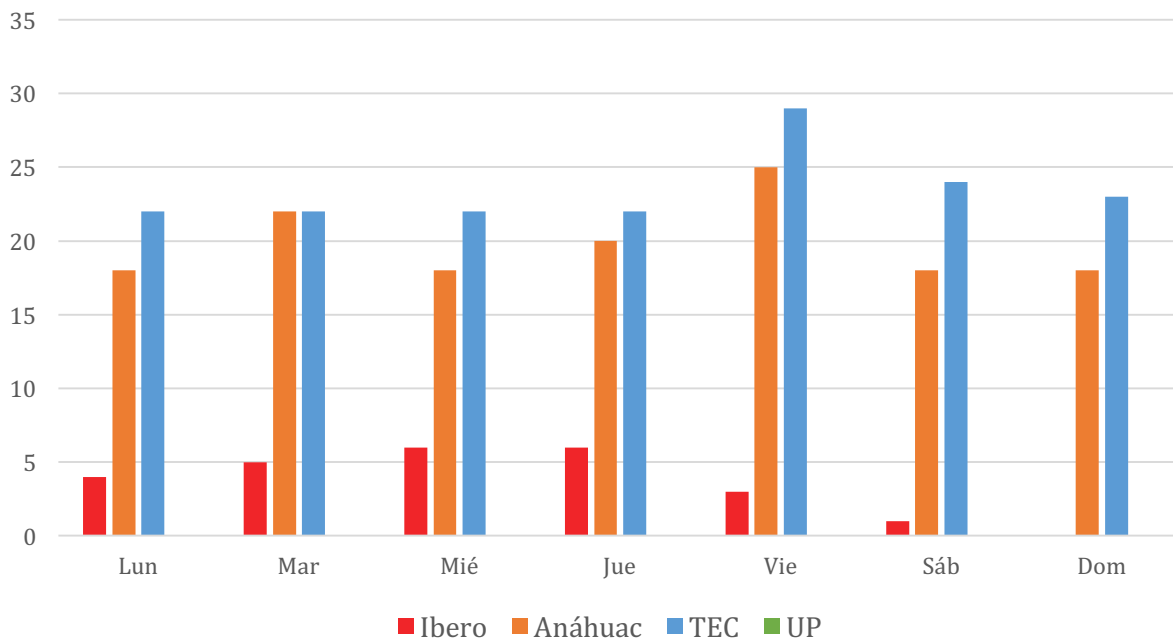
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

En la Figura 4.17 se reúnen el total de publicaciones realizadas por cada una de las instituciones, durante los siete días de la semana. Por ejemplo, para el caso de la IBERO, durante el periodo analizado (15/09/2016 - 15/11/2016), el día lunes llevó a cabo un total de 4 publicaciones, el día martes un total de 5 publicaciones, el miércoles un total de 6 publicaciones, el día jueves un total de 6 publicaciones, el día viernes un total de 3 publicaciones, el día sábado un total de 1 publicación y el domingo no realizó publicaciones.

Nuevamente, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Anáhuac, publican todos los días de la semana y por el comportamiento visualizado, se puede concluir que poseen un plan de social media estructurado. Por otro lado, la IBERO y la Universidad Panamericana tienen un comportamiento aleatorio durante la semana y nula actividad, respectivamente.

Figura 4.17. Frecuencia de las publicaciones en los perfiles de Twitter.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

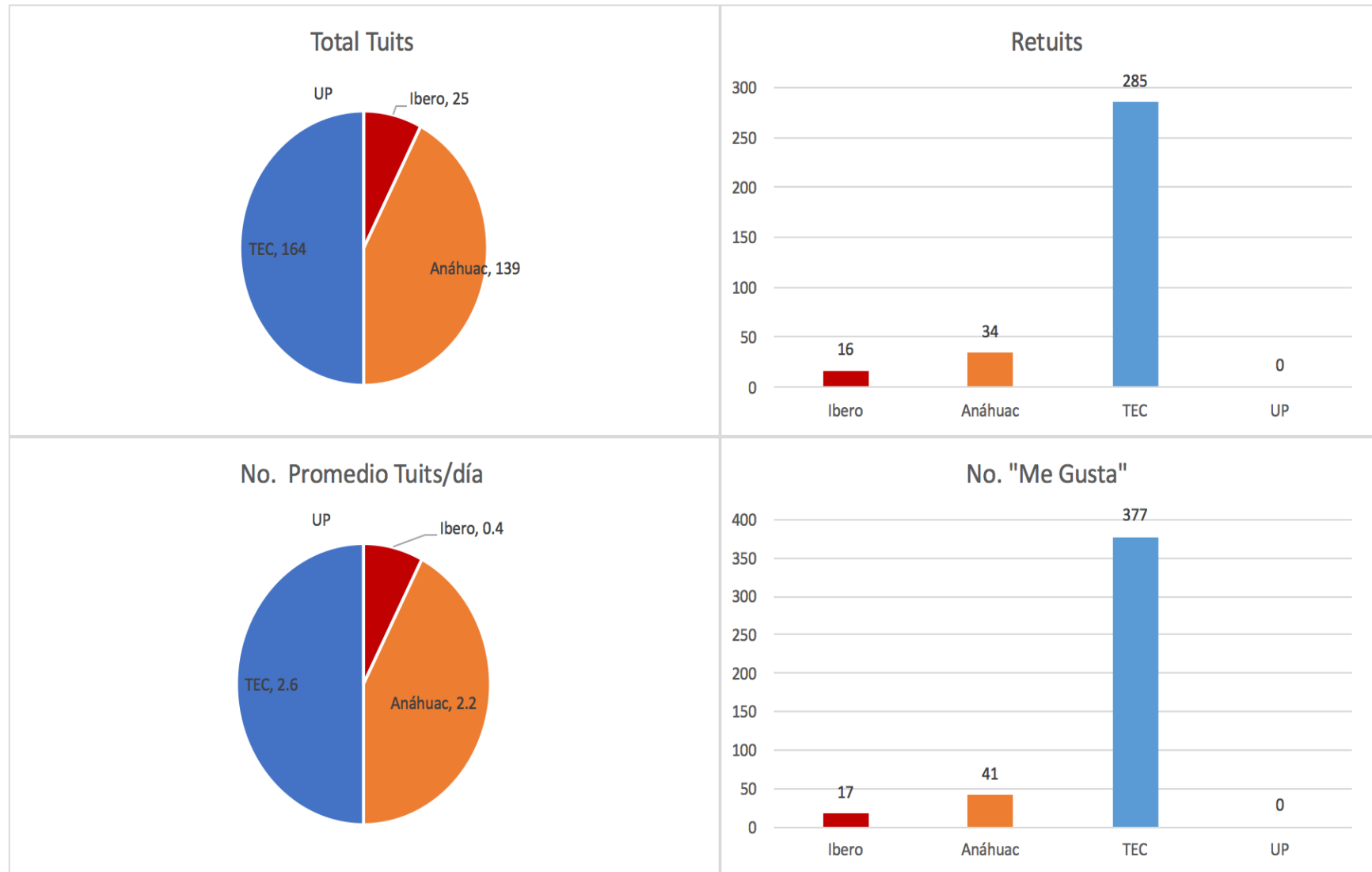
A continuación, se presenta en conjunto, el número total de tuits realizados por cada institución durante el periodo estudio; nótese que en promedio el ITESM publicó 2,6 tuits por día, mientras la IBERO publicó en promedio menos de un tuit por día. De manera paralela, se presenta la interacción de los seguidores de cada uno de los perfiles de twitter, nuevamente lidera el ITESM, pero es importante mencionar que a pesar de que la Universidad Anáhuac publicó una cantidad de tweets muy cercana a este, la interacción de los seguidores, que se visualiza en el número de “Me gusta” y de Retweets, no logra altos niveles (Ver Figura 4.18).

En resumen, el ITESM y la Anáhuac son quienes mayor número de mensajes emitidos tienen en Twitter durante el periodo de estudio, 164 y 139 publicaciones respectivamente fue su acumulado. Sin embargo, puede pensarse que el contenido no está generando reacción e interés entre sus seguidores porque la actividad frente a los mismos es baja; nótese el alto contenido de “Me Gusta” y “Retuits” que alcanzan las publicaciones de la primera frente a las que alcanza las publicaciones de la segunda.

De acuerdo a lo anterior, los seguidores de la Universidad Anáhuac no interactúan de una manera tan activa en Twitter como en el perfil de Facebook de la institución, a pesar del alto contenido de publicaciones emitidas. Mientras la IBERO, ubicándose en el tercer lugar de publicaciones, alcanza un *engagement* proporcional a la difusión que realiza.

En esta red social, la actividad de la Universidad Panamericana durante los días de análisis fue nulo, razón por la cual no hubo “Me Gusta” y retuits por parte de sus seguidores. Sin embargo, a pesar de la inactividad lograron en promedio 1 seguidor nuevo por semana, que seguramente llegó al perfil de Twitter de la institución en busca de información o por simple interés en la oferta académica a nivel de posgrados.

Figura 4.18. Publicaciones y actividad de los seguidores de Twitter.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

En el Apéndice 3, se presenta las mejores publicaciones realizadas en el perfil de Twitter del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, tanto aquellas que alcanzaron el mayor número de “Me Gusta”, como aquellas que alcanzaron el mayor número de Retuits; es importante recordar, que al igual que con los mensajes de Facebook, la investigadora cuenta con el compendio completo de publicaciones.

Tabla 4.6. Análisis de Hashtags y palabras de Twitter.

Institución	Hashtags	Palabras de Mayor Frecuencia	Usuarios Mencionado	
			Nombre	No. Seguidores
Anáhuac	#posgradosanáhuac	Maestría Conoce Nuestra Información Empresa	Universia España	45.171
	#líderesqueinspiranlíderes		Cit	149
	#felizviernes		Entrepreneur México	154.121
	#diamundialsinauto		Startup Mexico	12.728
	#síguenos		Pictoline	394.499
	#felizsábado		Ecología Verde	110.707
	#felizsemana		Forbes México	355.632
IBERO	#sesióninformativa	Hoy Asiste Gobierno Maestría TI Hoy	CONACYT México	90.436
	#conferencia			
	#posgrado			
	#maestría			
	#IBERO			
	#desayunoinformativo		IBERO Cd. de México	43.955
	#posgrados			
	#becas			
	#viernes28			
	#atrasar			
ITESM	#maestríasITESM	Trabajo Informes Maestría Conoce Desarrollo Profesional Descubre Puedes	ITESM de Monterrey	457.702
	#factorITESM			
	#diplomadosITESM		Marco Serrato	551
	#sabíasque			
	#netflix			
	#díainternacionalcontraelcáncerdemama		Bett Latin America	1.778
	#workplace			
	#chelasfortheband			
	#bettlatam			

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

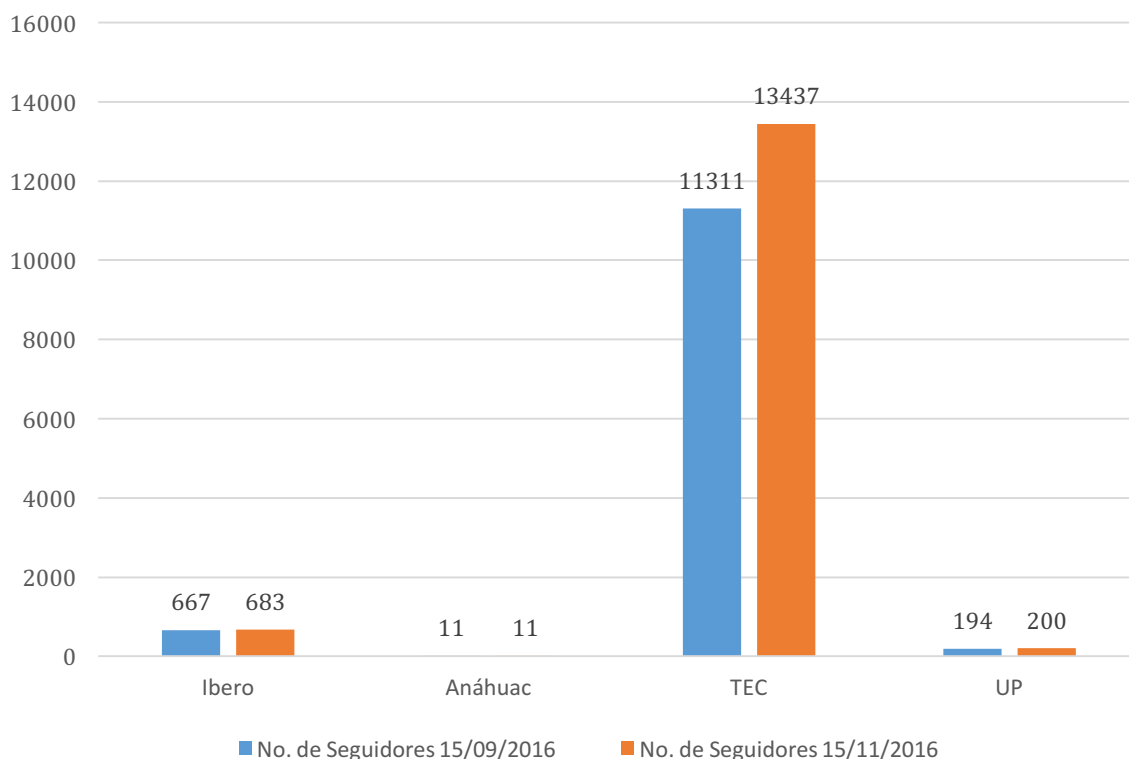
Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).

Por medio del software MAXQDA, se llevó a cabo la revisión de todas las publicaciones de Twitter, dando como resultado la Tabla 4.6, que reúne datos importantes tales como Hashtags, palabras con mayor frecuencia y usuarios mencionados (usuarios de Twitter que por diferentes motivos las universidades los mencionan en sus Tuits).

- ✓ **Instagram:** La Figura 4.19 presenta el número de seguidores durante el estudio. Nótese que la institución con la comunidad más numerosa, es el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y, en segundo lugar, se encuentra la IBERO; es importante recordar que la primera maneja una cuenta para toda la universidad, mientras la segunda posee una cuenta para el área de posgrados.

La Universidad Anáhuac no obtuvo aumento en el número de sus seguidores e incluso puede afirmarse que la UP tampoco obtuvo un aumento considerable de su comunidad. Las dos cuentas son exclusivas para el área de posgrados y su actividad durante el estudio fue baja.

Figura 4.19. Seguidores durante el estudio de Instagram.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

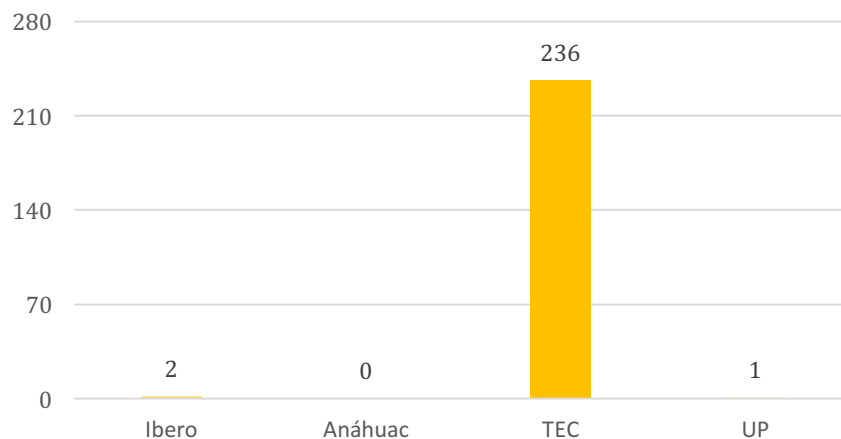
Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

La Figura 4.20 presenta el promedio de seguidores nuevos por semana que alcanzó cada perfil de Instagram durante el estudio. Nuevamente, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey presenta el mayor número en esta característica, Lo cual denota actividad y crecimiento de la comunidad seguidora. El perfil

de Instagram de dicha institución ganó en promedio por día 236 seguidores, mientras la IBERO ganó en promedio sólo 2 seguidores.

Como se puede visualizar en el Apéndice 3, el único perfil de Instagram que llevó a cabo publicaciones durante el periodo de estudio fue el ITESM y pese a ello, la IBERO adquirió nuevos seguidores, quienes seguramente llegaron al perfil de Instagram por interés o por buscar información.

Figura 4.20. Promedio de Seguidores Nuevos/semana de los perfiles de Instagram.

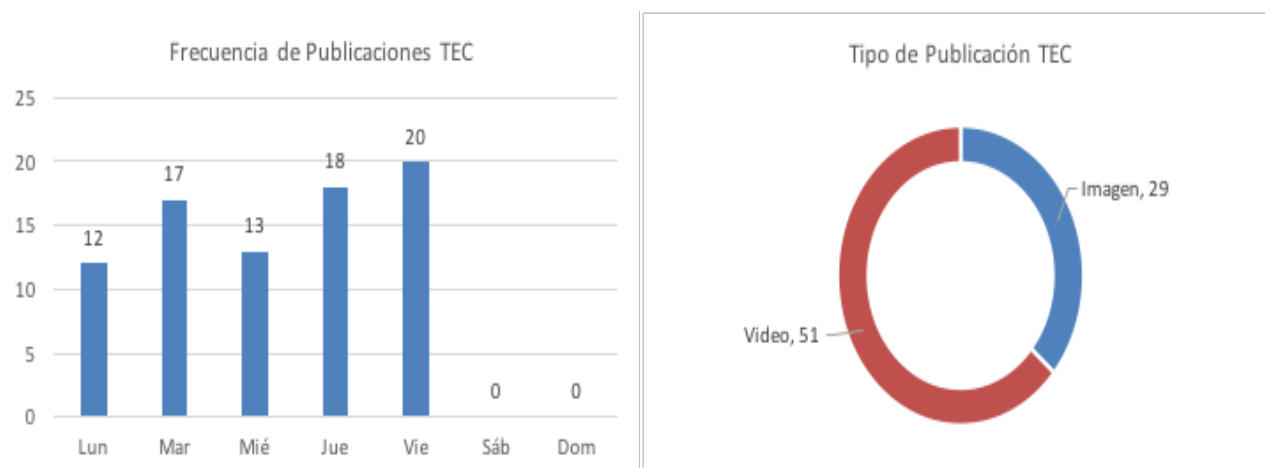


Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

Se reúne en la siguiente figura la frecuencia de las publicaciones realizadas por el ITESM y el tipo a las que pertenecen, en donde predominan los videos sobre las imágenes. Se puede observar que durante los fines de semana no llevó a cabo publicaciones, pero que el número de publicaciones al parecer muestra el cumplimiento de un plan organizado de social media.

Figura 4.21. Frecuencia y tipo de publicación en el perfil de Instagram del ITESM.

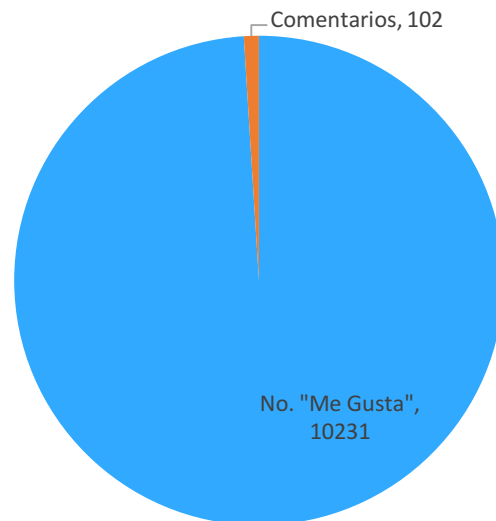


Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de la institución.

Convenciones: TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).

A continuación, se presenta, la actividad de los seguidores, con el fin de conocer el grado de interacción que tiene cada uno de los seguidores con las publicaciones que realizó el ITESM. Nótese que el número de “me gusta” es superior al número de comentarios, sin embargo, tras 80 publicaciones realizadas se puede afirmar que tuvieron un alto “engagement” (Ver Figura 4.22).

Figura 4.22. Actividad de los seguidores del perfil de Instagram del ITESM.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de la institución.

En el Apéndice 3, se presenta el Top 10 de las mejores publicaciones realizadas por el ITESM en Instagram (Publicaciones con más “Me Gusta”), de igual manera se cuenta con todo el compendio de mensajes, pero para efectos de ejemplificar el ejercicio de Benchmarking, fue necesario la condensación de los datos.

Tabla 4.7. Hashtags y palabras frecuentes del perfil de Instagram del ITESM.

Hashtags	Palabras de Mayor Frecuencia	
#semanai #factorTEC #TECstore #rayoemprendedor #díainternacionaldelcafé #ferialibrom #diacontraelcancerdemama #TEC #concursosemanai #diacontraelcancer	Campus Nuestra Innovación Realidad Significado Vivir Trabajar Vida Compartiéndonos	Alumnos Experiencia Día Proyectos Retos Gran Única Virtual Gracias

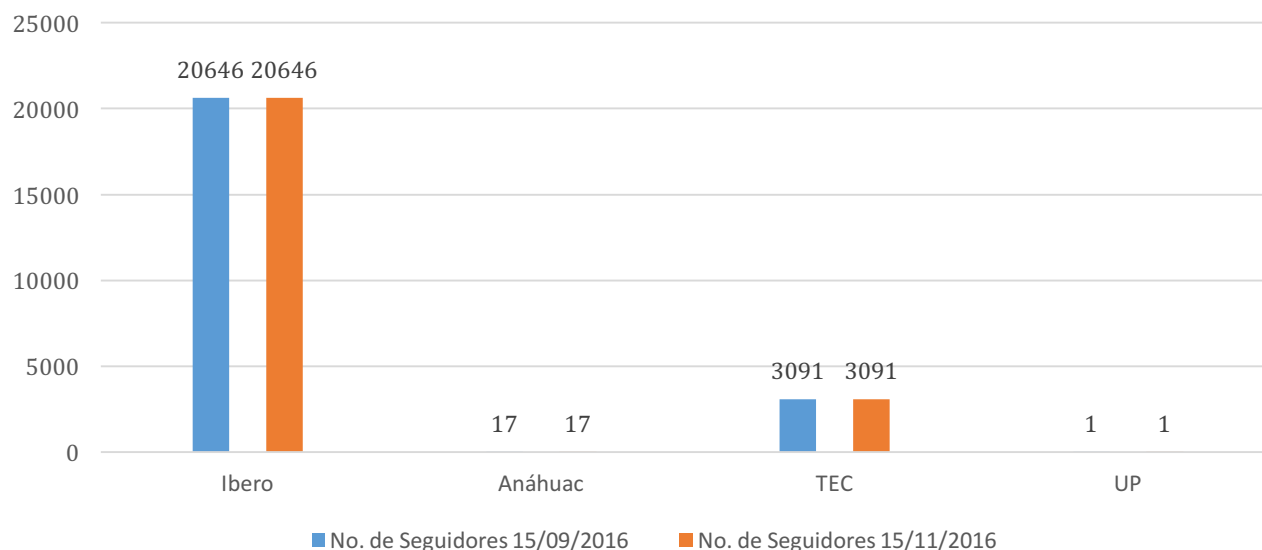
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de la institución.

Mediante el software MAXQDA se obtuvieron los hashtags utilizados y las palabras con mayor frecuencia utilizadas en las publicaciones (Ver Tabla 4.7), nótese la presencia de temas de relevancia mundial con el que presentan solidaridad como el día internacional del café y el cáncer de mama, al igual que palabras de identidad propia como “Factor ITESM” y “Semana i”.

Google+: Como se pudo visualizar en el Apéndice 3 ninguna institución realizó publicaciones en esta red social durante el periodo de estudio. El ITESM que ha liderado en otras ocasiones, en este caso maneja una sola cuenta para toda la universidad y la UP maneja una cuenta que corresponde a los posgrados del Departamento de Comunicación.

La IBERO y la Universidad Anáhuac poseen una cuenta exclusiva para posgrados, sin embargo, la primera posee una gran cantidad de seguidores (20.646 al final del estudio), lo cual hace interesante realizar difusión a través de ella y aprovechar la comunidad. La Figura 4.23, que se presenta continuación, facilita observar la diferencia en el número de seguidores de la IBERO y de las otras instituciones, Mostrando gráficamente que en ninguna de ellas la comunidad seguidora aumento.

Figura 4.23. Número de seguidores en los perfiles de Google+.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

Como se dijo anteriormente, la matriz que se encuentra en el Apéndice 3 reúne los aspectos más importantes que deben ser evaluados en esta red social, por lo cual en un estudio futuro puede tomarse en cuenta.

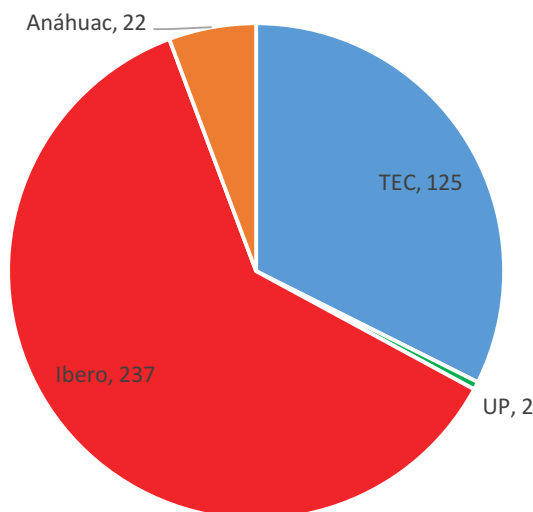
- ✓ **Pinterest:** Esta red social es poco activa para todas las instituciones analizadas, debido a que ninguna de ellas realizó publicaciones; adicionalmente, ninguna cuenta con un perfil específico para el área de posgrados. La Universidad Anáhuac Campus Sur y el ITESM son las únicas universidades que cuenta con

seguidores, siendo más numerosos los de la última institución, sin embargo, al juzgar por las publicaciones y por el número de tableros, la primera es más activa.

Al igual que con Google+, la IBERO podría empezar a incursionar en esta red social y generar ruido en la misma; por la similitud con Instagram, incluso podrían compartir el mismo contenido.

- ✓ **YouTube:** Todos los canales analizados pertenecen al departamento de posgrados de cada institución, pero únicamente el ITESM manifestó presencia activa. En la Figura 4.24 se presenta el número total de suscriptores, nótese que la IBERO cuenta con la comunidad más grande (237 suscriptores) y seguido, se encuentra el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (125 suscriptores).

Figura 4.24. No. total de suscriptores en YouTube.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

Figura 4.25. No. total de reproducciones en YouTube.



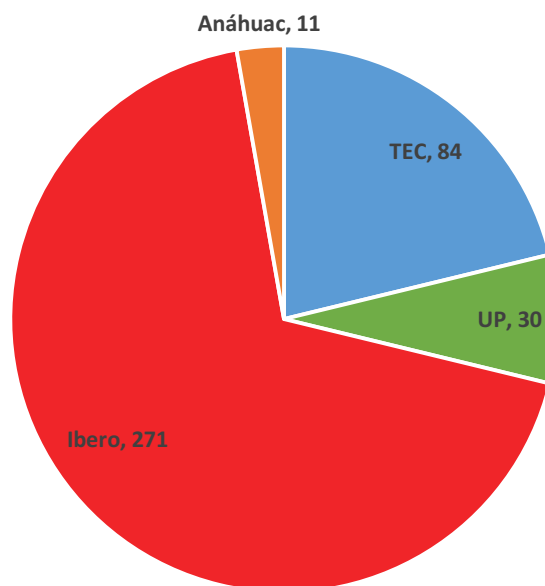
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

Nuevamente la IBERO lidera en el número de reproducciones, lo cual se pudo visualizar en la Figura 4.25, siendo evidente la diferencia existente con las otras universidades. Lo anterior, se considera favorable por qué indica que los videos han sido vistos (448.000 veces).

Al analizar la siguiente figura se entiende porque la IBERO lidera en número de suscriptores Y el número de reproducciones; debido a que tiene 271 videos en el canal, mientras que el ITESM tiene 84, la UP tiene 30 y la Anáhuac tiene 11 (Ver Figura 4.26).

Figura 4.26. No. total de videos en YouTube.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

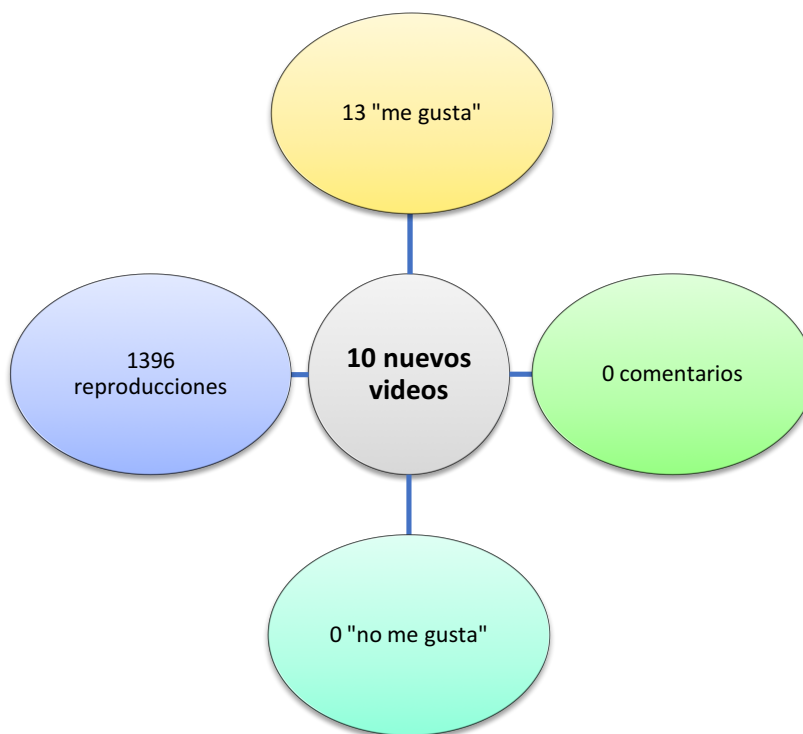
Convenciones: IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana).

Durante el estudio realizado, el ITESM fue la única institución que publicó nuevo contenido en el canal de YouTube, exactamente 10 videos. La Figura 4.27 muestra la reacción que estos tuvieron durante el periodo de estudio.

Al ver los videos, se puede entender que se trata de testimonios de distintas personas egresadas de los programas de educación ejecutiva y posgrados del ITESM. Todos los participantes se encuentran en sus lugares de trabajo, mencionan porque sus programas cursados cumplieron sus expectativas y recomiendan, por lo tanto, el plan de estudios.

Es importante mencionar que el canal de YouTube del ITESM es compartido para el área de posgrado y para el área de educación ejecutiva. En el Apéndice 3 se encuentra el nombre del video, la fecha de publicación y el número de reproducciones hasta que finalizó el estudio.

Figura 4.27. Reacciones generadas por los videos del ITESM.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de la institución.

❖ **Desempeño de la IBERO:** con el fin de complementar el análisis de la información presentada, identificar las prácticas más convenientes para la institución y citar las recomendaciones más relevantes que con seguridad harán más eficiente el proceso de Comunicación a nivel de la difusión que se realiza en social media, se presenta a continuación, la tabla del desempeño de la IBERO frente al ITESM; la razón por la cual fue elegida ésta última, básicamente se resume en que de manera general, exhibió el mejor desempeño durante el estudio de Benchmarking.

Cómo se puede visualizar se trata de una matriz con las distintas redes sociales analizadas y las comparaciones de los resultados más relevantes. Una diferencia de desempeño se convierte en una oportunidad de mejora o en un fortalecimiento de lo que se está realizando de manera correcta.

Los resultados asociados al desempeño que se manejaron en la Tabla 4.8, fueron catalogados de la siguiente manera:

- Negativos: las prácticas del ITESM son superiores a las de la IBERO.
- Iguales: no existe diferencia considerable en el ITESM y la IBERO.
- Positivos: buenas prácticas de la IBERO son un modelo a seguir, siendo superiores a las del ITESM.

Como se puede apreciar en algunos casos en los niveles de desempeño de la IBERO puede mejorar, lo recomendado es que se proyecten las acciones de mejora a un período razonable y se programen las actividades que la empresa necesita a adoptar dado que la competencia, lo está haciendo mejor.

Es posible que existan diferentes razones más complejas sobre el porqué el ITESM está teniendo mejor

desempeño en ciertos aspectos, por ejemplo, sería interesante discernir entre las publicaciones pagadas y las que no tienen costo. De cualquier manera, comprender dichos detalles servirá para determinar los planes de acción que se deben aplicar.

Gracias al seguimiento realizado en este momento se conoce un poco más acerca de lo que hace y cómo lo hace la competencia, en estudios posteriores la IBERO puede incrementar el nivel de detalle, aumentar el tiempo de estudio e incluso incluir más recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos (tales como software que realizan seguimientos similares y muy detallados).

Por otro lado, al finalizar esta etapa 3 del ciclo de Benchmarking adoptado se llevó a cabo una reunión sencilla y objetiva con las personas encargadas del proceso de Comunicación Institucional de posgrados de la IBERO, con el fin de brindar realimentación, confirmar resultados de la investigación anterior y constatar la veracidad de los datos. En este punto, es claro que el éxito de cualquier estudio de este tipo, depende de las medidas que se tomen como resultado de lo analizado e interiorizado e incluso en el posterior establecimiento de nuevos seguimientos para seguir la trayectoria de mejoramiento.

4.4 Etapa 4: Actuar

Una vez analizada la información, de haber enunciado prácticas exitosas e incluso haber identificado falencias tanto en las instituciones competencia como en la propia, se debe proceder a depurar y adaptar a las circunstancias propias, actividades de mejora en el marco de planes definidos.

Esta etapa no será desarrollada en el presente proyecto, lo anterior, debido a que son los responsables del Proceso de Comunicación quienes deben convertir las sugerencias citadas y las propias que considere, en acciones. A manera de recomendación, lo compartido anteriormente puede ser el primer paso en el inicio de un ciclo continuo, sistemático y permanente de Benchmarking a nivel del social media; por lo cual, en esta fase será necesario definir planes de implementación y objetivos claros, destinar recursos necesarios y adoptar indicadores para medir y evaluar las implementaciones o adaptaciones.

El objetivo primario de haber realizado este ejercicio de Benchmarking era estimular y apoyar el cambio al interior del Proceso de Comunicación; se sugiere que el presente informe sea compartido con todo el equipo que pertenece al área, para que sean ellos quienes, después de analizar las sugerencias plasmadas y las que surjan posterior a la lectura, identifiquen oportunidades de mejora y adopten el seguimiento de este tipo de métricas.

Como recomendación final, antes de iniciar la etapa 4 y “ponerse en acción”, se debe ser muy cuidadoso con las estrategias y medidas que se van a tomar, para enfrentar y contrarrestar las acciones de las instituciones competidoras, para no reducir la creatividad del área o caer en la copia; se trata de conocer, analizar las diferencias y adquirir nuevas prácticas y maneras de pensar para superar lo que se está viendo en el mercado educativo.

Reforzar el uso de herramientas de calidad, hacer uso de medidas de seguimiento, teorías de servicio al cliente, metodologías para el manejo de acciones correctivas y para la ejecución de planes de mejora, será muy apropiado para el área y para el mejoramiento de sus procesos.

Se continúa el proceso de investigación con la investigación cuantitativa en el Capítulo 5, en esta etapa de finalización del ejercicio de Benchmarking queda claro que el proceder frente a los hallazgos y las acciones de mejora a implementar, es responsabilidad del área de Comunicación Institucional de Posgrados.

Tabla 4.8. Desempeño de la IBERO frente al ITESM.

Red Social	Negativo	Igual	Positivo	Sugerencias
Facebook	<p>La IBERO tiene una comunidad más reducida y el No. promedio de nuevos seguidores por semana estuvo por debajo del ITESM, al igual que el No. de publicaciones. El ITESM utiliza todos los recursos (imágenes, enlaces, videos y estados) haciendo más variado el perfil.</p> <p>Resalta los convenios con empresas y comparte información relevante a nivel mundial como algunas noticias.</p> <p>Interactúan con los seguidores, posteando imágenes que contienen pequeños test de diversos temas.</p>	<p>Uso de hashtags, principalmente durante la promoción de eventos.</p> <p>Publicación de contenido durante toda la semana.</p>	<p>La IBERO resalta sus programas reconocidos por el PNCP del CONACYT.</p> <p>Lenguaje ameno y sencillo. Se visualizan imágenes de eventos al interior de la institución.</p> <p>Prevalecen los colores institucionales.</p>	<p>* Incrementar el No. de publicaciones y analizar los contenidos con el fin de buscar más <i>engagement</i> con los seguidores y lograr viralizar más los mensajes difundidos.</p> <p>* Se sugiere no utilizar más de dos o tres hashtags por mensaje de Facebook o Twitter, para no saturar y cansar al lector, al igual que procurar utilizar mayúsculas cuando este se componga de dos o más palabras. Monitorear los que utiliza la competencia y analizar cómo reaccionan los seguidores.</p> <p>* Fomentar el sentido de pertenencia en los mensajes, dar respuesta a los comentarios de los seguidores (hay varios mensajes sin responder).</p>
Twitter	<p>La IBERO tiene una comunidad más reducida.</p> <p>El ITESM utiliza todos los recursos (imágenes, enlaces y texto) y difundió más cantidad de tuits durante toda la semana, mientras la IBERO no realizó publicaciones durante los domingos y los días sábados fueron prácticamente inexistentes.</p> <p>El ITESM difunde contenidos de interés nacional, mundial o incluso asociados al campo laboral y/o profesional.</p>	<p>El número promedio de nuevos seguidores por semana estuvo muy cercano al del ITESM.</p>	<p>Mayor cantidad de usuarios importantes relacionados con los temas difundidos tales como CONACYT. (Permiten viralizar aún más los tuits).</p>	<p>* Revisar la ortografía en las publicaciones.</p> <p>* Incursionar en el uso de otros recursos tales como videos y enlaces.</p> <p>* Realizar un plan que les permita tener presencia durante todos los días de la semana para generar impacto en las redes sociales.</p> <p>* Incursionar con nuevos contenidos como noticias disruptivas, artículos de interés laboral y/o profesional, mensajes positivos e incluso asociados a días especiales o de celebración.</p>

Red Social	Negativo	Igual	Positivo	Sugerencias
Instagram	Menor No. de seguidores y menor No. promedio de nuevos seguidores por semana. Ninguna publicación realizada durante el periodo de estudio (alrededor de 60 días). El ITESM difunde gran cantidad de fotografías de alumnos, eventos e imágenes relacionadas con celebraciones nacionales o simplemente comerciales.	Fotografías de la Institución principalmente.	La IBERO cuenta con una cuenta exclusiva para el Departamento de posgrados, mientras que el ITESM no.	<p>* A pesar de que contar con una cuenta exclusiva para el área de posgrados puede ser positivo, el tener una cuenta sin movimiento o actividad puede convertirse en algo negativo, evaluar la pertinencia de contar con esta cuenta.</p> <p>* Para el caso de Instagram se sugiere no dejar las imágenes sin un mensaje que proporcione contexto y encontrar un balance con las palabras Hashtag e incluso cerciorarse si alguna está siendo usada en un contexto diferente al de los propósitos del Proceso de Comunicación.</p> <p>* Para el caso de Google+ considerar el gran número de seguidores, el cual puede ser importante y vale la pena explotar un poco más esta red social. Por otro lado, considerar el compartir el mismo contenido de Instagram en Pinterest, dada la similitud de las plataformas (Reflexionar acerca de: "una imagen dice más que mil palabras").</p> <p>* Analizar los videos del ITESM, se trata de testimonios de distintas personas egresadas de los programas de educación ejecutiva y posgrados del ITESM.</p> <p>* Valorar estas redes sociales y no descuidar el perfil de LinkedIn, el cual también está abierto y por el tipo de red social, tiene un alto uso entre los profesionales (segmento de los posgrados).</p>
Google+	Las dos instituciones tienen bajo desempeño, sin embargo, el ITESM realizó su última publicación en septiembre de 2015 y la IBERO en abril de 2014.	Baja actividad, ausencia de publicaciones durante el periodo de estudio.	Gran cantidad de seguidores, por encima del ITESM.	
Pinterest	Las dos instituciones tienen bajo desempeño, sin embargo, el ITESM tiene más contenido (tableros) y No. de seguidores.	Baja actividad, ausencia de publicaciones durante el periodo de estudio.	Ninguno	
YouTube	Presencia más activa en el canal (10 nuevos videos acerca del testimonio de egresados).	Videos con una buena producción.	No. de suscriptores, No. total de reproducciones y mayor cantidad de contenido (videos) que el ITESM.	

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), IBERO (Universidad Iberoamericana)

CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El enfoque cualitativo del presente proyecto brindó la posibilidad de ingresar al campo de estudio, explorar dicho contexto y considerar la conveniencia de otras herramientas para uso posterior en la investigación, especialmente de tipo cuantitativo. Por lo anterior, se utilizó la recolección y el análisis de datos, que permiten comprender e interpretar los aspectos relevantes, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los directamente implicados en la misma.

De tal manera, las entrevistas a profundidad y los grupos focales, fueron las técnicas seleccionadas con el propósito de examinar la forma en que los individuos más importantes para este proyecto, perciben y experimentan la dinámica del proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la IBERO; permitieron profundizar en sus puntos de vista y apreciaciones, ampliando conocimientos y generando nuevos interrogantes susceptibles de un posterior estudio cuantitativo.

Durante esta etapa de investigación, el estudio se realizó bajo el enfoque fenomenológico, debido a que se procuró entender, analizar e interpretar a partir de las experiencias personales, es decir, a partir de las vivencias cotidianas de los participantes y de los significados que tienen en sus vidas, información relacionada con los canales de comunicación y los mensajes emitidos para difundir sus posgrados.

5.1 Entrevistas

Con el propósito de indagar acerca de temas asociados con la preferencia por los distintos medios de comunicación y por la percepción del manejo que realiza la IBERO al respecto, pero específicamente de la difusión de sus programas de posgrados, se llevaron a cabo entrevistas con un cuestionario guía, es decir, se trató de entrevistas estructuradas.

5.1.1 Método

El procedimiento llevado a cabo con las entrevistas consistió básicamente en cuatro grandes pasos; el primero fue una revisión bibliográfica acerca de temas relacionados con los canales de comunicación, los conceptos más importantes del marketing educativo y los tipos de entrevistas. Posteriormente, se realizó la selección de los participantes, haciendo contacto con ellos y acordando una cita para desarrollar la actividad.

Considerando, las diferentes fuentes bibliográficas y los participantes seleccionados, se procedió a elaborar el instrumento o cuestionario guía, que se iba a utilizar con cada uno de ellos. De tal manera, que de acuerdo a la persona y al grupo de interés al que pertenece, se llevó a cabo la reunión y el intercambio de información.

Finalmente, el último paso consistió en la aplicación del instrumento, es decir, la realización de la entrevista; siguiendo los parámetros establecidos en los guiones del cuestionario estructurado y estableciendo cordialidad y empatía con los entrevistados, para brindarles confianza y facilitar la fluidez del proceso.

Todas las entrevistas fueron planeadas y concertadas cuidadosamente, se contó con un equipo para grabar, se acudió a ellas de manera puntual y se registraron ciertas anotaciones para facilitar el posterior análisis de las mismas. La Tabla 5.1 reúne los aspectos más relevantes relacionados con las entrevistas realizadas y brinda mayor información acerca de los materiales, los participantes y la naturaleza de los datos obtenidos. Es importante aclarar que por cada grupo de interés seleccionado fueron escogidas dos personas, quienes de manera voluntaria aceptaron la actividad de las entrevistas.

Tabla 5.1. Aspectos relevantes de las encuestas realizadas.

Ítem	Descripción
Entrevistas	<p>Entrevistas estructuradas, con una guía de preguntas para cada uno de los entrevistados, la cual estableció los temas que se preguntaron de una manera específica y en un orden establecido. De acuerdo a lo anterior, cada una de ellas es una experiencia de dialogo única y sin estandarización posible.</p> <p>La Figura 1.1 presentó los Grupos de interés o Stakeholders del proyecto; las entrevistas fueron realizadas a cinco grupos de interés, los cuales se citan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Entrevista a un Colaborador del Proceso de Comunicación Institucional * Entrevista a un Colaborador de una Coordinación de un Programa Académico * Entrevista a un Coordinador de un Programa Académico * Entrevista a un Estudiante de Posgrado * Entrevista a un Aspirante a Posgrado
Participantes	<p>Dos participantes para cada una de las cinco entrevistas consideradas, es decir, un total de diez entrevistas estructuradas.</p>
Muestra	<p>Como es frecuente en las investigaciones de tipo cualitativo, se involucraron unos cuantos casos porque no se pretendían necesariamente generalizar los resultados del estudio, mediante estas actividades sino analizar y tener una idea para llevar a cabo las investigaciones de tipo cuantitativo. De acuerdo a lo anterior, los casos individuales son representativos no desde el punto estadístico sino por el tipo de información proporcionada.</p> <p>Para el caso del presente estudio, la muestra considerada no es probabilística, pues su elección dependió de diferentes razones relacionadas con las características de la investigación; adicionalmente, debido a que esta muestra presenta distintas perspectivas y representa la complejidad del problema estudiado, se cataloga como una muestra diversa o de máxima variación.</p>
Materiales	<p>Adicional al cuestionario guía para cada caso, para la obtención de datos se utilizó grabadora de voz y notas a mano, que luego se transcribieron.</p>

Fuente: Autora, 2017.

5.1.2 Resultados

A continuación, se presentan las entrevistas realizadas a cinco grupos de Stakeholders del proyecto, las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas para agilizar el proceso, facilitar la fluidez y evitar que se perdieran detalles importantes. Los registros que se presentan a continuación intentan reflejar tanto el lenguaje verbal, como los sonidos y expresiones, que adquieren relevancia en el contexto.

Es importante mencionar que todas las personas entrevistadas estuvieron dispuestas a contestar las preguntas; de acuerdo a su personalidad fueron más abiertas y explícitas en las respuestas. Incluso aquellas con las cuales existía más confianza y empatía, el ambiente fue más tranquilo y la conversación fluyó fácilmente.

En la actualidad se cuenta con diferentes programas y procesadores de textos, que son auxiliares en este tipo de investigaciones pero que no sustituyen las descripciones y el análisis del investigador. Posterior a la transcripción de las entrevistas, fue necesario guardarlas como un documento formato .rtf, con el fin de analizarlas con el software MAXQDA, el cual es una herramienta útil en el tratamiento de datos cualitativos (texto, audio, imagen, video y archivos bibliográficos), así como datos de encuestas o transcripciones. Las Tablas 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 y 5.5, presentan las entrevistas digitalizadas, evidenciando los resultados obtenidos en cada una de las entrevistas.

Tabla 5.2. Entrevista a un Colaborador del Proceso de Comunicación Institucional.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Fecha de realización:	Junio de 2016	Febrero de 2017
1. ¿Cuál es su nombre y su cargo?	Mi nombre es ____, mi cargo es atención a aspirantes de posgrado.	Ajam. ____ y soy Jefe de Planeación y Proyectos Especiales.
2. ¿En qué rango se encuentra su edad? ¿De 20 – 25, 26 – 30, 31 – 36, 37 – 42, 43 – 48 o mayor a 48?	De 31 a 36 años.	De 43 a 48 años.
3. ¿En qué año terminó sus estudios universitarios? Antes de 1990, entre 1991 y 2005, entre el 2005 y el 2010, después del 2011.	Entre el 2005 y el 2010.	jajaja ya no me acuerdo, puede ser de posgrado? Termine la Maestría en Comunicación hace 10 años y ahorita estoy terminando otra.
4. ¿Cuál es la antigüedad en su cargo? / ¿En la universidad?	1 año en la universidad y en el cargo.	14 años, pero en este cargo 5 años. Con Posgrados ajam llevo 5 años, pero con la universidad, como Jefe de Prensa que era lo que yo llevaba principalmente y hacia planeación 14 años, una cosa así y en posgrados son 5 años.
5. ¿Cómo está organizada su área?	mmm... está conformada por el director general, la dirección de prensa, la coordinación de posgrados, atención a aspirantes y el call center.	ehhh tenemos una coordinación de promoción que ahora es ____, 2 asesores que son los que se dedican a ir como a hacer venta directa y ahora tenemos un call center que se dedican a hacer seguimiento a los aspirantes, que está integrado por 10 personas y un supervisor.
6. ¿Cuáles son sus responsabilidades?	Bueno... soy la encargada de la atención a aspirantes de posgrados... debo hacer el envío de información, seguimiento a sus procesos de inscripción. También debo organizar y asignar actividades al call center, organización de eventos de posgrados, estadísticas, estrategias, gestión de convenios y visitas a empresas.	ehh diseñar las estrategias de promoción de posgrados. Esta área existe fácil hace 18 años. Se ha ido modificando el propósito del área, el objetivo era proyectar una imagen de la universidad al exterior y comunicar al interior, pero se ha ido modificando de acuerdo a las necesidades.
7. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado?	Ehhh de manera personal? Ahh!... si, la radio y el periódico, porque la radio la tengo accesible mientras	Los periódicos, ehhh el internet, revistas y redes sociales.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
¿Por qué?	laboro y el periódico en mis trayectos. También las redes sociales, desde mi teléfono celular.	
8. ¿Qué canales de comunicación utiliza la Universidad Iberoamericana Ciudad De México, con el fin de anunciar a la oferta académica a nivel de posgrados?	Las redes sociales, Twitter, Facebook, Periódico Reforma, Periódico Universal, página web, visitas a empresas y también a instituciones.	Utiliza prensa, o sea periódicos, también revistas, carteleras, autobuses, esos que van llenos de publicidad; redes sociales mucho, parabuses y ennnn publicidad digital. La radio de la universidad también la usamos.
9. En cuanto a la inversión presupuestal, puede por favor indicar, como procede la universidad para la consecución de sus planes estratégicos de comunicación.	Mmm el presupuesto de posgrados no lo tiene asignado mi puesto.... Nosotros pasamos propuestas y costos a ___ que es la coordinadora, quien decide cuáles se hacen... ella es quien conoce qué presupuesto se tiene asignado para cada partida de posgrados.	ajam, la planeación si es anual, porque cada año yo debo meter un presupuesto y debo decir exactamente qué actividades voy a realizar, entonces, ahí planeamos en forma anual y después vamos ejecutando. Entonces si es un porcentaje del todo, no tengo idea, ha de ser el 1%, pero si es un porcentaje del que se destina a Comunicación Institucional, para posgrado debe ser un 30% y licenciatura se lleva el grueso.
10. ¿Cómo son gestionadas las actividades al interior del proceso de comunicación institucional?	Mmm... son propuestas por mi área y la coordinación, pero aprobadas por las direcciones.	¿Cómo son gestionadas? A través de correo electrónico y reuniones.
11. ¿Cuál cree que es el canal de comunicación que mejor desempeño está teniendo para difundir la oferta académica de los posgrados de la universidad?	En el momento... mmm pienso que la página web y las redes sociales.	Las redes sociales, la comunicación digital.
12. ¿Con cuánto tiempo de anticipación planean las actividades que se deben ejecutar?	Bueno... desde dos semanas hasta un año previo. Todo es variable.	Las anuales de forma anual, antes de que pasen seis meses. Las sesiones informativas con un mes de anticipación.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
13. ¿Cómo se acercan a los coordinadores de cada uno de los posgrados? ¿trabajan en equipo en algunas actividades? ¿en cuáles?	Los coordinadores... los coordinadores son incluidos en actividades como expos, desayunos o sesiones informativas dentro y fuera de la universidad.	En algunas actividades, vía telefónica, el contacto lo tiene ___ y tenemos algunas reuniones, presencial, telefónicas y correo electrónico. Trabajamos en equipo definiendo quienes son su público, en el diseño de la estrategia de alguna manera.
14. ¿Cuál es su segmento de mercado o público objetivo?	Ahmm... Todas las personas que tengan concluida una licenciatura o ingeniería.	mmm personas que hayan terminado la carrera, ahora ya no importa que estén muy jóvenes, que estén justo terminando la carrera hasta más de 40 años que sean susceptibles de estudiar un posgrado, tengan o no tengan recursos para estudiarlo.
15. ¿Tiene identificada a su competencia? ¿Qué destaca de la difusión realizada por su competencia?	mmm.. pienso que la competencia sería el ITESM y la UNAM... Destaco la oferta de becas o en su defecto educación sin costo y de prestigio, que publicitan.	Si, si. Por ejemplo, del ITESM me gusta que tienen una identidad, entonces sea redes sociales, sea lo que sea, te das cuenta que es del ITESM.
16. ¿Qué imagen proyecta la publicidad de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, específicamente la que difunde su oferta académica a nivel de posgrados?	Es una imagen institucional, fresca y joven. Promulga lo más importante que tiene la universidad en cuanto a posgrados, como son su excelencia académica... mmm el liderazgo en formación analítica y crítica. También las oportunidades de becas, investigadores, CONACYT, beneficios para egresados y el prestigio.	jajaja ¿Que sea yo honesta? Ahorita como estamos en transición no tiene una línea de comunicación, por estamos en transición. Entonces tenemos esto más esto, déjame mostrarte unas postales. Mira, tiene una mezcla. Una mezcla de muchas cosas y muchos colores, debería ser todo igual.

Fuente: Autora, 2017. Tomado de las entrevistas realizadas.

Nota: Cuando los entrevistados han proporcionado su nombre, nombres de otras personas o información confidencial se utiliza en la tabla anterior: “___”

Tabla 5.3. Entrevista a un Colaborador de una Coordinación de un Programa Académico.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Fecha de realización:	Junio de 2016	Marzo de 2017
1. ¿Cuál es su nombre?	Hola. Soy ____.	Mi nombre es ____.
2. ¿En qué rango se encuentra su edad? ¿De 20 – 25, 26 – 30, 31 – 36, 37 – 42, 43 – 48 ó mayor a 48?	De 26 a 30 años.	De 37 a 42 años.
3. ¿En qué año terminó sus estudios universitarios? Antes de 1990, entre 1991 y 2005, entre el 2005 y el 2010, después del 2011.	De Licenciatura hace mmm... 3 años... Después del 2011.	mmm mira que lo que pasa es que yo no más terminé mi secundaria. Entonces hasta el año pasado termine ahora sí que abierta.
4. ¿Cuál es la antigüedad en su cargo? / ¿en la universidad?	Soy secretaria hace... 1, 2, 3... 7 meses y en la universidad 1 año.	Aquí tengo un mes y en la universidad 6 años.
5. ¿Cómo está organizada su área?	Mmm Cómo en qué? Ahh ya.. Mi jefe que es el Maestro ____, que es el coordinador de la maestría. La Doctora ____ que es académica y hace investigación y yo que soy la secretaria.	Mmm bueno apenas estoy conociendo, estoy en entrenamiento, no conozco a profundidad. Pero es mi jefe el Doctor ____.
6. ¿Cuáles son sus responsabilidades?	Dar un buen servicio a los alumnos, atender las necesidades que ellos tengan... por supuesto aquí en la coordinación, lo que se necesite de planes de actividades o el Maestro ____.	Atender a los estudiantes, checar agenda del Dr. ____, ingresar información de los alumnos, envío de información y atención telefónica.
7. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado?	Pues... el internet, redes sociales. Leo algunos periódicos y algunas revistas.	mm Pues muy poco, diría que redes sociales y TV.
8. ¿Cuál cree que es el canal de comunicación que mejor desempeño está teniendo para difundir la oferta académica de los posgrados de la universidad?	Pues... el internet, la página web de la universidad. También, los correos electrónicos y el teléfono. Yo llamo precisamente a los alumnos y aspirantes para difundir información, porque todos no ven los correos. De última instancia, cuando se acercan aquí, a la coordinación, para obtener información de manera personal.	Yo creo que es por la página web y por otras personas que les dan información y luego ellos llaman o envían correos electrónicos.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
9. ¿Qué canales de comunicación utiliza la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, con el fin de anunciar a la oferta académica a nivel de posgrados?	La universidad usa impresiones, página web, su emisora 90.9 y redes sociales. También espectaculares, pero creo que no son específicamente de posgrados sino de la universidad.	Página web, su emisora, las revistas que son gratis y las redes sociales.
10. ¿Tienen autonomía para entregar información como programa? ¿De qué manera hacen difusión de su programa?	Si tenemos autonomía. Algunas veces en las redes sociales de la IBERO, se publican vínculos relacionados con la Maestría y demás. Algunas veces yo también he tratado de difundir en mis redes sociales, para que más gente lo vea y así se interesen.	Pues mmm si tenemos porque brindo atención telefónica y envío información por correo electrónico.
11. ¿Qué imagen proyecta la publicidad de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, específicamente la que difunde su oferta académica a nivel de posgrados?	¿En general?... mmm... Pues una imagen buena porque de alguna forma captan tu atención. Nombran mucho a la IBERO y con tan sólo nombrar la IBERO, pues sabes que es una institución de renombre. Pero si creo que a las imágenes o al contenido que hacen podría ser más explicativo y que llame más la atención, porque si tienen como los colores institucionales y demás, pero yo digo que el contenido debe ser diferente, para que llame más la atención porque se ve muy serio.	Mmm es una imagen que está relacionada con la universidad, pretende darse siempre a conocer, pretende que los alumnos conozcan las carreras y los otros estudios, se enteren de la escuela en sí.

Fuente: Autora, 2017. Tomado de las entrevistas realizadas.

Nota: Cuando los entrevistados han proporcionado su nombre, nombres de otras personas o información confidencial se utiliza en la tabla anterior: “___”

Tabla 5.4. Entrevista a un Coordinador de un Programa Académico.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Fecha de realización:	Junio de 2016	Marzo de 2017
1. ¿Cuál es su nombre y de que programa académico es coordinador?	Buenos días. Mi nombre es ___ y soy el coordinador del programa de Maestría en ___ de la IBERO.	Soy ___ y esteeeee coordino la Maestría ___ de la Universidad Iberoamericana.
2. ¿En qué rango se encuentra su edad? ¿De 20 – 25, 26 – 30, 31 – 36, 37 – 42, 43 – 48 ó mayor a 48?	De 43 a 48 años.	Tengo 38 años.
3. ¿En qué año terminó sus estudios universitarios? Antes de 1990, entre 1991 y 2005, entre el 2005 y el 2010, después del 2011.	Mmm Antes del 90.	Esteeee tengo... yo tengo el grado de doctor. En el 2002 la licenciatura, en él ha de haber sido 2004 la maestría y el doctorado en el 2012.
4. ¿Cuál es la antigüedad en su cargo? / ¿En la universidad?	8 años en el cargo actual y en la universidad 23 años.	En la universidad alrededor de 6 años y en el cargo 4 meses.
5. ¿Cómo está organizada su área?	La coordinación, la secretaria, la academia y la academia investigativa.	¿La coordinación?, básicamente es el coordinador, bueno todos dependemos del director de departamento y este a su vez depende de un director de división que en este caso es la Dra. ___ y el del departamento es el Maestro ___ y luego vienen los coordinadores; entre ellos un servidor. Tenemos un staff (asistente) que nos ayuda en nuestras labores.
6. ¿Cuáles son sus responsabilidades?	El coordinar el programa académico. La coordinación del programa académico y todo lo que esto abarca.	Los coordinadores apoyan, orientan o dan seguimiento a los profesores tanto de planta como de asignatura. Damos atención también a los alumnos.
7. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado? ¿Por qué?	No entiendo la pregunta. ¿Para mantenerme informado?... ¿De la situación del país o de la situación de la coordinación? Ahh... periódico, la radio, la televisión y también el internet, las redes sociales, en especial, el Facebook.	Pues esteeeee... de manera recurrente noticias a través de TV, noticias a través de suscripciones a ciertos periódicos ya online.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p>8. ¿Qué canales de comunicación utiliza la Universidad Iberoamericana Ciudad De México, con el fin de anunciar a la oferta académica a nivel de posgrados?</p>	<p>Ehhh redes sociales, internet, medios impresos, radio y por supuesto su página web. Por otro lado, invitaciones, desayunos informativos y sesiones informativas con aspirantes.</p>	<p>Creo que esa pregunta la puede resolver mejor el área de comunicación institucional, lo que yo sé que no necesariamente es todo lo que tiene la universidad es a través de su página web, visitas a empresas, conferencias, invitación a los alumnos para que conozcan la universidad y entrevistas directas en los programas. También redes sociales, pero no soy experto en el área y no conozco bien el tema.</p>
<p>9. Cómo coordinador de posgrados, ¿tiene autonomía para entregar información a sus aspirantes? ¿De qué manera hacen difusión de su programa? ¿Tiene un rubro destinado para ello?</p>	<p>Si, la información del programa, la puede entregar la coordinación a todos los aspirantes que soliciten cualquier tipo de información... cuando vienen, cuando llaman o cuando la solicitan vía correo electrónico. Mmm bueno, utilizamos conferencias, sesiones informativas y los académicos me ayudan a dar difusión del programa. También los estudiantes y los egresados colaboran con la difusión del programa, de manera directa o indirecta, o las dos. Con respecto al rubro, si existe, independiente del área de Comunicación Institucional. Insisto las conferencias, las cuales me permiten hacer difusión de nuestro programa. Además, asisto a una vez al año a un congreso, para hacer difusión del programa.</p>	<p>Mmm la difusión toda es a través de Comunicación Institucional, esto no quiere decir que el coordinador del programa hace sólo lo que dicta éste área, sino que es un trabajo en conjunto y corroborativo, es decir, ellos proponen algunas ideas y las ponen en consideración del coordinador; porque el coordinador de cierta manera tiene mayor conocimiento tanto de las áreas que involucra su posgrado y del tipo de perfil que se espera de los alumnos que ingresan al posgrado.</p>
<p>10. ¿Cómo se acercan como coordinadores de posgrados al área de Comunicación Institucional? ¿Trabajan en equipo en algunas actividades? ¿En cuáles?</p>	<p>La Dirección de Comunicación Institucional, a principios del año, nos llama para mmm... a una reunión y nos hace ver todo lo que tiene planeado para la promoción de todos los posgrados a nivel institucional durante el año. Eso lo hace la Dirección de Comunicación Institucional. Nosotros como coordinadores podemos acercarnos al área de Comunicación Institucional, para solicitar el apoyo que juzguemos pertinente para la difusión de nuestro programa. Puede ser el que se necesite hacer una inserción de promoción del programa en alguna</p>	<p>Ahh si como te decía en la anterior pregunta, Comunicación Institucional y los coordinadores de posgrado establecen los mecanismos, llámese visitas, talleres con alumnos y con aspirantes para determinar o tratar de promover el posgrado en ese sentido, ¿no? Lógicamente, con toda la citación tecnológica de hoy en día, redes sociales, página web, etc. Debemos de estar en comunicación con ellos, ajam, digamos en algunos sentidos, Comunicación Institucional funciona como proveedor para la coordinación de posgrados y otros sentidos, es al revés.</p>

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p>11. ¿Quién es su segmento de mercado o público objetivo?</p>	<p>revista especializada y la Dirección de Comunicación Institucional nos apoya.</p> <p>Perdón, me repites la pregunta. Mmm la maestría es un programa profesionalizante; el área de calidad, no es exclusiva para una cierta área o una cierta industria. Puede ser, para cualquier tipo de industria, la que le interese el área de calidad. Insisto, en todas las empresas hay un área de calidad. En educación, automotriz, textil, de alimentos... no hay una disciplina o un área exclusiva. Cualquier persona, en cualquier industria o cualquier empresa, que esté interesada en el programa puede ser aceptada, puede solicitar información como aspirante, finalmente ellos tomarán la decisión, si ingresan o buscan otra alternativa, ¿no?</p>	<p>No tenemos un segmento como tal, básicamente la maestría como es abierta a grandes áreas, calidad hay en todas partes; o podemos estudiar calidad en varios sentidos un segmento específico de mercado no se tiene podríamos pensar que la IBERO dado su prestigio y por qué no dada la situación socioeconómica que prevalece en la universidad estaría orientada a un segmento específico en términos económicos, lo cual no es cierto porque se cuenta con un plan de becas bastante grande. Entonces el segmento es todo aquel que quiera estudiar un posgrado, tenga las herramientas y el ímpetu para hacerlo en términos administrativos creo que estaría más enfocado a personas que trabajen en el sector automotriz, alimentos, farmacéutico y de servicios.</p>
<p>12. ¿Tiene identificada a su competencia? ¿Qué destaca de la difusión realizada por su competencia?</p>	<p>Mmm no creo que se tenga una competencia del programa de Maestría en Ingeniería de Calidad de la Universidad Iberoamericana. Hay otras instituciones que ofrecen un programa parecido al programa en Ingeniería de Calidad, pero son diferentes, por eso considero, que no son mi competencia. Ellos van hacia otros aspectos de interés y nosotros abarcamos el área de estadística, el área administrativa y la más importante, la parte humana, que es como el ADN de la Universidad Iberoamericana.</p>	<p>Seguramente sí, pero la parte de Comunicación Institucional. Creo yo que la competencia es toda universidad pública o privada que ofrezca un posgrado similar, ahora no tengo los datos para hablar de una universidad en específico o de un programa en específico, pero al ser un mercado tan grande, creo que tiene que ver más en términos de lo que ofrece la IBERO no de sus contenidos sino del espíritu que tenemos, ese toquecito que le damos a nuestros egresados, con lo que marcamos la diferencia ante la competencia. Esto es lo de nosotros, por lo que nos eligen, lo de la competencia no sé.</p>
<p>13. ¿Qué imagen proyecta la publicidad de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, específicamente la que difunde su oferta</p>	<p>Mmm va dirigida a jóvenes, es una imagen joven. Es para jóvenes que están interesados en prepararse, en tener un mejor futuro para el país... para ellos y para el país.</p>	<p>Es una imagen humanista en todos los sentidos y al servicio de la sociedad, sin dejar eh en un nivel más abajo o restarle importancia a toda la parte técnica, tecnológica y científica que requieren los estudiantes de posgrados de la IBERO. Todo bajo la bandera humanística que nos caracteriza.</p>

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
académica a nivel de posgrados?		

Fuente: Autora, 2017. Tomado de las entrevistas realizadas.

Nota: Cuando los entrevistados han proporcionado su nombre, nombres de otras personas o información confidencial se utiliza en la tabla anterior: “___”

Tabla 5.5. Entrevista a un Estudiante de Posgrado.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Fecha de realización:	Junio de 2016	Marzo de 2017
1. ¿Cuál es su nombre y su profesión?	Hola Ana. Mi nombre es ___ y soy Ingeniero de Diseño en ___, aunque estudie Ingeniería Aeronáutica jajaja (sonrisas).	Hola, hola, buenos días. Soy ___ y soy sociólogo.
2. ¿En qué rango se encuentra su edad? ¿De 20 – 25, 26 – 30, 31 – 36, 37 – 42, 43 – 48 ó mayor a 48?	Ahhh pues de 31 a 36 años.	jajaja 31 a 36.
3. ¿En qué año terminó sus estudios universitarios? Antes de 1990, entre 1991 y 2005, entre el 2005 y el 2010, después del 2011.	Mmm entre el 91 y el 2005.	heee en el 2009.
4. ¿Cuál es su motivación más importante para estudiar un posgrado? (No mencionar, de no ser necesario, es decir, sólo si el entrevistado no entiende: ¿crecimiento profesional, ascenso laboral, aprovechamiento del tiempo, patrocinio por parte de la empresa, otro?	Bueno, principalmente por crecimiento profesional y mejorar mi desempeño en el trabajo utilizando métodos o procedimientos incluso nuevas formas de pensar aprendidas durante la maestría.	Mmmm creo sinceramente que por gusto personal y pasión por la ciencia.
5. ¿Cuál es su ocupación?	Como te dije, soy empleado de ___, específicamente soy Ingeniero de Diseño.	Soy escritor y estudiante.
6. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado? ¿Por qué?	Internet y radio... mmm básicamente porque son los que tengo a mi alcance, escucho la radio mientras manejo al trabajo o a la casa. Y pues usamos internet todo el tiempo en el trabajo o cuando me comunico con mis amigos en redes sociales.	Internet... mmm es más fácil de acceder y puedo filtrar la información que me llega. Reviso redes sociales también de periódicos y revistas.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p>7. ¿Por qué razón consideró la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México para cursar su estudio de posgrado? (No mencionar, de no ser necesario, es decir, sólo si el entrevistado no entiende: por prestigio de la institución, por recomendación de un tercero, porque es egresado de la universidad, por costos, por ubicación, otro)</p>	<p>Oh... mmm... bueno... tres factores fueron los importantes, uno que la universidad, está ubicada justo frente a mi trabajo; dos, que existe un convenio entre mi empresa de trabajo y la escuela; y bueno, obviamente por su prestigio.</p>	<p>mmm porque me admitieron.</p>
<p>8. ¿De qué manera se enteró del programa académico que está cursando? (No mencionar, de no ser necesario, es decir, sólo si el entrevistado no entiende: ¿Página web de la universidad, por radio IBERO, por un tercero, información directa en la universidad, es ex alumno, otro?)</p>	<p>Ahh... En un evento entre la universidad y la empresa para la que trabajo y por correos internos del trabajo.</p>	<p>Ohh por la página de internet de la universidad y las redes sociales.</p>
<p>9. ¿Cómo considera que fue la información adquirida por éste medio? ¿Cumplió sus expectativas, inquietudes y necesidades?</p>	<p>Mmm creo que el evento cumplió con las expectativas, aunque fue necesario acudir a la universidad a hablar con el director de la Maestría para aclarar las dudas que surgieron posteriormente.</p>	<p>Pues sí, creo que fue completa la información.</p>
<p>10. ¿Tuvo necesidad de acudir al área de Comunicación Institucional para ampliar la información asociada a su programa</p>	<p>No al área de Comunicación Institucional. Pero acudí con el director de la Maestría para aclarar dudas que surgieron posteriormente.</p>	<p>No, la verdad a ninguna de las dos.</p>

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
académico? ¿Fue adecuada la atención brindada?		
11. ¿Conoce la página Web y/o las redes sociales de la Universidad? ¿Qué concepto tiene de ellas? (Fácil Acceso, Interfaz amigable, Información Completa, Calificación General)	¡Ah sí claro! Si las conozco y se me hacen amigables y de fácil acceso, solo que propondría utilizar una sola contraseña para todas las páginas de la Universidad.	Claroooo, son muy buenas y nos mantienen al tanto de los eventos de la universidad.
12. ¿Qué imagen proyecta para usted la publicidad que ha visto o escuchado acerca de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México y su oferta académica a nivel de posgrados?	Que es para personas actuales, modernas y jóvenes. Que ofrece una capacitación adecuada para las personas que cursan los posgrados, aunque creo que hay más publicidad de las licenciaturas que de los posgrados.	ehhh es agradable, abierta y llamativa.

Fuente: Autora, 2017. Tomado de las entrevistas realizadas.

Nota: Cuando los entrevistados han proporcionado su nombre, nombres de otras personas o información confidencial se utiliza en la tabla anterior: “___”

Tabla 5.6. Entrevista a un Aspirante a Posgrado.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Fecha de realización:	Junio de 2016	Marzo de 2017
1. ¿Cuál es su nombre y su profesión?	Me llamo ___y soy Ingeniero Mecánico Administrativo.	Va, mi nombre es ___y soy Ingeniera Industrial.
2. ¿En qué rango se encuentra su edad? ¿De 20 – 25, 26 – 30, 31 – 36, 37 – 42, 43 – 48 ó mayor a 48?	De 26 a 30 años.	De 31 a 36 años.
3. ¿En qué año terminó sus estudios universitarios? Antes de 1990, entre 1991 y 2005, entre el 2005 y el 2010, después del 2011.	Ehh... Después de 2011, en el año 2012.	mmm 2008, no en el año 2007, si 2007.
4. ¿Cuál es su motivación más importante para aspirar a un posgrado? (No mencionar, de no ser necesario, es decir, sólo si el entrevistado no entiende: ¿crecimiento profesional, ascenso laboral, aprovechamiento del tiempo, patrocinio por parte de la empresa, otro?	Mmm... Principalmente crecimiento personal y si eso repercute en un crecimiento profesional pues mejor aún, pero lo más importante para mí es crecer a nivel personal, además de que sería un reto continuar con un posgrado.	mmm superación personal y como logro profesional.
5. ¿Cuál es su ocupación?	Soy Ingeniero, trabajo como diseñador en ___.	Soy ingeniera de logística en ___.
6. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado? ¿Por qué?	Veó Televisión e internet, porque son los medios que tengo más a la mano y en los que utilizo mayormente mi tiempo libre.	Internet por el fácil acceso; ehheh redes sociales porque es lo más común de usar. Por la abundancia de información.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p>7. ¿Por qué razón está considerando la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México para cursar su estudio de posgrado? (No mencionar, de no ser necesario, es decir, sólo si el entrevistado no entiende: Por prestigio de la institución, por recomendación de un tercero, por costos, por ubicación, porque es el programa más cercano ofrecido en la región, otro)</p>	<p>Bueno... Por recomendación de mis compañeros en la compañía, ya que al parecer mi empresa tiene un convenio que facilita mucho las cosas, además de la cercanía y los horarios flexibles que maneja.</p>	<p>ehh porque se existe un convenio con la empresa para la que trabajo y porque me queda cerca de mi departamento.</p>
<p>8. ¿De qué manera se enteró del programa académico que le interesa cursar? (No mencionar, de no ser necesario, es decir, sólo si el entrevistado no entiende: ¿Página web de la Universidad, por radio IBERO, por un tercero, información directa en la universidad, por evento o visita empresarial, medios impresos, es ex alumno, otro?)</p>	<p>Ahmm... Por una visita empresarial y posteriormente, visité la página web de la universidad. Ya hablando con mis compañeros, muchísimo después supe que ellos si ingresaron a estudiar.</p>	<p>Por medio de la promoción del área de entrenamiento de mi empresa.</p>
<p>9. ¿Cómo considera que fue la información adquirida por este medio? ¿Cumplió sus expectativas, inquietudes y necesidades?</p>	<p>Mmm pues creo que falta un poco de información acerca de las líneas de investigación en el área de ingeniería, creo que el portal podría ser un poco más claro en cuanto a las áreas que maneja y no manejarlo</p>	<p>Inicialmente fue poca ya que posteriormente hubo una plática informativa con personal de la IBERO que complementó la información y resolvió mis dudas.</p>

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
	como una sola rama. Hay demasiados menús... no se... no me queda claro...	
10. ¿Tuvo necesidad de acudir al área de Comunicación Institucional para ampliar la información asociada al programa académico que tiene en mente? ¿Fue adecuada la atención brindada?	Aun no... No he acudido, aunque me interesa cursar una maestría aun no planeo iniciarla. Supongo que llamaré.	Solicitaré una cita con el coordinador cuando esté cerca el ingreso. Mmm me dijeron que debía hacerlo para obtener más información.
11. ¿Conoce la página Web y/o las redes sociales de la Universidad? ¿Qué concepto tiene de ellas? (Fácil Acceso, Interfaz amigable, Información Completa, Calificación General)	mmm... Sólo he entrado a la página de la universidad, aunque la mayoría de la información es clara, su interfaz tiene demasiados menús para acceder una sola cosa... como muchas cosas... mucha información.	mmm Sólo conozco la página web, le falta más información sobre las materias principalmente que dicta cada posgrado.
12. ¿Qué imagen proyecta para usted la publicidad que ha visto o escuchado acerca de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México y su oferta académica a nivel de posgrados?	mmm... ahhh... Por lo poco que he visto, parece más enfocada en gente joven, recién egresada de licenciatura y prácticamente no he visto publicidad en televisión u otro medio orientada hacia los posgrados. De no ser por la visita que hicieron a Ford para darse a conocer yo no tendría idea de los planes de estudio que tienen.	mmm que imagen me proyecta? Mmm realmente no he visto publicidad de la IBERO, yo la conozco por la cercanía con mi trabajo y mi casa; además porque algunos compañeros de trabajo son egresados.

Fuente: Autora, 2017. Tomado de las entrevistas realizadas.

Nota: Cuando los entrevistados han proporcionado su nombre, nombres de otras personas o información confidencial se utiliza en la tabla anterior: “ ____”

5.1.3 Análisis

Las entrevistas permitieron captar los gestos, la disposición de las manos, los tonos de voz, las expresiones de la cara y en general, el lenguaje no verbal de las personas. Se afirma entonces, que los colaboradores de la universidad son personas muy cálidas, se visualizan motivadas, satisfechas y agradecidas por sus responsabilidades laborales en la institución. Considerando lo expuesto, se justifica por qué se evaluará la *Seguridad* y la *Empatía* en el Cuestionario Tipo SERVQUAL, que se presenta posteriormente.

Los aspirantes a posgrado que participaron en el presente estudio, parecen aún indecisos frente a su elección de iniciar o no sus estudios de posgrados en la universidad. Se perciben un tanto desorientados y al parecer la información que ha recibido por parte de la publicidad y los canales de comunicación de la empresa no los han convencido. Pese a que estas personas no se han acercado aún a Comunicación Institucional o a una coordinación de un programa académico es importante conocer la capacidad de respuesta de éstas dos áreas, por lo cual fueron incluidas en la Encuesta Tipo SERVQUAL.

Uno de los estudiantes de posgrado entrevistado se percibe en algunos momentos, inquieto acerca de la conformidad de lo ofrecido inicialmente por la universidad frente a lo que a la fecha está recibiendo del servicio educativo. Con lo cual se justifica que en el Cuestionario Tipo SERVQUAL se presente el cuestionamiento acerca de la oferta de valor de los programas académicos a nivel de posgrados.

Las entrevistas realizadas fueron categorizadas de acuerdo a criterios unificados o comunes entre ellas, con ayuda del software MAXQDA. Se plantearon 17 categorías con el fin de agrupar la información obtenida, lo cual permitió profundizar en el conocimiento de los Stakeholders del estudio y obtener importantes conclusiones asociadas al mismo. Se citan a continuación cada una de las categorías resultantes y se proporciona un comentario concluyente.

- ✚ **¿Por qué la IBERO?.** Ante esta pregunta los estudiantes y aspirantes a un posgrado en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, afirman haber elegido o consideran esta institución para llevar a cabo un programa a nivel de posgrado debido al prestigio, la flexibilidad de los horarios, las referencias positivas de un tercero y principalmente por los convenios existentes con empresas y la ubicación.

De acuerdo a lo anterior, es importante rescatar que los convenios empresariales y la ubicación privilegiada de la universidad deben resaltarse en la publicidad y claramente, se deben incrementar las relaciones entre empresa y universidad.

Por la importancia de la pregunta anterior, para entre otras cosas, generar contenidos y cautivar más a los aspirantes, ésta pregunta será considerada nuevamente en los grupos focales.

- ✚ **Antigüedad.** Al consultar a los empleados de la universidad entrevistados, pertenecientes al Programa de Ingeniería de Calidad o al área de Comunicación Institucional, acerca de la antigüedad en la institución y/o en el cargo, se puede afirmar que la mayoría son personas con buen tiempo en sus labores lo cual asegura que realizan sus deberes correctamente y que ofrecen un correcto servicio al cliente (estudiantes y aspirantes).
- ✚ **Calidad de la información.** Debido a que la muestra es pequeña (10 entrevistados) en este aspecto se presentó una diferencia de criterios, por lo cual es necesario, profundizar más acerca del mismo, dado que es relevante conocer si la calidad de la información proporcionada por la universidad acerca de su oferta académica de sus posgrados es completa, oportuna y veraz.

De acuerdo a lo expuesto, el tema de la calidad de la información será tratado nuevamente con los grupos focales.

- ✚ **Características de la competencia.** Es importante reconocer que la universidad si tiene competencia en el ejercicio de sus funciones, se trata de las universidades públicas o privadas que ofrecen programas similares a los de la universidad IBERO en sus diferentes niveles. Por ejemplo, la Universidad de la Salle tiene una Maestría en Calidad y Estadística Aplicada, muy parecida a la Maestría de Ingeniería de Calidad.

Dichas universidades competencia, se caracterizan principalmente por su prestigio y por ofertar becas que difunden en su publicidad. El ejercicio de Benchmarking realizado en el Capítulo 4, es un buen acercamiento a la competencia, con el fin de analizar que están haciendo en internet, pero no para plagio o copias, sino para optimizar las futuras estrategias del área de Comunicación Institucional de Posgrados en función de dichos análisis comparativos.

- ✚ **Características del segmento.** De acuerdo a las entrevistas, se puede confirmar lo expuesto en el Capítulo 3. El segmento de los posgrados de la universidad IBERO, son los profesionistas de diferentes edades que tienen un interés laboral y/o académico en llevar a cabo un estudio a este nivel, sin importar si cuentan o no con los recursos económicos para hacerlo, dada la gran cantidad de becas y convenios incluso con el gobierno mexicano, que facilitan el ingreso y permiten la culminación exitosa de estudios a distintas personas.

- ✚ **Conocimiento de sus responsabilidades.** Se consultaron las funciones en los cargos entrevistados, con el fin de conocer el nivel de conocimiento de experticia de las personas más importantes que tienen contacto directo con los estudiantes y aspirantes en la universidad, es decir, la coordinación de los programas académicos y el área de Comunicación Institucional, dando como resultado que se trata de personas muy bien preparadas y conocedoras de sus deberes, tal como se mencionó en el ítem de *Antigüedad*, para asegurar que el servicio hacia los clientes sea el ideal. Sin embargo, este punto se tratará nuevamente en el cuestionario SERVQUAL y en el cuestionario final.

- ✚ **Conocimiento de su área.** Éste ítem se encuentra relacionado con el expuesto anteriormente y con el ítem de *Antigüedad*, para el caso de las personas entrevistadas fue satisfactorio conocer sus respuestas porque es un indicio de que el servicio ofrecido al target de la universidad es adecuado. Adicionalmente, tener clara la organización del área y los alcances de la misma permite gestionar actividades de la mejor manera, cumplir en el tiempo con las mismas e incluso delegar bajo los lineamientos de conducta regular, aquellos en los que ameriten atención de otras áreas o de personal de mayor rango.

- ✚ **Comunicación Institucional y/o Coordinación.** Es indispensable consultar acerca del servicio ofrecido por una o por las dos áreas en cuestión. Nuevamente debido a que la muestra es pequeña se presentan criterios divididos, pero haber consultado en la entrevista abre la necesidad de profundizar en el tema en los grupos focales.

- ✚ **Datos Personales.** Los datos personales, tales como el nombre, el rango de edad, la profesión y/o el cargo, se recopilaron en todas las entrevistas, para estrechar vínculos con el entrevistado y con el fin de conocer un poco acerca de su perfil y tipo de vida. De igual manera estos datos demográficos serán considerados en los grupos focales.

La edad de una persona puede ser un factor determinante para el uso de los distintos canales de comunicación, se puede pensar que las personas mayores tienden a utilizar canales más tradicionales, sin embargo, las personas cada día más se están interesando en estar a la vanguardia con la tecnología ya sea por gusto o por necesidad.

- ✚ **Desarrollo de Trabajo.** La mecánica general de trabajo en el área de Comunicación Institucional se puede resumir en tres grandes pasos; el primero, son el planteamiento de sus propuestas las cuales obedecen a una planeación que tiene su razón de ser en tiempo y presupuestos; el segundo, corresponde a las reuniones para presentación y aprobación por parte de los coordinadores de programas; y tercero, el trabajo en equipo y la colaboración de los coordinadores de Posgrados en las actividades previstas.

Adicionalmente, es importante destacar, que existe trabajo en equipo entre Comunicación Institucional y las coordinaciones de los posgrados, en situaciones puntuales tales como pautas en revistas especializadas o actividades en las que cualquiera de los dos necesite del otro para la obtención de mejores resultados en la difusión y publicidad.

- ✚ **Finalización de estudios.** El año de finalización de estudios también se consideró importante, por la misma razón que se preguntó la edad y algunos datos personales. Es posible que las personas que han sido recientemente egresadas, prefieran los canales de comunicación más modernos, lo cual se debe analizar en profundidad con otro estudio.

- ✚ **Imagen de la publicidad.** La imagen de la publicidad de la IBERO se caracteriza por ser juvenil principalmente; es considerada acertada y moderna. Sin embargo, tiene aspectos por mejorar y en algunos canales de comunicación suele ser escasa la información que divulga y puede tornarse monótona, e incluso seria.

Por lo anterior, fue necesario indagar a los estudiantes de posgrados acerca del tema y dadas las discrepancias, siendo un tema de interés, será retomado en los grupos focales.

- ✚ **Medios de Comunicación (Personales).** A partir de las entrevistas realizadas se puede afirmar que los medios de comunicación más utilizados son el internet y las redes sociales. Los periódicos y la radio le siguen en popularidad, debido a los largos tiempos de desplazamiento en la ciudad.

Medios de comunicación masivos como la televisión y las revistas, al parecer, están tendiendo menos participación en la actualidad. Las personas afirman que los contenidos de los canales de televisión no son atractivos y, por otro lado, hay demasiada información gratis en línea que las suscripciones a revistas han pasado a un segundo plano.

Por tratarse de un aspecto relevante, se tratará nuevamente en los grupos focales, a partir de las entrevistas se logró un primer acercamiento del tema.

- ✚ **Motivación para un posgrado.** Con el fin de conocer los motivos más importantes de los estudiantes y aspirantes de un posgrado se realizó esta pregunta. Lo cual reafirmó, lo presentado en el ítem *Características del Segmento* y básicamente están relacionadas con un interés laboral y/o académico, que van a conducir a crecimiento personal y laboral, pero también las relaciones existentes entre las empresas y la universidad, son motivaciones importantes para iniciar un estudio de este tipo, dados los convenios de pago y los descuentos.

Conocer las motivaciones es imprescindible para realizar contenidos y en general para emprender campañas publicitarias, por lo cual este aspecto será retomado en los grupos focales.

- ✚ **Ocupación.** Las personas entrevistadas pertenecientes al target de estudios de posgrados, son profesionistas como se mencionó anteriormente, sin embargo, no se puede generalizar que sean empleados a pesar de que en este caso el estudiante y aspirante entrevistados tienen ocupaciones laborales.

Es de conocimiento de la comunidad universitaria, que existen personas que no están laborando y están cursando un estudio a nivel de posgrado, tal es el caso de los becarios de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y de los becarios de la misma universidad.

- ✚ **Página web/Redes Sociales.** Por tratarse de importantes canales de publicidad en los tiempos actuales, la página web de la universidad y/o sus redes sociales, fueron analizadas por los entrevistados. Los criterios relacionados no son claros, nuevamente por tratarse de una muestra pequeña las opiniones están divididas.

Es necesario reconocer que para algunas personas la página web tiene una interfaz confusa y recargada de demasiados menús, por lo que puede ser ideal atender estas sugerencias y proceder con mejoras en la misma y en las páginas de las redes sociales.

Debido a la situación anterior, éste tema será retomado en los grupos focales, con el fin de profundizar en los criterios y percepciones de los estudiantes sobre la misma.

- ✚ **Publicidad y Difusión.** La página web de la universidad, es hoy por hoy, de acuerdo a los entrevistados, el canal de comunicación que tiene mayor popularidad y uso. Por lo anterior, en el cuestionario realizado a los estudiantes de posgrados se designa un espacio para evaluarla específicamente dada su relevancia.

Las redes sociales, también tienen relevancia en la difusión y publicidad de los posgrados de la universidad. Es importante prestarle atención a estos medios de comunicación, los cuales cada día son más utilizados, incluso la gente de mayor edad ya se atreve a hacer uso de los mismos y los teléfonos inteligentes lo facilitan más.

Por otro lado, nuevamente se reafirma que los eventos empresariales son una buena manera de hacer difusión y captar a nuevos estudiantes. Los beneficios que brindan los convenios refuerzan más el interés de los aspirantes y motiva en gran medida la decisión final de iniciar un posgrado en la IBERO.

Los correos electrónicos, las llamadas telefónicas, los medios impresos, las visitas a las instalaciones de la IBERO y la radio, al parecer tienen un papel secundario en la difusión y publicidad porque son medianamente utilizados por las personas. Por otro lado, los anuncios en periódicos se pueden replantear o invertir menos en el mismo, dado que éste medio no está siendo utilizado de manera importante. Sin embargo, debido a que todas estas afirmaciones no son concluyentes, se analizarán posteriormente en el estudio cuantitativo del Capítulo 6.

5.2 Grupos Focales

Existen diferentes definiciones en la literatura especializada sobre la utilidad y los beneficios que ofrecen los grupos focales; las más acertadas, están asociadas a la idea de que son grupos de discusión organizados alrededor de una temática. Los grupos focales utilizados en el presente proyecto se convirtieron en un medio de recolección de datos mediante una entrevista semi-estructurada pero a nivel grupal; las preguntas fueron diseñadas de tal manera que la respuesta no se limitara a un “sí” o a un “no” y adicionalmente permitieran realimentación entre los participantes.

La diferencia entre los grupos focales y las entrevistas manejadas anteriormente, radica en que se entrevistaron un grupo de personas al mismo tiempo, haciendo énfasis en la interacción entre ellas, la cual giraba en torno a los temas propuestos por la investigadora. A partir de las observaciones y de los resultados obtenidos, se plantearon las preguntas de las encuestas masivas, aplicadas en el siguiente Capítulo.

5.2.1 Método

Se realizaron dos grupos focales, en cada uno de los cuales participaron cuatro estudiantes de posgrados, con una duración aproximada de una hora por sesión. Para formar cada grupo, se convocó con anticipación a cinco personas, la invitación se hizo por escrito (por correo electrónico) y en forma telefónica, explicando brevemente la intención y propósito de la reunión, a la vez que la importancia de la participación. A pesar de la disponibilidad manifestada por los invitados, en cada sesión faltó una persona.

Los nombres de las personas participantes serán protegidos, sin embargo, con el fin de manifestar sus características demográficas más relevantes se describen a continuación al igual que el programa académico al que pertenecen. Durante la sesión, ellos aprobaron el uso de la información obtenida con fines investigativos e igualmente, se reafirmó la confidencialidad, el anonimato y el buen uso de sus datos y opiniones (Ver Tabla 5.7).

Tabla 5.7. Información general de los participantes.

Participante No.	Género	Edad	Nacionalidad	Programa	Grupo
Participante 1	M	32	Hondureña	Maestría en Ingeniería de Calidad	1
Participante 2	M	30	Mexicana	Maestría en Ingeniería de Calidad	1
Participante 3	F	38	Venezolana	Doctorado en Comunicación	1
Participante 4	F	32	Venezolana	Maestría en Desarrollo Humano	1
Participante 1	F	33	Nicaragüense	Maestría en Comunicación	2
Participante 2	M	35	Mexicana	Maestría en Ingeniería de Calidad	2
Participante 3	M	34	Mexicana	Maestría en Sociología	2
Participante 4	M	36	Mexicana	Doctorado en Investigación Psicológica	2

Fuente: Autora, 2016. Tomado de los grupos focales.

Las reuniones se realizaron en las instalaciones de la Universidad Iberoamericana, específicamente en aulas de estudio. No fue fácil realizar la convocatoria, por la diferencia de horarios y disponibilidad de tiempos, por lo que a los asistentes se les ofreció un café y galletas, en agradecimiento.

En cada grupo, la investigadora asumió la responsabilidad de moderadora, pese a su poca experiencia en el desarrollo de actividades al interior de grupos focales. Sus funciones fueron dirigir las sesiones, procurar mantener los diálogos y propiciar la intervención de todas las personas alrededor de los distintos interrogantes. Al inicio de las dos reuniones se solicitó la autorización para grabar la sesión, haciendo énfasis en que el propósito

era capturar las ideas más importantes y facilitar que fluyeran las conversaciones, sin interrupciones por tomar notas. De igual manera, se entregó una estampa con el nombre y apellido, ya que, si bien había personas que se conocían por pertenecer al mismo programa académico, también había personas que nunca se habían visto antes. Dicho elemento, sirvió entonces, no sólo para identificación sino con el fin de enviar un mensaje adicional a los participantes, en referencia a que cada uno era importante en la discusión, como persona y como estudiante.

Por lo regular, en los grupos focales además de un moderador, existe un relator, el cual toma nota del comportamiento global del grupo, en términos de reacciones, actitudes, formas de comunicación no verbal y otras consideraciones importantes; sin embargo, en este caso no fue posible empoderar a alguien en este rol, por falta de personal de investigación. De tal manera, la investigadora participó activamente guiando la discusión del grupo hacia los puntos de interés, mediante las preguntas estímulo que se presentan a continuación:

- I. ¿Qué universidades son las que primero se le vienen a la mente cuando piensa en educación superior a nivel de posgrados en la Ciudad de México?
- II. En el momento en que estaba buscando cursar un posgrado, ¿Qué otras universidades le interesaron?
- III. ¿Se encuentra familiarizado con el resto de programas que ofrece la IBERO a nivel de posgrados?
- IV. ¿Conoce el área de Comunicación Institucional?
- V. Mediante cuál canal de comunicación se enteró del programa académico que está cursando.
- VI. Proporcione su opinión acerca del canal de comunicación más mencionado por el grupo, en la pregunta anterior.
- VII. ¿En qué lugares o canales de comunicación ha visto publicidad de los posgrados de la IBERO?
- VIII. ¿Cómo cree que debe promocionarse los posgrados de la IBERO?. Enumerar del 1 al 10, siendo 1 la de mayor eficacia y 10 la de menor.

- Periódicos _____
- Avisos digitales en Televisión _____
- Revistas _____
- Radio _____
- Medios Externos (Vehículos de transporte, parabuses y anuncios exteriores) _____
- Medios impresos (Separatas, catálogos, folletos, postales, afiches, entre otros; ubicados en puntos estratégicos de la universidad o enviados a distintas organizaciones, tales como empresas) _____
- Página web. _____
- Redes sociales. _____
- Eventos y visitas empresariales. _____
- Comunicados de Recursos Humanos de las empresas. _____

- IX. ¿Cómo prefieres obtener información de la IBERO?
- X. Si visitó la IBERO antes de inscribirse a su programa en curso, ¿Qué factor llamó más su atención?
- XI. Ahora que es alumno de la IBERO, ¿La considera la mejor opción educativa que pudo elegir?
- XII. ¿Por qué razón eligió la Universidad Iberoamericana para cursar su estudio de posgrado?
- XIII. ¿Qué opinión general tiene acerca de la calidad de los posgrados de la IBERO?
- XIV. ¿Usted recomendaría el programa de posgrado que cursa en la actualidad en la IBERO?, profundice con razones.

Al terminar las sesiones se realizó el resumen de las discusiones en torno a las preguntas realizadas durante las dos sesiones grupales, los cuales se presentan más adelante, las cuales contienen gran cantidad de palabras utilizadas por los participantes.

5.2.2 Resultados

Las grabaciones permitieron reconstruir lo tratado pregunta por pregunta, sin embargo, es muy difícil exponer las actitudes y opiniones que aparecieron reiteradamente en torno a los temas, incluso, conceptos y vocablos generados por reacciones positivas o negativas, propias de las distintas nacionalidades. Sería interesante que la universidad repita el ejercicio de los grupos focales con el fin de plantear nuevas estrategias de comunicación, adoptando esta técnica con mayor cotidianidad.

Después de realizar las transcripciones, lo cual tomó tiempo, por número de opiniones y participantes en las conversaciones, se procedió al análisis mediante el software MAXDA. En el presente proyecto no se presentan las transcripciones totales de los datos porque en el siguiente apartado se harán las ideas claves que surgieron en torno a los temas, organizados mediante categorías.

En este contexto, el propósito fundamental de los grupos focales, era encontrar opiniones generales para adentrarse en el tema y procurar tener suficiente información para los planteamientos o interrogantes a resolver mediante la investigación cuantitativa.

Las mencionadas categorías fueron establecidas a partir de las diferentes frases e ideas de los participantes las cuales se consideran adecuadas y suficientes; fue necesario escuchar las grabaciones repetidas veces, hacer síntesis y reorganizaciones, para evitar que los contenidos fueran repetitivos, e incluso, en algunos casos se catalogaron los resultados en individuales o de consenso.

Los resultados analizados posteriormente, no sólo están basados en las grabaciones sino también en las observaciones y notas de la investigadora durante las sesiones de grupo, de tal manera, que la transcripción textual de las grabaciones para ser presentadas en esta parte era irrelevante, a diferencia de lo que se hizo con las entrevistas. Nuevamente se recuerda, que la idea es aumentar los conocimientos sobre el tema cómo evaluar si los propósitos de las preguntas eran entendidos y facilitar el planteamiento de las preguntas del cuestionario en la investigación cuantitativa.

5.2.3 Análisis

El proceso de análisis de los resultados es la última parte de la metodología de los grupos focales. En esta parte se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de los ejercicios. Se consideró la parte más compleja porque se necesitó interpretación y criterio propio para detectar contrastes entre los distintos puntos de vista. Lo anterior, debido a que este proceso es analítico e inductivo, que involucra la conceptualización de temas a partir de la experiencia de los participantes.

En este apartado sólo se presenta el resumen de las opiniones a las que llegaron los grupos, además se utilizaron las categorías para la clasificación de la información, logrado mediante el Software MAXQDA y algunos comentarios o frases dados por los participantes.

- I. **Recuerdo:** Mediante la pregunta: “¿Qué universidades son las que primero se le vienen a la mente cuando piensa en educación superior a nivel de posgrados en la Ciudad de México?”, se deseaba conocer las universidades más recordadas por los participantes. Lo que se hizo fue solicitar a los participantes que manera individual escribieran las universidades que tuvieran en mente y posteriormente cada uno leyó sus opiniones.

A partir de lo recolectado se puede afirmar que la UNAM tiene el 30% de recordación, el IPN tiene el 20% al igual que el ITESM y la IBERO, mientras que la Universidad del Vale de México (UVM) y la Universidad Anáhuac tienen el 10%. El ejercicio realizado en marketing, se utiliza para analizar la “recordación de la marca”, situación que puede decirse favorece a la universidad porque si está siendo reconocida como una institución de educación superior en donde se pueden encontrar posgrados de calidad.

- II. **Universidades competencia:** De la misma manera que se llevó a cabo el ejercicio anterior, se desarrolló el presente punto. Los resultados obtenidos indicaron que el 60% de los participantes sólo tenían como opción a la IBERO, mientras que, el 40% considero a la UNAM y a otras universidades del exterior.

El momento en el que el aspirante está decidiendo entre distintas opciones y ofertas académicas para cursar un posgrado, es decisivo y determinante, debe haber acompañamiento y disponibilidad por parte de la institución, pero con balance, algunos afirmaron que desistieron del ITESM por la presión y el hostigamiento que recibieron por parte de sus colaboradores.

- III. **Conocimiento de los programas:** A pesar de que todos los integrantes de los grupos focales, afirmaron conocer los programas ofrecidos a nivel de posgrados de la IBERO, fue necesario cuestionarles acerca de la existencia de programas diferentes a los que están cursando, mostrándose sorprendidos; lo cual es indicio de que, si bien, relacionan a la universidad con estudios sostenible (situación favorable) desconocen el portafolio completo y no tienen recordación por otros programas a excepción del propio.

Los estudiantes son importantes testimonios y voceros de los programas, por lo cual es importante que estén enterados y recuerden de cierta manera algunos programas ofrecidos por la universidad, aunque no sean de su interés.

- IV. Conocimiento del área de Comunicación Institucional:** Las experiencias con los dos grupos focales indicaron que la mayoría de los participantes no conocen la dependencia de Comunicación Institucional de la IBERO. Situación que se considera desfavorable para la institución porque nuevamente se recuerda que los estudiantes y egresados serán voceros y excelentes canales de comunicación, por lo cual entre más información posean mejor será el mensaje que éstos difundan a sus allegados.

Por otro lado, el área de comunicación juega un papel decisivo con aquellos aspirantes que se encuentren indecisos por otras universidades o programas del mercado educativo.

- V. Canal de comunicación con mejores resultados:** Conocer mediante cuáles canales de comunicación se enteraron del programa académico que están cursando, es uno de los análisis más importantes para el presente proyecto. Lo anterior, se puede traducir como el rastreo de la eficiencia de los canales de comunicación que ha utilizado la IBERO desde su área de Comunicación Institucional para informar a la comunidad el portafolio de posgrados.

El medio de comunicación que más utilizaron los participantes en los grupos focales para informarse acerca de los programas de posgrados es la página web de la universidad. A partir de los comentarios de los estudiantes, se puede afirmar que es muy importante administrar adecuadamente este espacio, debido a que permite la divulgación a nivel nacional e Internacional. De manera estratégica, se recomienda realizar actualizaciones permanentes; por ejemplo, retirar programas o nombres de programas obsoletos o, por el contrario, agregar nueva información que sea significativa para estudiantes y aspirantes.

En segundo lugar, los participantes afirmaron que conocieron el programa que cursan actualmente por un tercero (voz a voz), lo cual impacta negativamente en el grado de satisfacción de los estudiantes y egresados; es claro que sólo aquellos que estén conformes con el servicio educativo están dispuestos a recomendar a la universidad.

Finalmente, se encuentran las personas que se informaron por medio del área de recursos humanos de las empresas para las que trabajan. En un caso específico, los participantes recibieron posteriormente la visita de algunos colaboradores de la universidad, en un stand, en el que les ofrecieron mayor información y les dejaron la inquietud de iniciar un estudio de posgrado.

Se puede deducir que el talento humano en la plataforma tecnológica, utilizados para la atención a aspirantes y estudiantes, desde el área de Comunicación Institucional de Posgrados, están haciendo un buen trabajo y es muy importante mantener la calidad de los mismos; procura siempre el efectivo asesoramiento por parte de los encargados, que como requisito fundamental serán siempre calificados capacitados y empáticos para atender las distintas solicitudes y necesidad del público.

- VI. Página Web:** Debido a que el principal canal de comunicación es la página web institucional y de la universidad, se debe procurar fortalecer y mejorar constantemente, proporcionando la información completa y necesaria, para que tanto los estudiantes, como los aspirantes se pueden enterar de todo lo relacionado con cada posgrado que la IBERO ofrece.

Con el fin de profundizar en este aspecto, durante la sesión, la investigadora que tuvo el rol de moderadora, pidió a los participantes, que este ítem fuera analizado en profundidad. A partir de los comentarios, se tratará el tema desde los siguientes cuatro puntos:

- Fácil acceso: Se encuentra que los participantes de los dos grupos focales, están de acuerdo que el acceso a los diferentes menús y en especial, al de posgrados, es fácil y no exige mayores destrezas en internet, para saberlo utilizar y desplazarse por las distintas opciones de información.
- Interfaz: En cuanto a este ítem que hace referencia al aspecto visual de la página, se encontró que los participantes en los grupos focales están conformes con la misma y resaltan principalmente la presencia de los colores institucionales.
- Información completa: Para sorpresa de la investigadora, se encontró que ninguna persona estaba de acuerdo en que la información de los programas en la página está completa, es totalmente pertinente y transmite la promesa de valor de cada uno.
Lo anterior, supone un inconveniente debido a que la página web es uno de los primeros contactos que los estudiantes tienen para obtener información sobre todo lo relacionado a sus estudios y a los servicios adicionales que la universidad ofrece.
- Calificación general: Para cerrar el tema de la página web, se les pide a los participantes que calificaran de forma general la página web de la IBERO, lo cual fue un reflejo de lo mencionado, definitivamente analiza la información expuesta de cada programa, al igual que las imágenes y demás elementos publicitarios, es una necesidad y una oportunidad de mejora, porque si bien es cierto que se cuenta con un buen elemento, hay que reconsiderar por sugerencia de los estudiantes la información consignada y la posibilidad de incluir otro tipo de información de interés, como artículos científicos o académicos.

VII. Evocación de la publicidad: La pregunta: “¿En qué lugares o canales de comunicación ha visto publicidad de los posgrados de la IBERO?”, necesito la aclaración de que se considerara sólo la publicidad vista antes de formar parte de la institución. Sin embargo, no es recordación clara de la misma, por parte de los participantes, lo cual, puede sugerir que los contenidos no están siendo lo suficientemente atractivos e impactantes, que permitan recordación por parte de los espectadores.

VIII. Cómo deben promocionarse los posgrados: Durante el desarrollo de esta pregunta, cada grupo focal trabajo en equipo y mediante el consenso llegaron a las conclusiones que se presentan a continuación; recuérdese que la enumeración es de 1 al 10, siendo 1 la de mayor eficacia y 10 la de menor.

Nótese que los medios digitales nuevamente son los más importantes. Se recuerda que en el Capítulo cuatro las redes sociales fueron analizadas y aquellas en las que la universidad tiene un perfil para el área de posgrados, pero tiene escasa actividad, deben ser replanteadas o incluso eliminadas porque mantenerlas así no da una buena imagen de la universidad.

	Grupo 1	Grupo 2
Periódicos	4	7
Avisos digitales en Televisión	8	9
Revistas	9	10
Radio	5	5
Medios Externos (Vehículos de transporte, parabuses y anuncios exteriores)	7	8
Medios impresos (Separatas, catálogos, folletos, postales, afiches, entre otros; ubicados en puntos estratégicos de la universidad o enviados a distintas organizaciones, tales como empresas)	10	6
Página web	1	3
Redes sociales	2	1
Eventos y visitas empresariales	3	2
Comunicados de Recursos Humanos de las empresas	6	4

- IX. Contacto con la universidad:** Ante la pregunta: “¿Cómo prefieres obtener información de la IBERO?”, los participantes del primer grupo llegaron a la siguiente conclusión que principalmente por correo electrónico y por redes sociales. Mientras que el segundo grupo prefirió en este orden de importancia la vía telefónica, la página web y el correo electrónico.

La pregunta se llevó a cabo, considerando que hay una buena aceptación del “voz a voz”, por lo tanto, los exalumnos son un mercado que no puede dejarse en el olvido porque podrían volver a estudiar en la institución o recomendar la oferta académica a un tercero.

- X. Impresión por las instalaciones:** La idea de este punto era indagar acerca del primer acercamiento de los participantes a las instalaciones de la universidad; principalmente conocer si esas impresiones influyeron en la toma de decisión final de estudiar su posgrado.

La mayoría de los participantes no visitaron el campus de la IBERO cuando se encontraban en el proceso de decisión, sin embargo, los estudiantes que si la visitaron mencionaron aspectos positivos que les impactaron durante el recorrido, entre los cuales se destacan la ubicación, las edificaciones, el personal y la información obtenida.

- XI. Opinión acerca de la decisión:** Ante el cuestionamiento de haber tomado la mejor decisión, al ser estudiante de la IBERO, no fue fácil que las personas respondieran y discutieran; la inseguridad fue general en todos los participantes.

La anterior situación, vale la pena analizar, cada programa debe someterse a evaluación y todos los recursos que utiliza la universidad tales como la evaluación de profesores, debe tenerse en cuenta. De igual manera, los egresados deberían participar de dichos consensos porque son ellos quienes ya han sido usuarios del servicio educativo.

Nuevamente la pregunta busca abordar la satisfacción de los participantes hasta el momento en su programa de estudio; el no estar seguros y satisfechos del cumplimiento de sus expectativas, puede justificar la inseguridad sobre si tomaron o no la mejor decisión

XII. ¿Por qué la IBERO?: Con el fin de conocer de forma específica la razón o razones por las que los estudiantes decidieron inscribirse en un posgrado de la IBERO, se realizó la siguiente pregunta: “¿Por qué razón eligió la Universidad Iberoamericana para cursar su estudio de posgrado?”.

A partir del ejercicio surgieron diferentes razones que fueron discutidos por los grupos focales, dichos aspectos fueron sintetizados en las siguientes categorías y son justamente en ellas, en los que se deben enfocar los esfuerzos de comunicación institucional, para plantear las estrategias y los mensajes publicitarios:

- Por prestigio de la institución.
- Por recomendación de un tercero.
- Por la obtención de una beca.
- Porque es ex alumno.
- Por su ubicación.
- Por su filosofía humanista y sus valores.

Como se pudo notar, los dos grupos focales, presentaron diferentes razones, por lo cual esta pregunta, se tratará posteriormente en la investigación cualitativa, con el fin de determinar cuáles fueron las razones más importantes de los estudiantes para tomar la decisión de matrícula en la IBERO.

XIII. Opinión de la IBERO: Desde las preguntas anteriores se indagó acerca el grado de satisfacción de los estudiantes, lo cual dejó de cierta manera entrever inseguridad y en algunas personas insatisfacción. La opinión general que tienen los participantes con respecto a la calidad de los posgrados de la IBERO, de acuerdo a las palabras más frecuentes que se identificaron mediante el software, se podría catalogar como buena, dado que las opiniones escuchadas se pueden interpretar como aspectos positivos. Por ejemplo, dos participantes, equivalentes al 25% opinaron que los programas cuentan con la organización necesaria desde la infraestructura, salones de clase, equipos audiovisuales y de cómputo, así como también docentes con experiencia y trayectoria.

Por otro lado, con el mismo porcentaje, dos participantes opinaron que la trayectoria de la universidad y por ende de sus programas eran muy buena, asociando sus procesos académicos con calidad, seriedad y prestigio. Sin embargo, hay estudiantes inconformes, que no están satisfechos con los planes de estudio principalmente, por lo cual exigen que se revisen de acuerdo a las demandas de la región y las tendencias mundiales.

XIV. Grado de Satisfacción: Es el último tema que se pidió fuera trabajado en los grupos focales y se orientó al grado de satisfacción de los estudiantes; mediante el debate de si están en disposición de recomendar o no los programas de posgrados de la IBERO a sus familiares, amigos o conocidos. Lo anterior, supone una referencia muy importante en el caso en que una persona que busque un posgrado se encuentre que lo recomienda alguien de confianza.

Debido a que no se llegó a un consenso de los grupos focales, el grado de satisfacción, mediante esta pregunta, será evaluado posteriormente en la investigación cuantitativa. Pero se exponen de manera textual las recomendaciones que los mismos participantes amablemente proporcionaron en las sesiones y dirigieron, específicamente para sus posgrados:

- Mejorar la metodología de las clases.
- Los docentes deberían brindar mayor acompañamiento fuera de las aulas de clase.
- La universidad desde sus posgrados debería apoyar más la investigación.
- Procurar actividades que permitan mayor integración entre los estudiantes.
- Evaluar permanentemente los planes de estudio.
- Los docentes deberían escuchar sugerencias de los alumnos sobre la metodología de las asignaturas.

La Figura 5.1 presenta un Diagrama de Afinidad, resultado de las dos técnicas de investigación cualitativa utilizadas en el presente Capítulo (encuestas y grupos focales); nótese que se encuentran distintos grupos, que contiene a su vez frases, ideas y distintas palabras asociadas.

El Diagrama de Afinidad facilitó la organización de las ideas que aportaron las personas durante las actividades que se desarrollaron y se tomarán como fundamento para el planteamiento de las preguntas en la investigación cuantitativa del siguiente Capítulo. De tal manera, algunas preguntas de las entrevistas y de los grupos focales serán replanteadas y otra suprimidas de acuerdo a la experiencia.

En síntesis, este diagrama no presenta la solución del problema, sino que ayudó a tener ideas más claras acerca de los temas relacionados con el mismo, para poder continuar con las técnicas de investigación de la forma más apropiada.

Todas las categorías que se presentan en la Figura 5.1, serán consideradas en la investigación cuantitativa, desarrollada en el Capítulo 6, es decir, en el siguiente Capítulo; cada una será evaluada mediante la metodología SERVQUAL y/o mediante el cuestionario. Se trata de cuestionamientos que el área de Comunicación Institucional de Posgrados debe analizar con frecuencia y preferiblemente, utilizando muestras probabilísticamente válidas, con el fin de identificar las opiniones representativas de la población.

Figura 5.1. Diagrama de Afinidad, resultado de la investigación cualitativa.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de las entrevistas realizadas y de los grupos focales.

La Figura 5.2 presenta el esquema metodológico que adquiere el presente estudio; resaltando específicamente, el Capítulo 5, el cual como se dijo anteriormente, corresponde a la Investigación Cualitativa. En este contexto, el proyecto se puede dividir en tres grandes partes, tal como se muestra en la figura en cuestión:

- Primera Parte - Investigación Cualitativa: Entrevistas y Grupos Focales.
- Segunda Parte - Investigación Cuantitativa: Metodología SERVQUAL.
- Tercera Parte - Investigación Cuantitativa: Encuesta a Estudiantes de Posgrados.

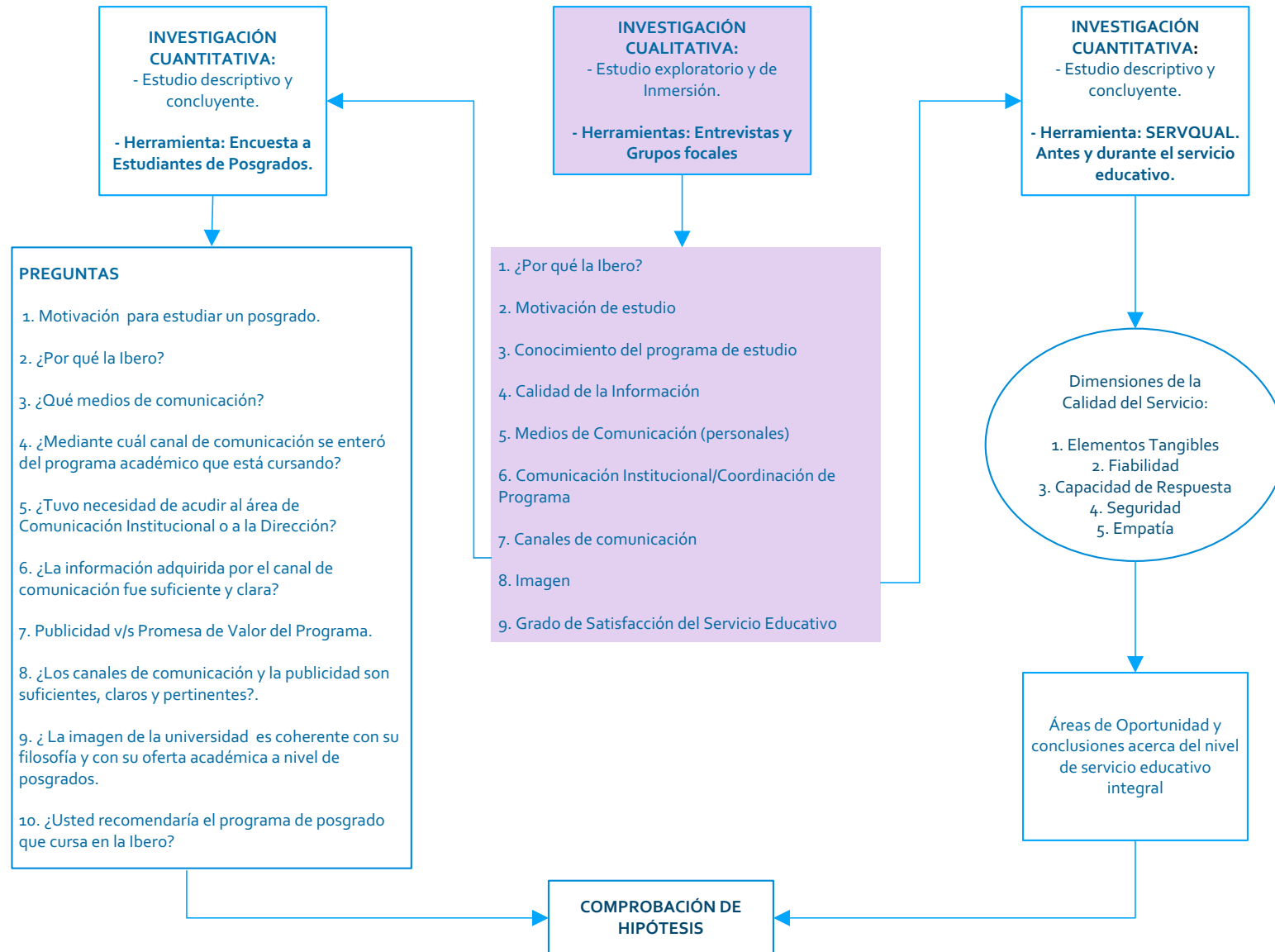
Nótese que el área sombreada de la Figura 5.2 corresponde a la Primera Parte, es decir a la Investigación Cualitativa, que se llevó a cabo, en este Capítulo, mediante dos herramientas: Entrevistas y Grupos Focales. Se recuerda que, las Entrevistas fueron realizadas a dos personas de cada grupo de interés (colaborador del proceso de comunicación institucional, colaborador de una coordinación de un programa académico, coordinador de un programa académico, estudiante de posgrado y aspirante a posgrado) y los Grupos Focales fueron exclusivamente constituidos por estudiantes de posgrado.

A partir de los resultados que se obtuvieron en esta etapa de estudio, por necesidad de corroborar estadísticamente o profundizar en los mismos, se filtraron, sintetizaron y categorizaron aspectos, ideas e interrogantes, los cuales se presentaron en el Diagrama de Afinidad (ver Figura 5.1). Estos aspectos susceptibles de estudio posterior, es decir, de tratamiento en la investigación cuantitativa (Capítulo 6), son los que dada su importancia permitirán llegar a resultados concluyentes y de igual manera, comprobar las tres hipótesis planteadas inicialmente (ver Capítulo 1):

1. ¿Por qué elegir la IBERO?
2. ¿Cuál es la motivación para estudiar un posgrado?
3. ¿Cómo se están enterando los estudiantes de la existencia de su programa de estudio?
4. ¿Qué calidad tiene la información obtenida por los medios de comunicación de la IBERO?
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan los estudiantes?
6. ¿Los aspirantes acuden al área de comunicación institucional y/o a la coordinación del posgrado?
7. ¿La publicidad de los programas está acorde con sus promesas de valor?
8. ¿Qué opinan los estudiantes acerca de los canales de comunicación de la universidad?
9. ¿La imagen de la universidad es coherente con lo que profesa?
10. ¿Qué grado de satisfacción tienen los estudiantes?

Como pudo notarse, en el Capítulo 5 se realizó la inmersión inicial en el campo de investigación, facilitó la observación de distintos sucesos, permitió establecer relaciones con los criterios de los distintos grupos de interés y recabar información sobre sus opiniones, apreciaciones y experiencias, abriendo espacio a la investigación cuantitativa que se tratará en el siguiente Capítulo, es decir, en el Capítulo 6.

Figura 5.2. Esquema metodológico del Capítulo 5.



Fuente: Autora, 2017.

CAPÍTULO 6. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La Figura 6.1 nuevamente presente el esquema metodológico que adquirió el presente estudio, pero esta vez, resaltando las actividades propias de este Capítulo. Se recuerda que la investigación se dividió en 3 grandes partes, tal como se muestra en la figura en cuestión:

- Primera Parte - Investigación Cualitativa: Entrevistas y Grupos Focales, presentada en el Capítulo 5.
- Segunda Parte - Investigación Cuantitativa: Metodología SERVQUAL, se desarrollará en el presente Capítulo.
- Tercera Parte - Investigación Cuantitativa: Encuesta a Estudiantes de Posgrados, se desarrollará en el presente Capítulo.

Habiendo analizado aspectos asociados con el problema estudio, desde el punto de vista cualitativo (Primera Parte - Investigación Cualitativa), en este Capítulo se da lugar al enfoque cuantitativo (Segunda y Tercera Parte - Investigación Cuantitativa); con el fin de encontrar tendencias y patrones, evaluar variaciones, identificar diferencias y en general, presentar con mayor precisión los ángulos del fenómeno en estudio que se seleccionó en la comunidad universitaria.

La Segunda Parte, que surge a partir de dos aspectos muy importantes: la imagen y el grado de satisfacción del estudiante en torno al servicio educativo que ofrece la IBERO, fueron analizadas mediante la Metodología SERVQUAL.

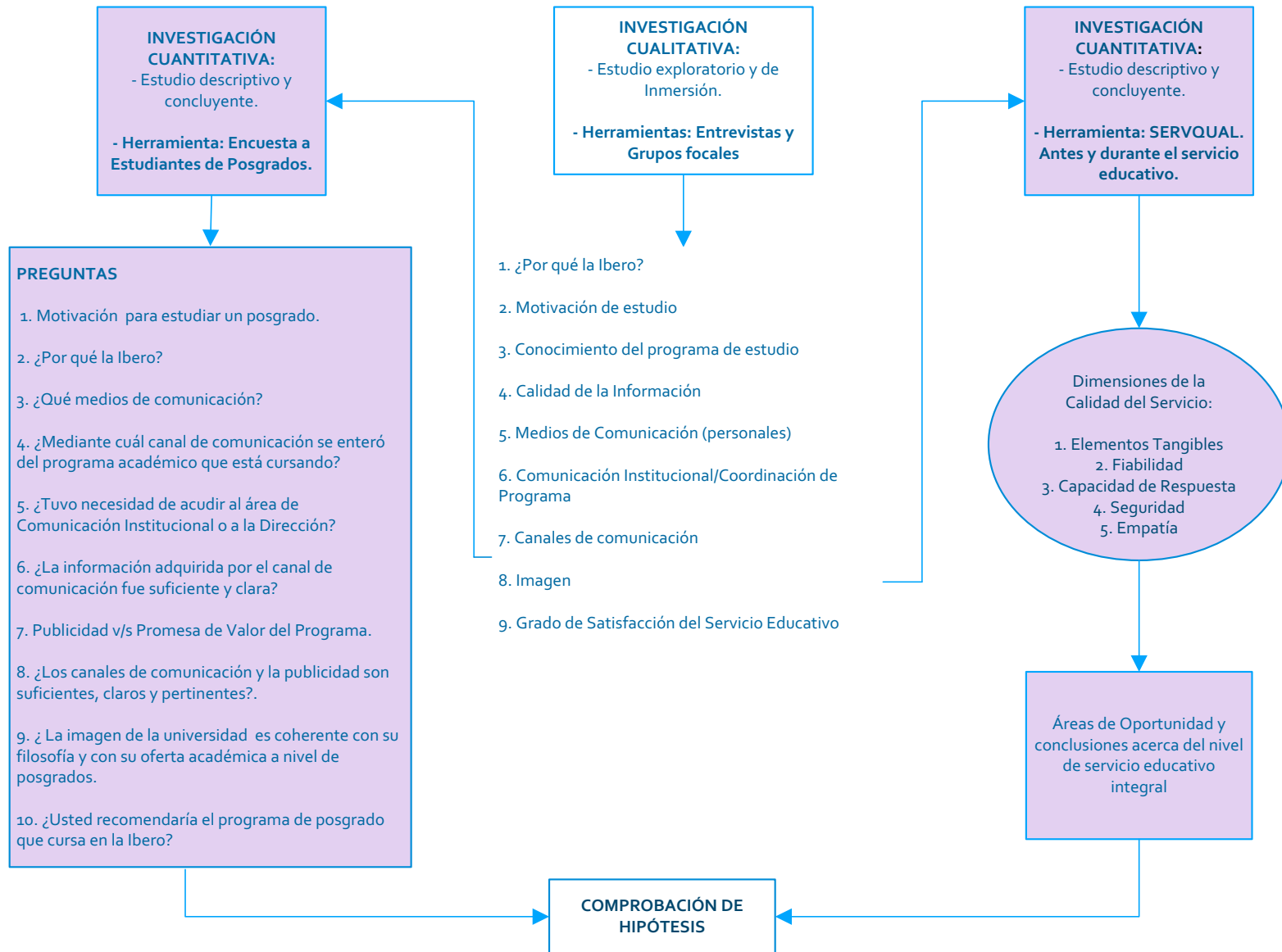
A grandes rasgos lo que se llevó a cabo fue una adaptación de los cuestionarios que proponen los autores de la misma, con el fin de evaluar las cinco dimensiones de la calidad del servicio educativo (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), mediante declaraciones que aplican al momento previo al uso del servicio (cuando el estudiante estaba en situación de aspirante) y declaraciones que aplican tanto al momento previo como a la situación actual de estudiante (antes y durante el servicio educativo).

Lo anterior, con el fin de identificar áreas de oportunidad, obtener resultados concluyentes acerca del grado de satisfacción de los estudiantes de posgrado de la IBERO y contribuir en la comprobación de las hipótesis del presente estudio. En el extremo derecho de la Figura 6.1, se encuentra sombreada el área correspondiente a los aspectos más relevantes de la Metodología SERVQUAL.

Finalmente, la Tercera Parte involucra un cuestionario de autoría propia, que se aplicó a una muestra estadística de estudiantes de posgrado de la IBERO Ciudad de México (especialidades, maestrías y doctorados). En el extremo izquierdo de la Figura 6.1, se encuentra sombreada el área correspondiente a los aspectos más relevantes de esta sección de la investigación cuantitativa. Las preguntas que incluye la Encuesta a Estudiantes de Posgrados, surgieron a partir de la investigación cualitativa que se llevó a cabo en la Primera Parte (Capítulo 5), es decir, a partir de las categorías de interés, fruto de las Entrevistas y los Grupos Focales, que fueron organizadas mediante el Diagrama de Afinidad (Ver Figura 5.1).

En resumen, el propósito de esta sección consignada en el Capítulo 6, la cual involucra características cuantitativas y reúne los aspectos propios de un estudio descriptivo, utilizando recursos muy importantes: la metodología SERVQUAL y las encuestas, es especificar entre otras cosas, los medios de comunicación que mayor resultado positivo generaron dado el número de estudiantes matriculados a los cuales les llegó la información gracias a ellos y de manera adicional, determinar el grado de satisfacción.

Figura 6.1. Esquema metodológico del Capítulo 6.



Fuente: Autora, 2017.

6.1 Metodología SERVQUAL

Desde el Capítulo 2 del presente proyecto, se estableció claramente que la educación es un servicio; por lo cual, no siempre sus estudiantes (usuarios) estarán satisfechos con la calidad y el valor percibido del mismo. El presente apartado del trabajo investigativo responde a que la investigadora consciente de que existe una creciente competencia, pero principalmente que la universidad posee características propias de una empresa y debe tratarse como un todo, involucra otros aspectos que influyen en la comunicación (en especial, en el voz a voz), en la consecución de nuevos alumnos y en la fidelización de sus egresados.

El esfuerzo realizado por Comunicación Institucional no será del todo útil, si los estudiantes abandonan sus programas sin haber terminado o peor aún terminan totalmente insatisfechos de la experiencia académica. Considerando lo anterior con el fin de realizar una evaluación de la calidad percibida del servicio de la universidad, específicamente de las áreas de atención de los programas de posgrados, del área comunicación institucional de posgrados y de manera general, el grado de satisfacción con respecto a sus respectivos programas académicos en curso, se llevó a cabo el siguiente análisis fundamentado en la escala multidimensional SERVQUAL.

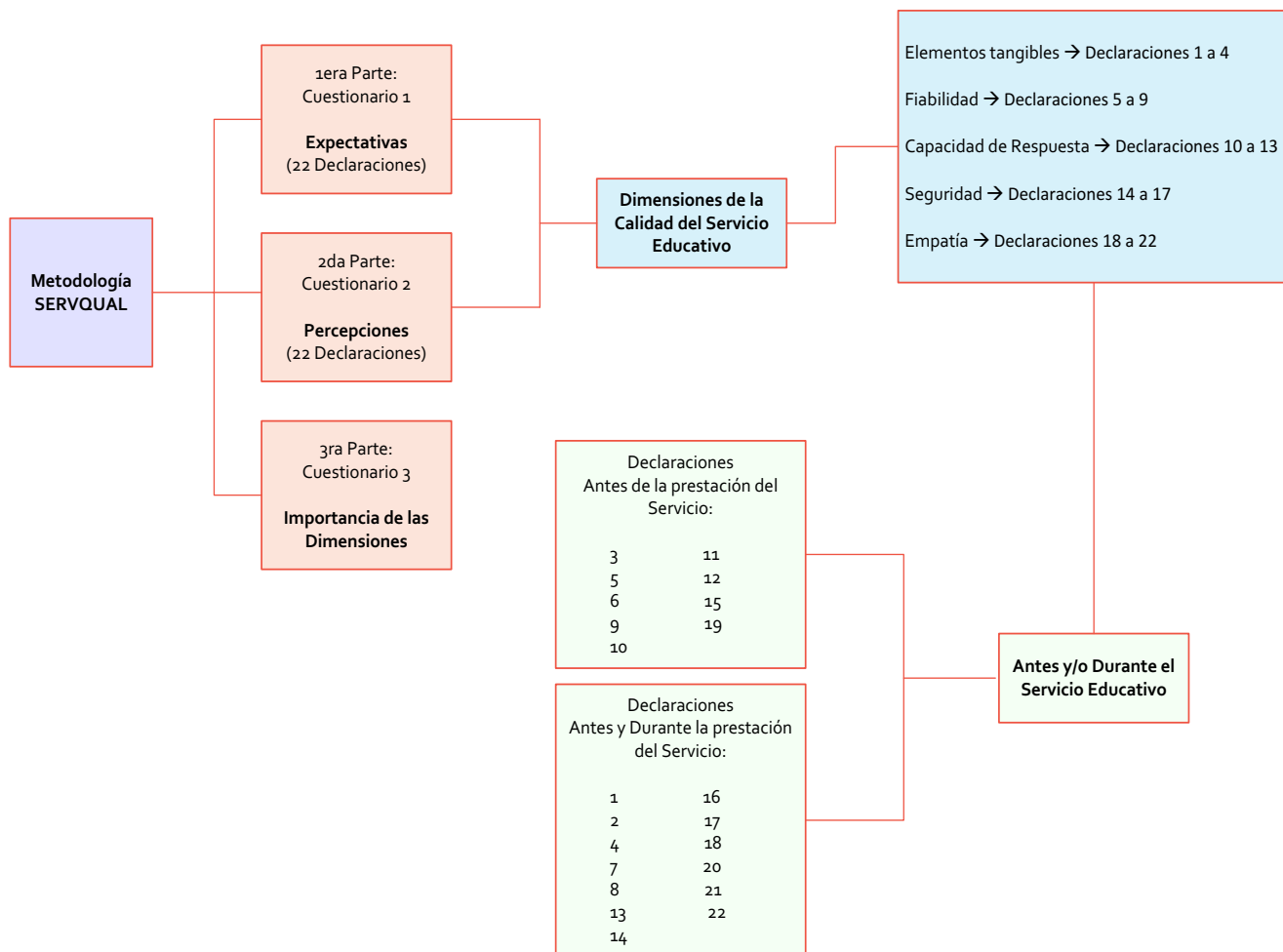
SERVQUAL es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Puede ser aplicado a una amplia gama de servicios; para ello, suministra un esquema o armazón básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones que incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Cuando se considera necesario, este esquema se puede adaptar o complementar para añadirle las características específicas que respondan a las necesidades de investigación de una empresa o de una organización³⁴.

La Figura 6.2 resume las características más importantes de la Metodología SERVQUAL, adaptada al presente proyecto de investigación, es decir, la aplicación de los tres cuestionarios, para evaluar las dimensiones de la calidad del servicio, mediante las declaraciones. La primera parte, se aplica el Cuestionario No. 1 correspondiente a las expectativas; en donde se interroga a los estudiantes sobre las expectativas que tienen acerca de lo que el servicio educativo y los canales de comunicación de una determinada universidad deben ser (Declaraciones del 1 al 22, utilizando una escala del 1 al 7).

En la segunda parte, se aplica el Cuestionario No. 2, en donde de igual manera, se utiliza una escala 1 al 7, para evaluar el grado de cumplimiento de la IBERO, es decir, en donde se interroga a los estudiantes sobre las percepciones que tienen de la universidad, lo que no es otra cosa que considerar hasta que nivel se está cumpliendo con las características descritas en las 22 declaraciones. Finalmente, en la tercera parte, se aplica el Cuestionario No. 3, en donde se les solicita a los estudiantes que cuantifiquen las cinco dimensiones o criterios de la calidad del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), respecto a la importancia relativa, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones del Cuestionario No. 1 y las 22 declaraciones del Cuestionario No. 2, corresponden de la misma manera a las cinco dimensiones de la Calidad, tal como se muestra en la Figura 6.2. Dichas declaraciones a su vez, están clasificadas en *Antes de la Prestación del Servicio* y en *Antes y Durante la Prestación del Servicio*; como su nombre lo indica, el primer grupo son declaraciones asociadas al momento en que el estudiante era aspirante (Declaración 3, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 15 y 19) y el segundo grupo, son declaraciones que aplican tanto para el momento previo a ser estudiantes, como para el momento en curso en el cual ya son estudiantes (Declaración 1, 2, 4, 7, 8, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21 y 22).

Figura 6.2. Metodología SERVQUAL.



Fuente: Autora, 2017.

6.1.1 Método

La metodología SERVQUAL toma en cuenta las opiniones de los clientes/usuarios al definir la importancia de las cualidades del servicio. Este sugiere que la diferencia existente entre las expectativas del cliente y la percepción respecto al servicio recibido puede constituir una medida de calidad del servicio. De manera textual se presentan las instrucciones que elaboraron los creadores de este instrumento para medir las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio (Deficiencia 5), los cuales fueron seguidos cuidadosamente en el presente ejercicio.

Para evaluar la calidad de un servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas-percepciones). Específicamente, la Deficiencia 5, es decir, la puntuación de SERVQUAL para cada pareja de declaraciones y para cada cliente, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Puntuación SERVQUAL} = \text{Puntuación de las percepciones} - \text{Puntuación de las expectativas}$$

Las declaraciones de SERVQUAL se agruparon de acuerdo a la metodología, es decir, en función de los cinco criterios, tal como se presenta a continuación:

<u>Criterios</u>	<u>Declaraciones correspondientes</u>
Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de Respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Puede calcularse, además, la puntuación que le dan, en cada uno de los cinco criterios, todos los clientes al servicio de una empresa obteniendo un promedio de las puntuaciones SERVQUAL individuales, que se obtienen, a su vez, calificando sus declaraciones para cada uno de los criterios. Por ejemplo, si N clientes responden a un sondeo SERVQUAL, el promedio de puntuaciones de SERVQUAL para cada criterio se obtiene siguiendo los dos pasos siguientes:

1. Para cada cliente, sume las puntuaciones SERVQUAL que le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y divida el total entre el número de declaraciones que corresponden a ese criterio.
2. Sume las puntuaciones individuales de los N clientes (obtenidas en el paso 1) y divida el total entre N.

Además, las puntuaciones SERVQUAL para los cinco criterios, obtenidos de la forma que explicamos con anterioridad, pueden ser, a su vez, promediadas (por ejemplo, sumando y dividiendo por cinco) para obtener una medición global de la calidad del servicio. Esta medición global representará una calificación SERVQUAL no ponderada, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular. Para obtener una calificación SERVQUAL ponderada que tome en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Para cada cliente, calcule la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios (este paso es similar al primer paso del procedimiento de dos pasos descrito con anterioridad).
2. Para cada cliente, multiplique la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenido en el paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente a esa dimensión (el peso o importancia relativa representa, simplemente, los puntos que el cliente asignó al criterio divididos entre 100).
3. Para cada cliente, sume la puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios y obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.
4. Sume las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los N clientes y divida el total entre N.

El Apéndice 4 contiene el instrumento SERVQUAL. El cuestionario además de una sección sobre las expectativas (22 declaraciones), contiene una sección sobre las percepciones (grupo de declaraciones que corresponden específicamente a la IBERO); finalmente, posee una sección que se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios mencionados anteriormente. De tal manera, son en total, tres partes importantes que forman el cuestionario que fue aplicado.

Se elaboraron los cuestionarios mediante la adaptación de la Metodología SERVQUAL y se aplicaron a 50 estudiantes de posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México pertenecientes a los siguientes programas:

- ❖ Doctorado en Antropología Social (6 personas)
- ❖ Doctorado en Comunicación (5 personas)
- ❖ Maestría en Desarrollo Humano (9 personas)
- ❖ Maestría en Diseño Estratégico e Innovación (7 personas)
- ❖ Maestría en Gobierno de Tecnología de Información (8 personas)
- ❖ Maestría en Ingeniería de Calidad (10 personas)
- ❖ Maestría en Sociología (5 personas)

Cabe mencionar, que los estudiantes encuestados pertenecen a ambos géneros, poseen distintas edades, ocupaciones y motivaciones laborales y/o académicas.

6.1.2 Resultados

Los resultados obtenidos mediante esta metodología se encuentran en orden lógico (de obtención o cálculo) en el Apéndice 5. El proceso de tabulación de datos fue realizado de manera sistemática para facilitar los cálculos, mantener el orden y aplicar cada paso que sugiere la metodología SERVQUAL. Se procedió en primera instancia a ingresar los datos generales y demográficos, es decir, programa académico, edad y género. Posteriormente, se desarrolló una matriz en la cual cada fila representa un estudiante encuestado y cada columna representa las preguntas tanto de expectativa como de percepción.

Según lo expuesto, las primeras tablas contienen los datos obtenidos en una escala del 1 al 7, donde el primero indica “fuertemente en desacuerdo” y el último “fuertemente de acuerdo”. Continuando con las instrucciones, se realizaron las tablas de los promedios, teniendo en cuenta los grupos que obedecen a las dimensiones de la calidad (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Al igual que la diferencia entre percepción y expectativa de cada participante (puntuación SERVQUAL) y los resultados de la tercera parte del cuestionario (Importancia de las características), que permiten finalmente obtener la calificación SERVQUAL ponderada. Con el fin de evaluar la fiabilidad del instrumento, es decir, del cuestionario adaptado de la metodología SERVQUAL, se llevó a cabo la aplicación del cuestionario en una prueba piloto con 10 estudiantes de posgrados y se calculó mediante el Software Minitab versión 17 (propiedad de Minitab Inc.), el Alfa de Cronbach, dando como resultado 0.8811, que indica que tiene un alto grado de fiabilidad (consistencia interna)³⁵.

A continuación, se presentan los datos generados por el software en cuestión:

Item Analysis of E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, ...

E10, E14

Item and Total Statistics

Variable	Total Count	Mean	StDev
E1	10	6.90	0.32
E2	10	6.60	0.52
E3	10	6.50	0.53
E4	10	6.60	0.52
E5	10	6.80	0.42
E6	10	6.80	0.42
E7	10	6.70	0.48
E8	10	6.70	0.48
E9	10	6.80	0.42
E11	10	6.80	0.42
E12	10	6.90	0.32
E13	10	6.90	0.32
E15	10	6.90	0.32
E16	10	6.80	0.42
E17	10	6.80	0.42
E18	10	6.80	0.42
E19	10	6.30	0.48
E20	10	6.40	0.52
E21	10	6.90	0.32
E22	10	6.90	0.32
P1	10	6.10	0.57
P2	10	5.90	1.10
P3	10	6.10	0.74
P4	10	6.30	0.82
P5	10	6.00	0.82
P6	10	6.20	0.63
P7	10	5.30	1.77
P8	10	5.20	1.69
P9	10	6.00	0.67
P10	10	6.20	0.79
P11	10	5.70	0.82
P12	10	6.30	0.67
P13	10	6.40	0.52
P14	10	5.80	0.92
P15	10	5.90	0.99
P16	10	6.10	0.88
P17	10	5.90	1.20
P18	10	6.10	0.88
P19	10	6.00	0.67
P20	10	6.00	1.05
P21	10	5.90	1.45
P22	10	6.10	1.10
Total	10	266.30	13.52

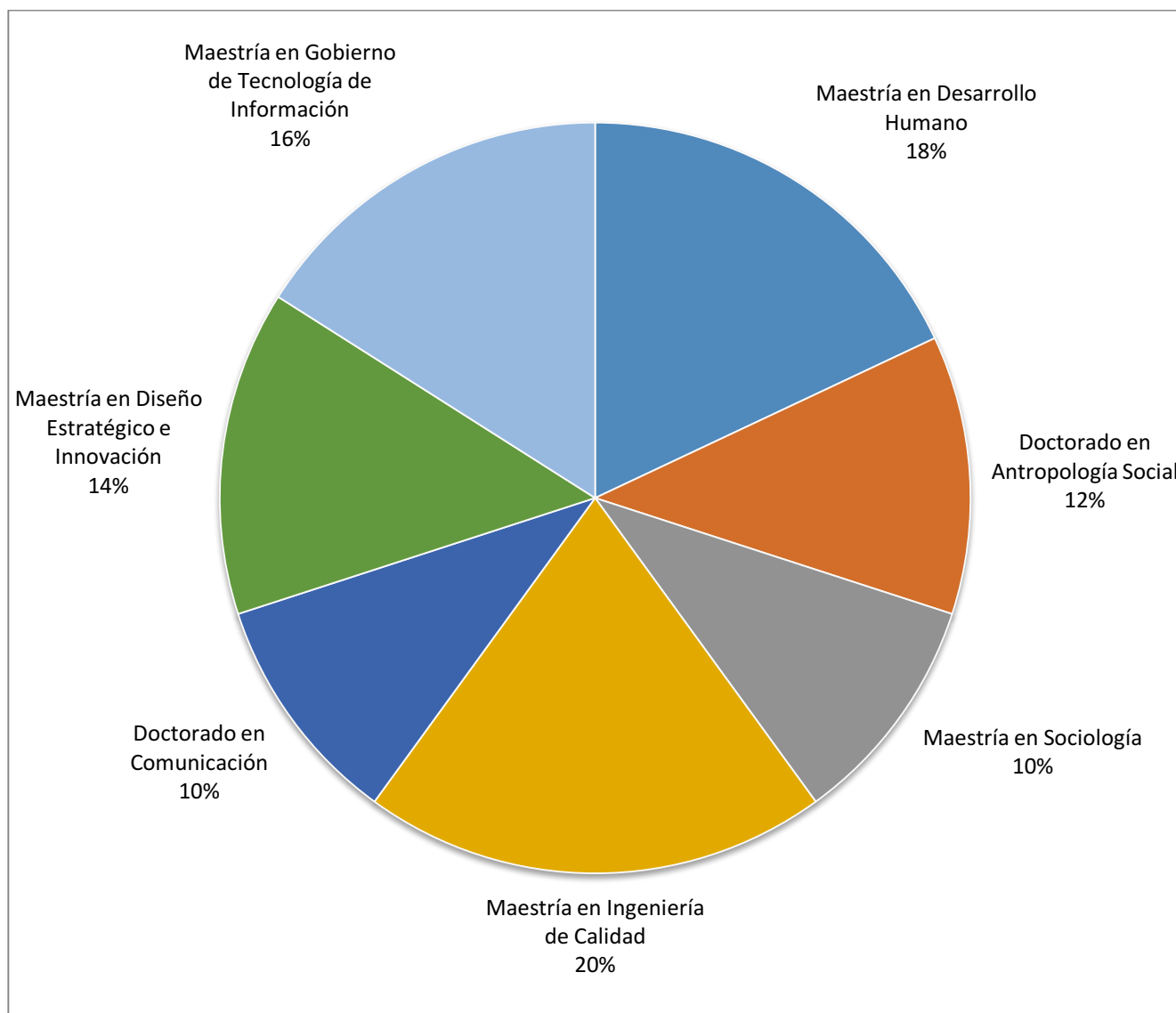
Cronbach's alpha = 0.8811

6.1.3 Análisis

Vale la pena iniciar el análisis presentando la Figura 6.3 donde se pueden visualizar los programas que participaron en el ejercicio SERVQUAL. Nótese que pertenecen a diferentes ramas del conocimiento y por lo tanto tendrán diferentes intereses académicos e incluso diferencias notorias en sus personalidades y desempeño profesional.

Con respecto a los datos demográficos, es evidente que la cantidad de mujeres y de hombres es muy parecida, pero la edad de un gran número de estudiantes de posgrado encuestados se concentra en los rangos de 25 – 35 años y de 36 – 45 años. Aspecto que es muy importante en el momento de planear campañas publicitarias, difundir mensajes y seleccionar canales de comunicación.

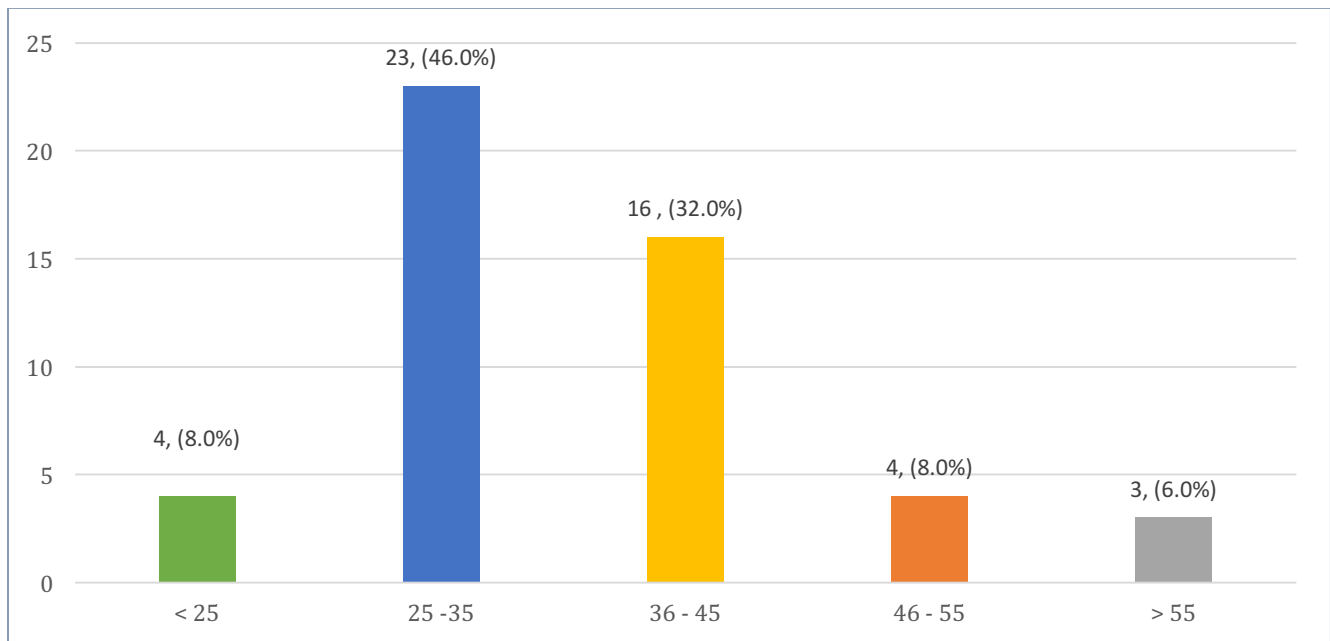
Figura 6.3. Programas que participaron en el estudio SERVQUAL.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

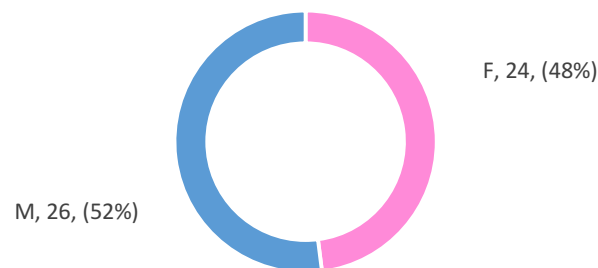
Las Figuras 6.4 y 6.5 presentan las características demográficas de los encuestados SERVQUAL, estudiantes que amablemente accedieron a realizar un ejercicio que les tomó entre 15 y 20 minutos.

Figura 6.4. Edad de los participantes del estudio SERVQUAL.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Figura 6.5. Género de los participantes del estudio SERVQUAL.



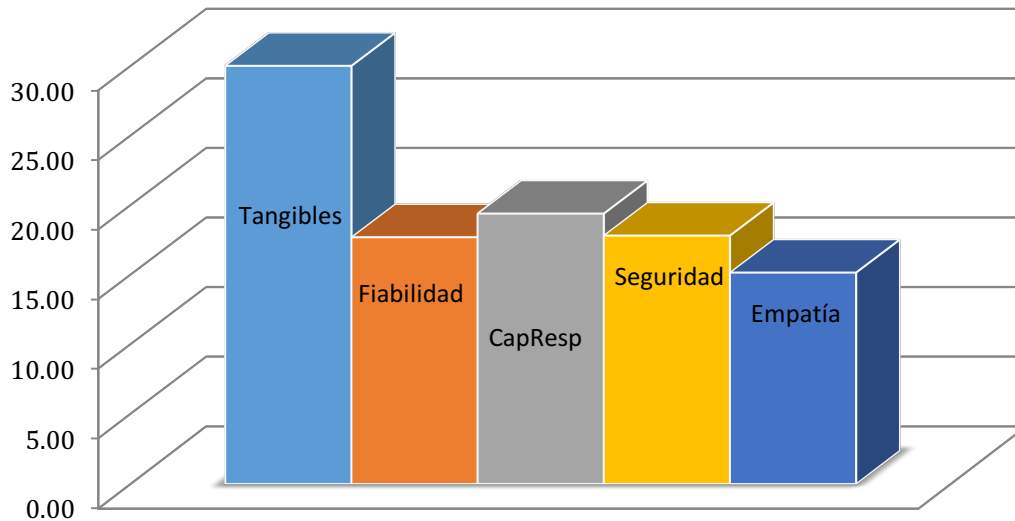
Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.
Convenciones: M género masculino; F género femenino.

A pesar de que los datos que siguen a continuación fueron obtenidos en la Parte 3 del cuestionario, se presentan primero con el fin de identificar la importancia que cada uno de los estudiantes les otorgan a las características: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, de manera general, antes de profundizar en las expectativas y percepciones, asociadas a cada una de ellas.

De acuerdo a lo anterior, la Figura 6.6 permite visualizar los elementos más importantes para los estudiantes; nótese que el orden de relevancia, que siguen dichas características, es de mayor a menor así: Elementos Tangibles, Capacidad de Respuesta, Seguridad, Fiabilidad y Empatía.

De tal manera, los Elementos Tangibles de una universidad, los cuales considera, por ejemplo, la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y el material de comunicación que utiliza, es la variable más importante para los estudiantes de posgrados al momento de elegir acceder a los servicios educativos.

Figura 6.6. Importancia de las características.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.
Convenciones: Tangibles (Elementos Tangibles), CapResp (Capacidad de Respuesta).

Como se mencionó anteriormente, cada uno de los factores o dimensiones, como se les denomina en el modelo SERVQUAL, se subdivide en otras categorías que afectarán a la percepción del cliente (usuario/estudiante); estas subdivisiones originan las preguntas de los cuestionarios. De tal manera, las preguntas se refieren a los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio, las cuales se analizan a continuación:

Elementos Tangibles:

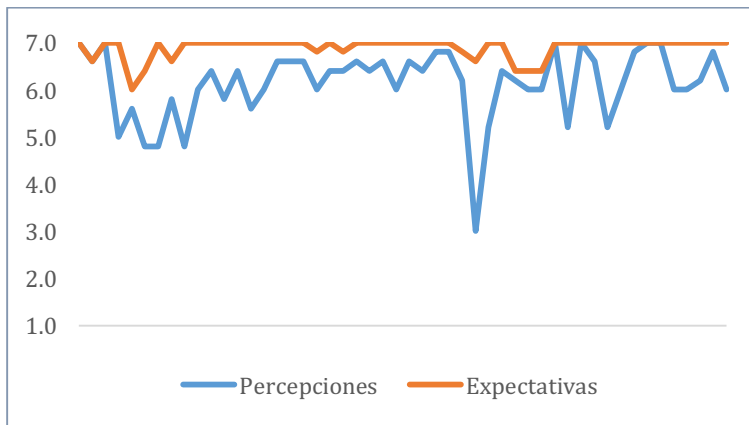
Los estudiantes evaluaron los canales de comunicación específicamente desde su grado de pertinencia, modernidad y actualidad. De igual manera, evaluaron los mensajes y los elementos publicitarios (esferos, maletas, termos, sombrillas, entre otros). Por otro lado, los usuarios también analizaron la institución desde el aspecto físico del personal.

Las expectativas de los estudiantes en esta dimensión son:

- Los canales de comunicación de una universidad excelente son modernos, actuales y pertinentes.
- Los mensajes publicitarios de una universidad excelente (folletos, posters, anuncios en página web, entre otros) son atractivos.
- Los elementos publicitarios que entrega una universidad excelente (esferos, maletas, termos, sombrillas, entre otros) son atractivos.

En la Figura 6.8 se puede observar las expectativas frente a las percepciones en este criterio; nótese que existen diferencias más marcadas. Por lo cual, la universidad debe esforzarse por divulgar información acerca de los programas, lo más cercana posible a la realidad y oferta que ellos brindan, para evitar decepciones y malas experiencias académicas.

Figura 6.8. Expectativas vs. percepciones de los estudiantes en el criterio “Fiabilidad”.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Por otro lado, es importante capacitar a los colaboradores del área de Comunicación Institucional y de las Coordinaciones de los programas académicos, de tal manera que ellos realicen sus actividades con interés y bien desde la primera vez, contribuyendo a mejorar el servicio hacia los estudiantes o aspirantes.

La Fiabilidad es un aspecto que la universidad debe mejorar, a partir de los resultados obtenidos se puede deducir que seguramente los servicios brindados a los estudiantes no se están dando siempre de manera efectiva y seguramente, se tiene que repetir, lo cual conlleva un costo económico en tiempo, materiales e incluso la posible pérdida de los clientes. Queda claro que, si un servicio no se tiene que repetir el usuario queda satisfecho a la primera.

Capacidad de Respuesta:

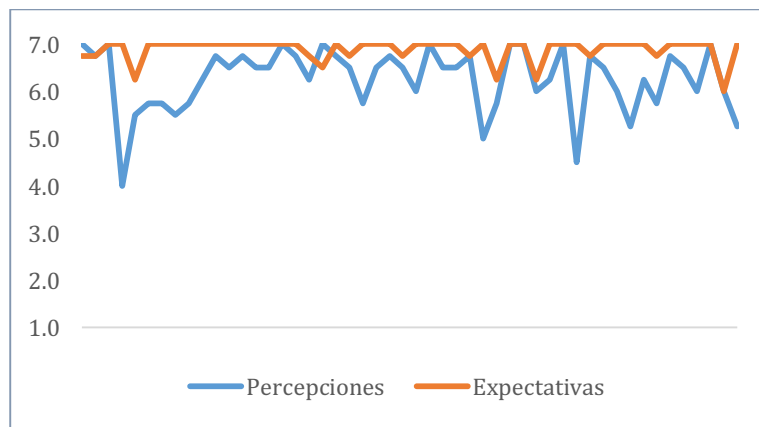
Las siguientes expectativas, asociadas con la Capacidad de Respuesta, reflejan el compromiso de la institución, específicamente la voluntad y disposición de los colaboradores del proceso de Comunicación Institucional y de las coordinaciones de los programas. De tal manera que esta dimensión se resume en el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente:

- La información acerca de los programas, costos, convenios y procesos de admisión de una universidad excelente son suficientes y claros.
- Cuando se encuentra aspirando a un programa académico de una universidad excelente, Comunicación Institucional (Mercadeo) está siempre dispuesto a ayudarlo.
- Cuando se encuentra aspirando a un programa académico de una universidad excelente, en la coordinación del mismo, están siempre dispuestos a ayudarlo.

brinda confianza a los usuarios, siendo coherente con la filosofía humanista que abandera sus doctrinas académicas.

En la Figura 6.10 se puede observar las expectativas frente a las percepciones en este criterio; nótese que las líneas si trazan ciertas diferencias. Por lo cual, la universidad, específicamente las áreas en cuestión, deben capacitar a su personal en las doctrinas que profesan, en el trato amable y profesional, pero también en los conocimientos suficientes del proceso de admisión y de los aspectos generales de los programas académicos.

Figura 6.10. Expectativas vs. percepciones de los estudiantes en el criterio “Seguridad”.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Empatía:

Esta dimensión se refiere a que el empleado tenga la capacidad de experimentar los sentimientos de la otra persona como propios. De tal manera, las instituciones que poseen empatía entienden las necesidades de cada uno de sus clientes y procuran que el servicio sea viable para ellos.

Dado que la dimensión *empatía* resultó ser la menos importante para los estudiantes, no se puede descuidar y se afirma que existen personas que consideran que los empleados pueden hacer mucho más por su formación de colaboradores y en especial por entender mejor sus necesidades.

Las expectativas de los estudiantes en esta dimensión son:

- Como estudiante de una universidad excelente, que tan importante es la atención individualizada y de calidad.
- Considera que los horarios de atención del área de Comunicación Institucional (Mercadeo) de una universidad excelente, son convenientes.
- Considera que los horarios de atención de los programas de una universidad excelente, son convenientes.
- En una universidad excelente se preocupan por sus intereses como estudiante y como persona.
- Los empleados de una universidad excelente comprenden sus necesidades específicas.

representa un 89.14% respecto al índice ideal "7". La lectura sería que el 89.14% de los estudiantes encuestados, están satisfechos con el servicio.

La Tabla 6.1 presenta la ponderación final, considerando la diferencia entre el promedio de las expectativas y el promedio de las percepciones, pero a su vez afectado por el nivel de importancia que tienen para los estudiantes cada una de las dimensiones de la calidad del servicio (Gráficamente se logran analizar los mismos datos en la Figura 6.12).

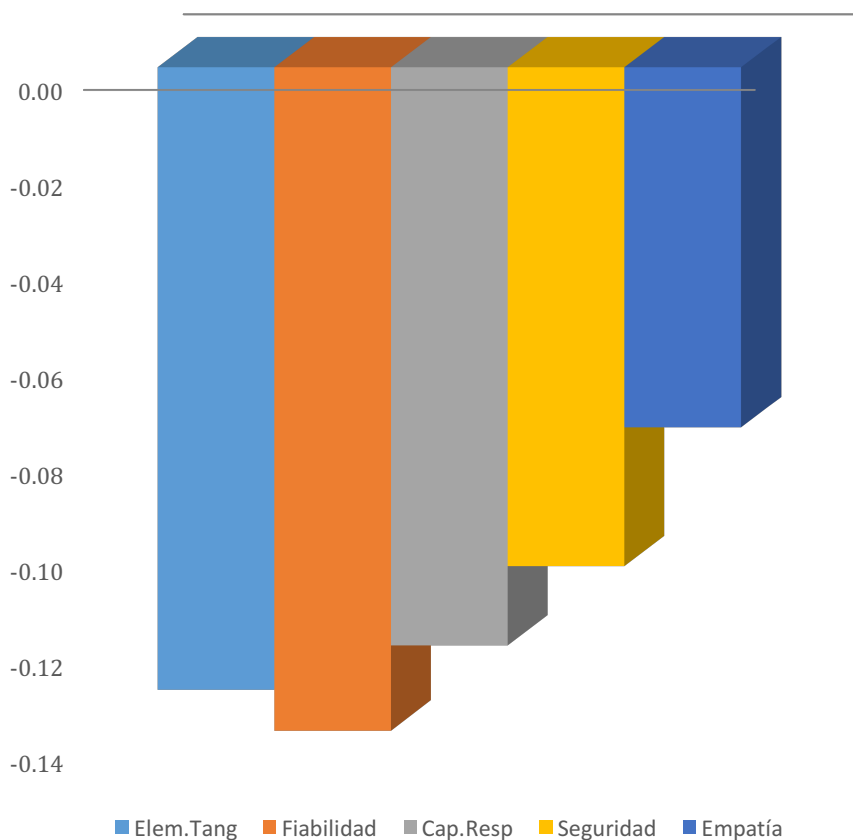
Tabla 6.1. Ponderación SERVQUAL.

Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
-0.13	-0.14	-0.12	-0.11	-0.08

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Nótese que todas las brechas obtenidas con el cuestionario y la metodología SERVQUAL son negativas, lo cual indica que, en todas las dimensiones en estudio, se presentan deficiencias de calidad en el servicio. La más cercana es la “empatía”, lo que traduce que tiene menos diferencias con las expectativas y, por lo tanto, menos problemas asociados a la calidad. A pesar de ello, es importante actuar sobre el resto de elementos, en especial sobre aquellos que integran la Fiabilidad y los Elementos Tangibles.

Figura 6.12. Calificación ponderada.



Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Análisis Factorial:

Se recuerda que las declaraciones en los Cuestionarios Tipo SERVQUAL se agruparon en 5 categorías (Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía), las cuales son homogéneas, independientes y reúnen así, un conjunto de distintas variables de acuerdo a sus características. La Tabla 6.2 presenta los ítems y las dimensiones evaluadas en el Cuestionario, específicamente en la Parte 3 del mismo.

Tabla 6.2. Dimensiones de la calidad del servicio.

Ítem	Dimensión
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una universidad.	Elementos tangibles
2. Habilidad de los colaboradores de una universidad de realizar sus servicios prometidos de forma segura y precisa.	Fiabilidad
3. Disposición de la universidad para ayudar a sus estudiantes y darles un servicio de calidad y rápidamente.	Capacidad de Respuesta
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de la universidad y su habilidad para transmitir sentimientos de fe y confianza.	Seguridad
5. Cuidado, atención individualizada que la universidad le da a sus estudiantes y aspirantes.	Empatía

Fuente: Autora, 2016. Tomado de la Metodología SERVQUAL.

Paso 1. Llevar los datos obtenidos al Minitab. Los resultados obtenidos mediante el Cuestionario Parte 3 (Importancia de las Características), el cual maneja una escala de 1 a 100, se llevaron al Software Minitab.

Paso 2. Comprobar la correlación entre las variables analizadas. La correlación estadística fue llevada a cabo mediante el Minitab, porque constituye una técnica estadística que indica si las variables están relacionadas o no. A continuación se presenta lo obtenido y el análisis del mismo:

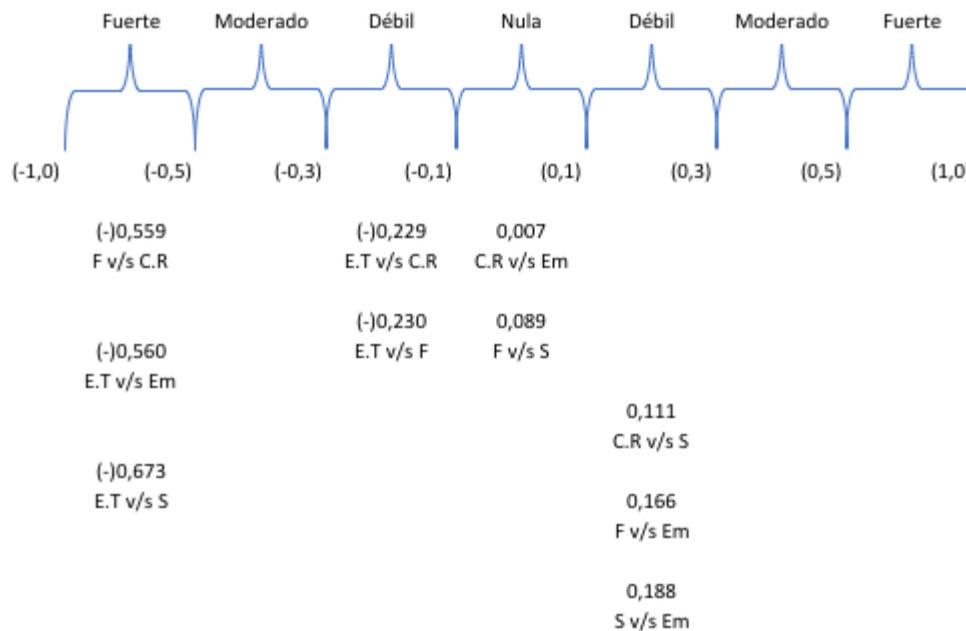
Correlation: Tangibles, Fiabilidad, CapResp, Seguridad, Empatía

	Tangibles	Fiabilidad	CapResp	Seguridad
Fiabilidad	-0.230 0.108			
CapResp	-0.229 0.110	-0.559 0.000		
Seguridad	-0.673 0.000	-0.089 0.540	0.111 0.445	
Empatía	-0.560 0.000	-0.166 0.249	-0.007 0.964	0.188 0.191

Cell Contents: Pearson correlation
P-Value

La Figura 6.13 facilita la interpretación de las correlaciones mediante Minitab. Se encuentran en la parte inferior, ubicados en el rango correspondiente de acuerdo a su valor. Nótese que:

Figura 6.13. Interpretación de las correlaciones.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de la Metodología SERVQUAL.

- ☆ Existe Correlación Nula entre Capacidad de Respuesta y Empatía y entre Fiabilidad y Seguridad.
- ☆ Existe Correlación Débil entre Elementos Tangibles y Capacidad de Respuesta; entre Elementos Tangibles y Fiabilidad; entre Capacidad de Respuesta y Seguridad; entre Fiabilidad y Empatía y entre Seguridad y Empatía.
- ☆ No existe Correlación Moderada, de tal manera que ninguna se encuentra en el rango de -0,3 a -0,5 ó 0,3 a 0,5.
- ☆ Existe Correlación Fuerte entre Fiabilidad y Capacidad de Respuesta; entre Elementos Tangibles y Empatía y entre Elementos Tangibles y Seguridad.

Paso 3. Obtener el análisis factorial. Mediante Minitab se llevó a cabo el análisis factorial. La comunalidad indica la varianza explicada de cada uno de los indicadores a través del modelo. Se observa que la Fiabilidad es la peor explicada por lo que es conveniente quitarla (observar datos obtenidos y gráfica, generada por este software).

A continuación, la ecuación que representa la variable servicio al cliente, es decir, del servicio brindado a los estudiantes de posgrados, específicamente en el área de Comunicación Institucional y en las Coordinaciones de Programas Académicos:

$$F_1 = -0,909 \text{ Elementos Tangibles} - 0,174 \text{ Fiabilidad} + 0,376 \text{ CapResp} + 0,770 \text{ Seguridad} + 0,662 \text{ Empatía}$$

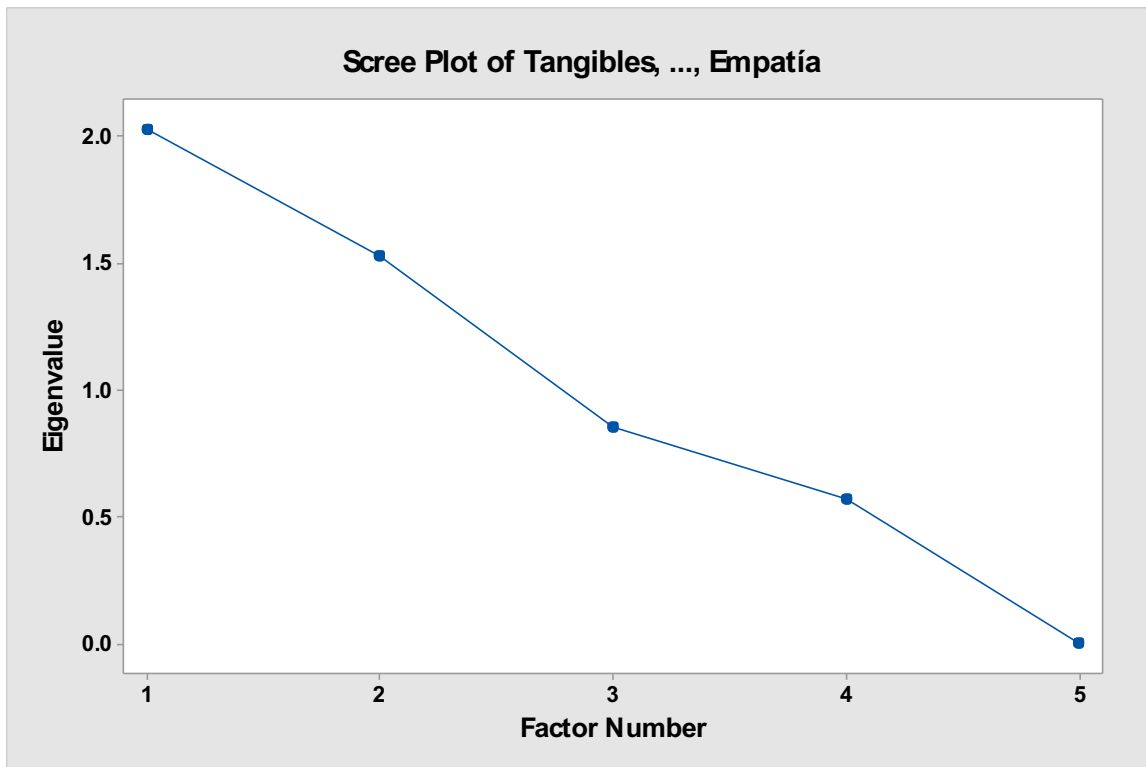
A partir de los coeficientes de puntuación de factores que se presentan, se puede afirmar que los Elementos Tangibles resulta ser el valor más bajo (-0,448) del Servicio al Cliente analizado.

Factor Analysis: Tangibles, Fiabilidad, CapResp, Seguridad, Empatía

Principal Component Factor Analysis of the Correlation Matrix

Unrotated Factor Loadings and Communalities

Variable	Factor1	Communality
Tangibles	-0.909	0.826
Fiabilidad	-0.174	0.030
CapResp	0.376	0.141
Seguridad	0.770	0.594
Empatía	0.662	0.438
Variance	2.0288	2.0288
% Var	0.406	0.406



Factor Score Coefficients

Variable	Factor1
Tangibles	-0.448
Fiabilidad	-0.086
CapResp	0.185
Seguridad	0.380
Empatía	0.326

6.2 Encuestas

Como se dejó claro en el Capítulo 2, la promoción es una parte importante al interior del marketing educativo, debido al exigente mercado competitivo, al aumento de IES y la participación cada vez más crítica de los usuarios (estudiantes) en la prestación del servicio.

Con el fin de finalizar la investigación, continuar con la prueba de las hipótesis y obtener datos concluyentes, se creó un cuestionario como instrumento para analizar especialmente la promoción que está llevando a cabo la IBERO, a través de Comunicación Institucional de Posgrados. Lo anterior, porque los cuestionarios son instrumentos muy adecuados y útiles para distintas evaluaciones por su versatilidad, accesibilidad a los datos y economía de recursos.

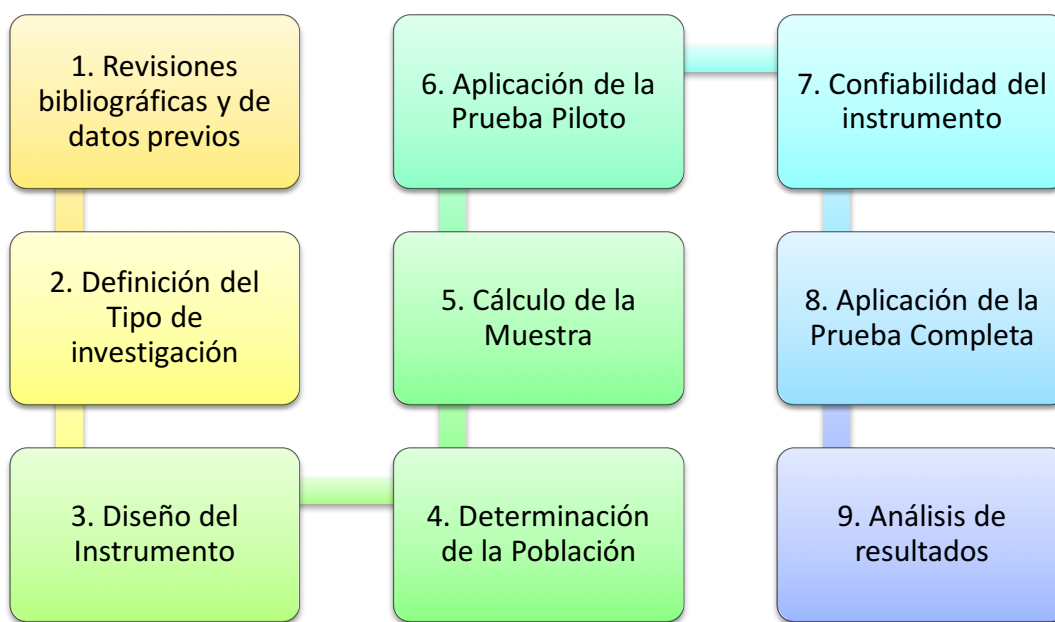
El cuestionario utilizado fue auto-administrado, porque se prescindió de la colaboración de encuestadores, de tal manera, que los estudiantes de posgrados, por su propia cuenta, completaron el formulario siguiendo las instrucciones del mismo. Los medios utilizados fueron: correo electrónico y encuesta entregada impresa para diligenciar a mano.

Las encuestas auto-administradas favorecen las respuestas auténticas y sin sesgos, al no tener que compartirlas con ningún encuestador o entrevistador, dado que el tema bajo investigación requería declaraciones de tipo personal y de criterio.

6.2.1 Método

Para la realización de las encuestas auto-administradas que se utilizaron en esta etapa de la investigación, se llevó a cabo las actividades presentadas en la Figura 6.12; es importante aclarar que las revisiones corresponden a las búsquedas bibliográficas y a los datos obtenidos en las investigaciones preliminares del presente estudio y que la confiabilidad del instrumento se llevó a cabo mediante el Alfa de Cronbach.

Figura 6.14. Procedimiento de recolección de información por medio de las encuestas.



Fuente: Autora, 2017.

- **Tipo de Investigación.**

Para finalizar el presente proyecto y resolver las preguntas que aún están por concluir desde la investigación cualitativa, se cierra este Capítulo con un diseño de investigación cuantitativa, transversal y descriptiva, por medio de encuestas como fuente de datos primarios.

De acuerdo a Hernández, et.al (2006), es cuantitativa, porque busca ponderar datos y utiliza análisis estadístico de forma objetiva y deductiva; transversal, porque se obtiene la información de la muestra una sola vez; y su alcance es descriptivo porque se busca especificar las propiedades, las características, los criterios de los estudiantes de posgrados de la comunidad IBERO.

- **Instrumento.**

El instrumento utilizado es una encuesta que se presenta textualmente en el Apéndice 6 y se compone de 10 preguntas, 5 de selección múltiple con única respuesta (excepto la número 3, en la cual, incluso se solicita, si lo considera pertinente, marcar más de una) y 5 utilizando la Escala de Likert.

Al inicio del cuestionario se agradece por la amable participación en la encuesta, se explica brevemente el propósito de la misma y se expone la manera correcta de diligenciarla. Seguido, se solicita que se indique: programa de estudio, ocupación, rango de edad, género y universidad de procedencia, aclarando si es de carácter público o privado. Finalmente, se encuentran las preguntas con las siguientes intenciones:

Pregunta 1. La primera pregunta indaga acerca de la motivación más importante para estudiar un posgrado, es un tema que se trabajó desde las entrevistas y su importancia radica en que, a partir de esta información, el área de Comunicación Institucional puede plantear mensajes y estrategias publicitarias que cautiven la atención y principalmente el entusiasmo de nuevos estudiantes.

Lo anterior, encuentra su justificación en la reciente corriente denominada: Publicidad Emocional, la cual, hace uso justamente del conocimiento de dichas motivaciones, anhelos y necesidades de los consumidores, para el planteamiento de tácticas publicitarias que satisfagan sus expectativas y estimulen interés al avivar sus emociones y deseos internos.

Pregunta 2. Ésta pregunta también ha sido trabajada desde la investigación cualitativa; nuevamente es considerada porque la publicidad de la IBERO, está llamada a ir más allá de informar acerca de su oferta académica; conocer las razones más importantes por las cuales los estudiantes la seleccionaron, le permitirá crear mensajes publicitarios en donde se exhiban aquellas ventajas competitivas que la hacen diferente a las demás IES.

Pregunta 3. La justificación de esta pregunta radica en la importancia que tiene para Comunicación Institucional, el hecho de tener una idea muy acertada acerca de las formas en las que los usuarios de este servicio educativo les gusta obtener información. Lo anterior, con el fin de evaluar la pertinencia del uso de los canales de comunicación que a la fecha se encuentra utilizando para difundir los posgrados, es claro que aquellos más utilizados serán los que mayor atención debe prestárseles.

Pregunta 4. Esta pregunta es una de las más importantes para la presente investigación porque permite identificar los canales de comunicación por los cuales realmente se están enterando los estudiantes del servicio educativo de la universidad, es decir, aquellos que están proporcionando mejores resultados de difusión y promoción.

Pregunta 5. Esta pregunta tuvo dos intenciones; la primera, determinar si la información proporcionada por el canal de comunicación necesita ser ampliada y la segunda, para hacer un llamado de recordación a los colaboradores de estas áreas, en el sentido de que son ellos quienes dan impulsos definitivos a los estudiantes para iniciar sus estudios en la IBERO, por lo que su desempeño al interior del proceso de consecución de nuevas matrículas, es vital.

Pregunta 6. La presente pregunta está íntimamente relacionada con la No. 4, porque no es suficiente conocer los canales de comunicación que permitieron que los estudiantes se enteraran de sus programas, sino conocer si la información adquirida por medio del mismo fue suficiente y clara, cumpliendo con sus expectativas y necesidades.

Pregunta 7. Esta pregunta es muy importante, porque en la medida de que la información sea clara, suficiente, veraz, coherente y lo más cercana posible al programa de estudio, no sólo los estudiantes estarán más satisfechos, sino que la publicidad apuntará directamente a la promesa de valor de los estudios, incrementando posiblemente nuevos alumnos.

Pregunta 8. De manera general, es importante conocer si los estudiantes consideran que los canales de comunicación y los mensajes publicitarios de la universidad son suficientes, claros y pertinentes. Lo anterior, permite conocer si los esfuerzos del área de Comunicación Institucional de Posgrados están valiendo la pena y los objetivos se están cumpliendo a cabalidad.

Pregunta 9. Se dejó claro que en la actualidad la oferta de posgrados se ha incrementado notablemente a nivel mundial y que el mercado educativo es agresivo, exigente y cada vez más competitivo. De tal manera, la selección entre una universidad u otra, se ve influenciada por la imagen que proyecta cada una. Por lo que evaluar, si la imagen que proyecta la IBERO mediante su publicidad es coherente con su filosofía y con su oferta académica a nivel de posgrados, es muy valioso.

Pregunta 10. Durante la investigación cualitativa y mediante la aplicación de la metodología SERVQUAL, se hizo un acercamiento referente al grado de satisfacción de los estudiantes del servicio educativo ofrecido por sus programas de posgrado. En esta herramienta de investigación, se considera nuevamente este aspecto con el fin de proporcionar más resultados concluyentes, la dedicación de Comunicación Institucional en las actividades de promoción y difusión pueden verse notablemente afectadas de manera positiva o negativa, con los testimonios de sus estudiantes o egresados.

- **Población**

De acuerdo al Apéndice 1 (Instituciones de Educación Superior (IES) de la Ciudad de México y el número de estudiantes de posgrado matriculados (EM) en el ciclo escolar 2015 – 2016), la Universidad Iberoamericana Ciudad de México cuenta con 1200 estudiantes a nivel de posgrado.

- **Determinación de la muestra**

Debido a que realizar un censo (analizar a todos los elementos de la población), es decir, encuestar los 1200 estudiantes suponía una tarea difícil, se decidió utilizar los criterios de la Estadística Descriptiva. La fórmula para calcular el tamaño de muestra se muestra en la Tabla 6.3, la cual se aplica en los casos en los que se tiene conocimiento de la población (poblaciones finitas)³⁶.

Tabla 6.3. Tamaño de muestra.

Cálculos realizados	Descripción/ Valor Hallado
<p>La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:</p> $n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$ <p>N = Población Nivel de Confianza: 95% P = Probabilidad Q = No Probabilidad E = Margen de error n = Muestra</p>	<p>Dado que se tiene una población finita (estudiantes), se aplicó la fórmula planteada, donde:</p> <p>N = 1200 Nivel de Confianza: 95% -> Z: 1,96 P = 50 Q = 50 E = 5% n = muestra</p>
$n = \frac{1,96^2 * 50 * 50 * 1200}{5^2 * (1200 - 1) + 1,96^2 * 50 * 50}$ <p>n = 291.18</p> <p>n ≅ 292</p>	<p>n = 292</p> <p>Este valor indica que las encuestas deben ser aplicadas mínimo a 292 estudiantes de Posgrados de la Universidad Iberoamericana.</p>

Fuente: Autora, 2017.

La encuesta fue aplicada a una muestra de 350 estudiantes, pertenecientes a los programas de posgrados (especializaciones, maestrías y doctorados) de la universidad; lo cual supera el tamaño de muestra que se determinó por medio de los cálculos presentados en la Tabla 6.3.

Lo anterior, asegura que la muestra utilizada representa de manera adecuada a la población, porque reproduce de la mejor manera los rangos esenciales de la misma para la presente investigación y permite realizar inferencias.

El instrumento como se dijo anteriormente, se encuentra en el Apéndice 6, cabe mencionar en este punto que 170 cuestionarios fueron realizados por la investigadora directamente a los estudiantes de posgrados (siendo posteriormente digitalizados), mientras que, 180 fueron diligenciados en línea, mediante la herramienta Formularios de Google (docs.google.com/forms).

Los cuestionarios en línea llegaron a los estudiantes gracias a la Dirección de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, quienes amablemente apoyaron la presente investigación. Sus colaboradores, desde sus correos electrónicos y utilizando sus bases de datos, replicaron el siguiente link a los alumnos de posgrados:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd89bVugcH0UU04-KF67EtM8FAxf2XB3TCpco1ELR0ad7qHAg/viewform?usp=sf_link

6.2.2 Resultados

Los resultados de la aplicación del cuestionario se pueden dividir en dos, uno correspondiente a los obtenidos en la prueba piloto y otro, correspondiente a la prueba completa, es decir, a la prueba aplicada al total de la muestra calculada anteriormente.

- **Prueba piloto**

Antes de la aplicación de la encuesta a la totalidad de la muestra, se llevó a cabo una prueba piloto consistente en 15 cuestionarios aplicados a integrantes de la población estudiantil de posgrados de la IBERO Ciudad de México.

Las encuestas se entregaron impresas y fueron contestadas sin contratiempos, en las instalaciones de la universidad cuando los estudiantes encuestados contaban con tiempo y concentración. Lo anterior, con el fin de identificar si las preguntas eran adecuadas; si las instrucciones eran correctas y comprensibles; si la codificación de las preguntas iba a hacer sencilla, si existía rechazo por algunos cuestionamientos o simplemente si el ordenamiento era lógico y la duración de diligenciamiento era aceptable.

Después de la actividad y dados los buenos resultados con la encuesta, no fue necesario realizar modificaciones de fondo en el formato del cuestionario. Las preguntas abiertas fueron trabajadas con anterioridad, en las entrevistas y en los grupos focales, por lo cual se consideraron suficientemente estudiadas y valoradas. Por otro lado, las preguntas con Escala de Likert, fueron analizadas con el Alfa de Cronbach, que se presentará más adelante.

De acuerdo a lo expuesto, con la prueba piloto se comprobó que las preguntas se podían entender, contestar con facilidad y obtener información concluyente, por lo cual, se decidió aplicar el total de las encuestas conforme el tamaño de muestra calculado anteriormente.

- **Confiabilidad del instrumento**

Como se planteó anteriormente, después de seleccionar y formular las preguntas, haber definido el número total de las mismas que se iban a incluir y ordenarlas correctamente, se llevó a cabo la realización de la prueba piloto en donde se evaluó la pertinencia del cuestionario. Adicionalmente, con los datos obtenidos de la pregunta 6 a la pregunta 10, las cuales se responden mediante el uso de la escala de Likert, se realizó el proceso de analizar la confiabilidad del instrumento.

En el formulario (ver Apéndice 6), las preguntas del 6 al 10, se responden mediante una escala, en donde: (1) es Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo. Las respuestas obtenidas de estas preguntas, en la prueba piloto, fueron analizadas mediante el Alfa de Cronbach, el cual se obtuvo por medio de Minitab.

El resultado obtenido para el Alfa de Cronbach fue de 0,8802, lo que indica que es un instrumento fiable, es decir, es capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición. Recuérdese que, de acuerdo a Hernández, et.al (2006), los valores del coeficiente Alfa de Cronbach oscilan entre 0 y 1; y se considera que existe una buena consistencia interna del instrumento, cuando el valor es superior a 0,7.

A continuación, se presentan los datos generados por el software mencionado, en donde se encuentra el resultado del Alfa de Cronbach para la prueba piloto del cuestionario, el cual se procedió a aplicar a toda la muestra.

Item Analysis of P6, P7, P8, P9, P10

Correlation Matrix

	P6	P7	P8	P9
P7	0.866			
P8	0.470	0.434		
P9	0.484	0.610	0.910	
P10	0.866	1.000	0.434	0.610

Cell Contents: Pearson correlation

Item and Total Statistics

Variable	Total Count	Mean	StDev
P6	15	4.600	0.507
P7	15	4.667	0.488
P8	15	4.333	0.900
P9	15	4.533	0.640
P10	15	4.667	0.488
Total	15	22.800	2.569

Cronbach's alpha = 0.8802

Omitted Item Statistics

Omitted Variable	Adj. Total Mean	Adj. Total StDev	Item-Adj. Total Corr	Squared Multiple Corr	Cronbach's Alpha
P6	18.200	2.178	0.7244	0.8830	0.8568
P7	18.133	2.167	0.7882	1.0000	0.8465
P8	18.467	1.885	0.6599	0.9294	0.9044
P9	18.267	2.017	0.8229	0.9436	0.8275
P10	18.133	2.167	0.7882	1.0000	0.8465

- **Prueba completa**

El cuestionario, es el instrumento más importante, en esta etapa de la investigación, para la recogida de información con el fin de cuantificarla y generalizarla, por lo cual era necesario aplicarlo en una muestra válida desde el punto de vista estadístico.

De tal manera, la prueba completa, de acuerdo a cálculos estadísticos debía ser aplicada a 292 estudiantes de posgrados, sin embargo, fue diligenciada por 350, gracias a la colaboración de la Dirección de Posgrados de la universidad, quienes hicieron llegar desde sus correos electrónicos el link de la encuesta, la cual fue realizada gratuitamente mediante Formularios Google.

Como se dijo anteriormente, la investigadora realizó por sus propios medios la aplicación de 170 cuestionarios facilitándolos impresos y brindándoles un tiempo prudente a los encuestados de responder en las instalaciones de la IBERO. Mientras que, 180 cuestionarios fueron obtenidos vía electrónica. Los resultados de la prueba completa se presentan en el Apéndice 7, los cuales reúnen los datos demográficos y las respuestas de los 350 cuestionarios diligenciados obtenidos en la investigación.

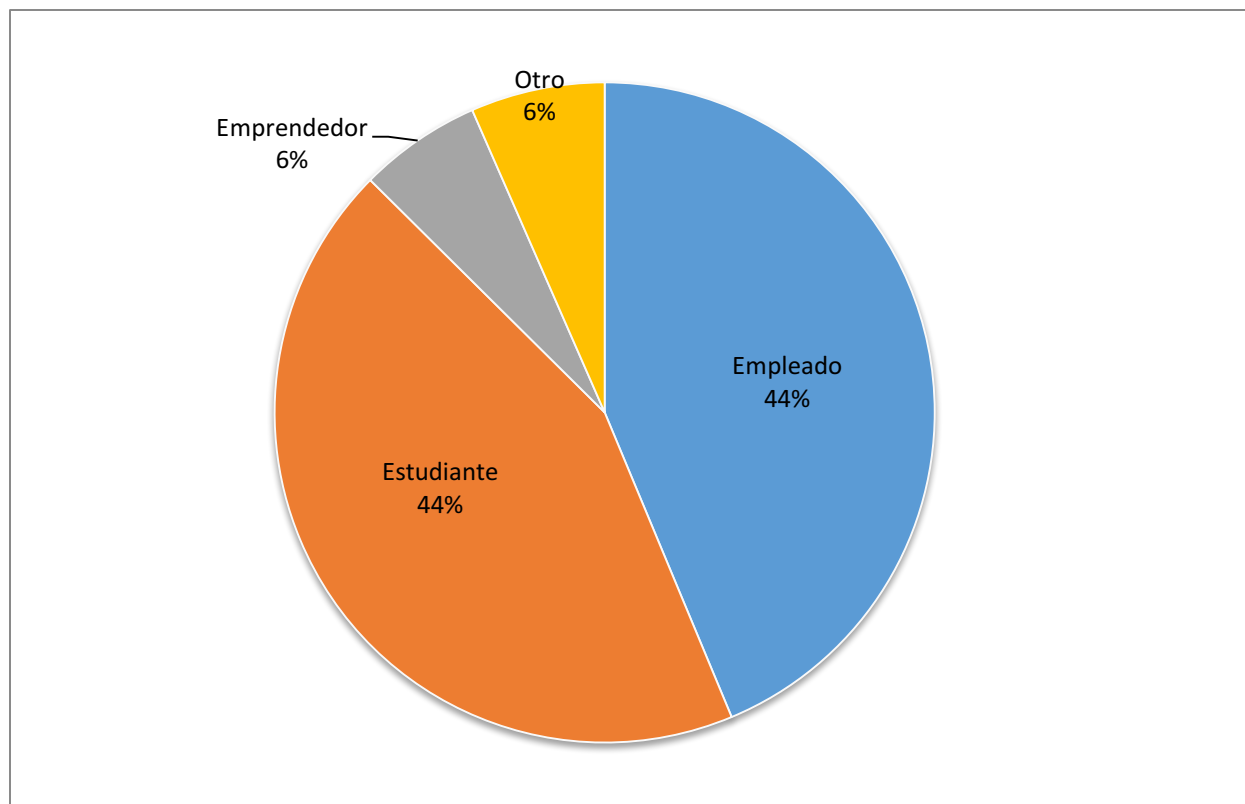
6.2.3 Análisis

Como se dijo anteriormente, los resultados de las encuestas se encuentran en el Apéndice 7; a continuación, se presenta el análisis realizado a cada componente de la encuesta (datos demográficos y preguntas de investigación).

Ocupación. La Figura 6.15 presenta la ocupación de los estudiantes de posgrados de la IBERO encuestados. Es muy importante que el área de Comunicación Institucional y en general, la coordinación reconozca que existe gran cantidad de personas que se dedican única y exclusivamente a los estudios, por lo cual, la vida estudiantil abarca quizás la parte más importante de su presente, así que, el tema de satisfacción es de vital importancia, porque no sólo estará asociado con sus expectativas académicas sino con sus expectativas de vida estudiantil.

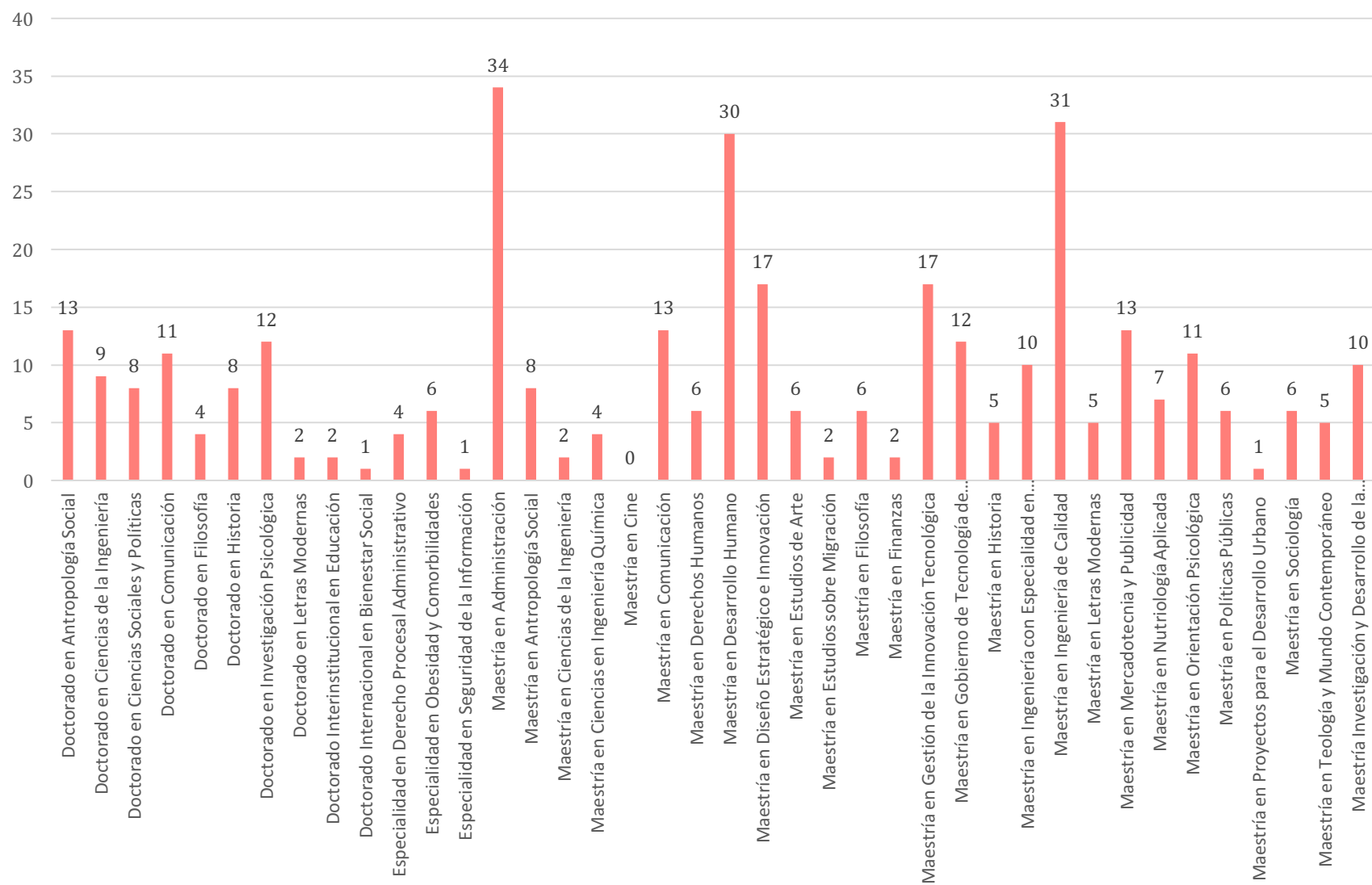
Por otro lado, el planteamiento de campañas publicitarias y mensajes de difusión deben considerar tanto a los empleados como a los emprendedores y a los estudiantes de tiempo completo. Pese a que el 6% apenas de los encuestados son emprendedores, resaltar las posibilidades de éxitos para sus negocios al llevar a cabo un posgrado es una idea interesante y cautivadora, para próximas ideas de promoción.

Figura 6.15. Ocupación de los estudiantes encuestados.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Figura 6.16. Programas que participaron en la encuesta.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Programa. Nótese que se logró que todos los posgrados de la universidad, excepto la Maestría en Cine, participaran en el diligenciamiento de la encuesta; claramente, unos programas lo hicieron más que otros; tal es el caso de la Maestría en Administración (9.7%), en Ingeniería de Calidad (8,9%) y en Desarrollo Humano (8.6%). Lo mencionado, se puede visualizar en la Figura 6.16.

Universidad de procedencia (Licenciatura). En el Apéndice 7 se presenta la lista completa de universidades en donde los estudiantes de posgrados de la muestra en estudio realizaron sus estudios de licenciatura; 10 de estas universidades, denominadas en el presente estudio como “universidades de procedencia”, fueron seleccionadas y presentadas en la Tabla 6.4, por la gran cantidad de estudiantes de posgrados que son egresados de las mismas.

Nótese que el mayor número de estudiantes de posgrados encuestados de la IBERO, son a su vez egresados de la misma en un programa de licenciatura. De tal manera, el 17.43% de la muestra son exalumnos de la universidad y el 82.57% restante, de otras universidades; lo cual hace un llamado permanente a la universidad de fortalecer los vínculos con estos profesionales, que tienen una historia en la institución.

De igual manera, vale la pena que Comunicación Institucional de Posgrados analice esta información y tenga muy presente aquellas instituciones que tienen mayor presencia de sus egresados en un posgrado de la IBERO y también aquellas en las que el número de estudiantes no es tan relevante.

Tabla 6.4. Universidades de procedencia de los estudiantes de posgrados.

Universidad de Procedencia (Licenciatura)	Carácter	No. Personas	Procedencia
Universidad Iberoamericana, IBERO	Privado	61	Nacional
Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM	Público	46	Nacional
Instituto Politécnico Nacional	Público	21	Nacional
Universidad Autónoma Metropolitana	Público	21	Nacional
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM	Privado	17	Nacional
Universidad del Valle de México, UVM	Privado	12	Nacional
Universidad Autónoma del Estado de México	Público	9	Nacional
Universidad La Salle	Privado	9	Nacional
Universidad Centroamericana, UCA	Privado	6	Extranjera
Universidad Panamericana, UP	Privado	6	Nacional

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Mediante el nombre de la universidad, se realizó por medio de la búsqueda en internet, la clasificación de las instituciones en “Nacionales” (ubicadas en territorio mexicano) y “Extranjeras” (ubicadas en un país diferente a México), tal como se notó en la Tabla 6.4. La universidad extranjera con mayor número de egresados que ahora son estudiantes de posgrado, es la Universidad Centroamericana, UCA de Nicaragua.

De acuerdo a la Planeación Estratégica de la IBERO Ciudad de México de los años 2013 al 2020, aprobada por el Senado Universitario el 09 de mayo de 2012 y publicada en C.O. 461, la internacionalización, es para la universidad, no sólo la movilidad de estudiantes sino el intercambio de experiencias, el camino para lograr clasificaciones internacionales (ranking de universidades, por ejemplo), y la participación en consorcios de investigación a nivel mundial.

La Figura 6.17, muestra que el 88% de los encuestados llevaron a cabo sus estudios de licenciatura en una institución nacional y el 12% en una extranjera. Se recuerda que la universidad tiene entre sus objetivos estratégicos la Internacionalización (línea de acción 4), de tal manera, el papel de los canales de comunicación, en especial, los digitales como la página web y las redes sociales son fundamentales, para mejorar la visibilidad y el reconocimiento de la IBERO en el extranjero.

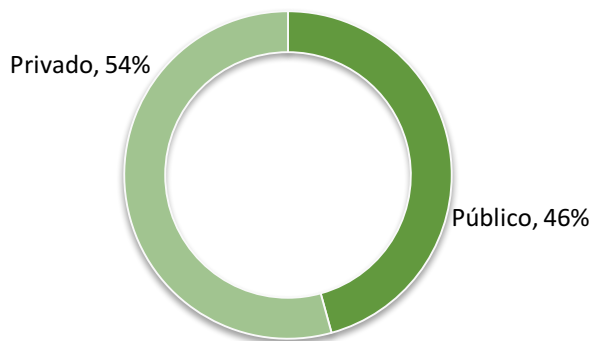
La IBERO es una universidad que tiene herramientas y trabaja día a día en pro de la internacionalización; las oficinas de movilidad y los procesos administrativos de apoyo para los estudiantes extranjeros, las becas de la SRE y los canales de comunicación de tipo digital son ejemplos claro. Sin embargo, asumiendo que todos los estudiantes que llevaron a cabo su licenciatura en el extranjero son de una nacionalidad distinta a la mexicana, se puede afirmar que aún la institución tiene que trabajar por alcanzar este objetivo estratégico, así podrá competir con más eficacia en el mercado internacional, atraer más estudiantes e investigadores de alto nivel y favorecer el bagaje cultural; en síntesis, enfrentarse a los retos de la globalizada sociedad actual.

Figura 6.17. Procedencia de la Universidad.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Figura 6.18. Carácter de Universidad de procedencia.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

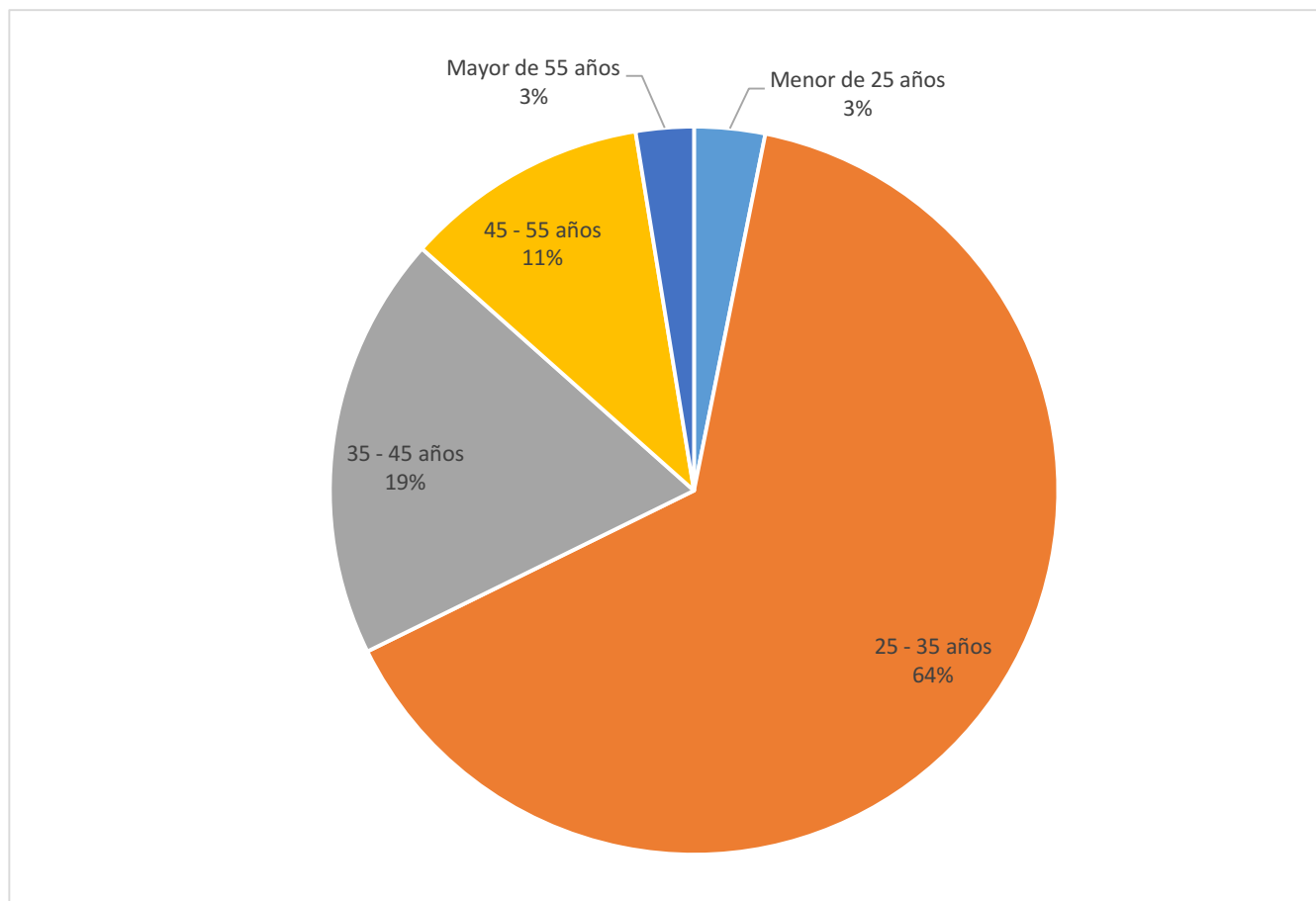
Por otro lado, la Figura 6.18 presenta la clasificación de las universidades de procedencia (universidades donde los estudiantes de posgrado encuestados llevaron a cabo su licenciatura), en carácter privado y en carácter público. Nótese que los porcentajes están muy parejos, es claro que la IBERO abre sus puertas de forma igualitaria a todas las personas que deseen cursar un posgrado, independiente de su poder adquisitivo, nacionalidad o universidad donde cursaron su licenciatura.

Edad. El resultado de la investigación muestra que los rangos de edad, entre 25 y 35 años con un porcentaje del 64%, equivale a 226 personas y el rango entre 35 y 45 años con un porcentaje del 19%, equivale a 66 personas, son los más amplios (Ver Figura 6.19).

Se infiere entonces, que la población es en su mayoría adultos jóvenes que están cursando sus posgrados, en una etapa de sus vidas muy activa, todas estas consideraciones son importantes no solo para la selección de los mensajes de difusión si para la correcta utilización de los canales de comunicación.

El factor edad, es quizás la característica demográfica más importante que el área de Comunicación Institucional de Posgrados, debe tener muy clara de su segmento de mercados; por lo general, los jóvenes quienes son los que se están tomando el liderazgo en los estudios a este nivel, tienden a utilizar los canales de comunicación propios de la era digital; mientras que los adultos con más edad, tienden a preferir los más tradicionales, como radio y periódicos.

Figura 6.19. Edad de los estudiantes encuestados.



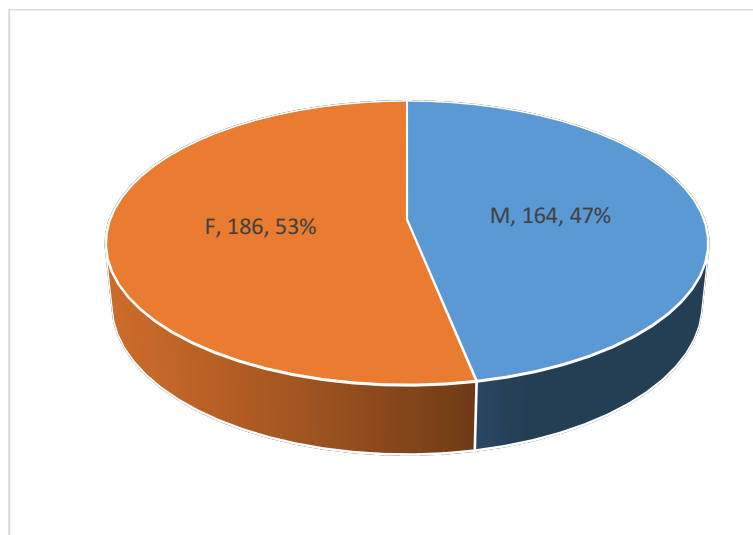
Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Género. Con respecto a este dato general, relacionado con el género (masculino o femenino), es claro que existe la presencia casi igual de mujeres y hombres en la muestra, debido a que las primeras predominan con un 57% del total de la muestra sobre un 47%, de los segundos.

Lo anterior, no sólo favorece la investigación, porque permite lograr casi por igual, las opiniones de hombres y mujeres, sino que pone de manifiesto que los pasos que han dado las mujeres en pro de la igualdad de género desde mitades del siglo XX, siguen cosechando resultados.

Por lo anterior, la publicidad debe seguir considerando la igualdad de géneros como lo ha hecho hasta la fecha y pensar que los posgrados es una clara muestra de la participación en igualdad de los humanos. Para visualizar gráficamente este aspecto, revisar la Figura 6.20.

Figura 6.20. Género de los estudiantes encuestados.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 1. ¿Cuál fue su motivación más importante para estudiar un posgrado?

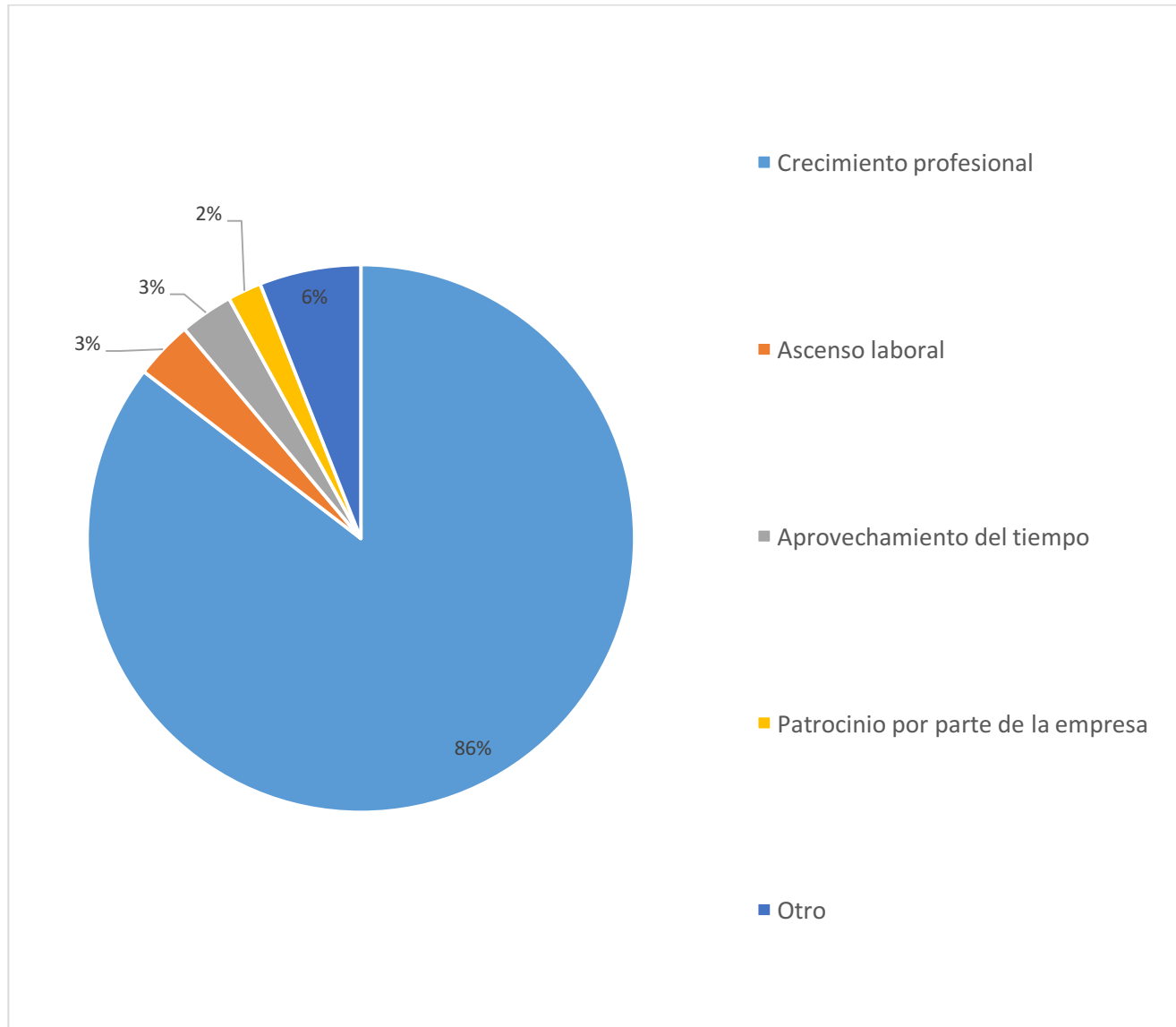
En la Figura 6.21 se pueden visualizar las motivaciones más importantes de los encuestados de estudiar un posgrado. De tal manera, la IBERO puede considerar esta información y dichas justificaciones para emprender campañas publicitarias y hacer uso de las emociones asociadas, con el fin de atraer la atención de nuevos aspirantes, mezclando originalidad y mensajes que intensifiquen sus motivaciones más íntimas.

El área de Comunicación Institucional de Posgrados debe conocer los anhelos, deseos y motivaciones de su segmento de mercado, para satisfacer sus expectativas, emociones deseos no sólo con el programa de estudio sino con el servicio educativo en general que incluye los procesos de promoción y difusión.

En orden de importancia la motivación de los estudiantes para llevar a cabo un posgrado, es el crecimiento profesional; 299 personas, que corresponde al 86% del total de los encuestados; está de acuerdo con esta razón. El crecimiento profesional está muy ligado a que amplían sus conocimientos y así pueden aspirar a tener mejores cargos laborales, mayores ingresos económicos y en general, favorece la calidad de vida de las personas.

En menores proporciones los estudiantes afirman que un ascenso laboral (3%), el aprovechamiento del tiempo (3%) y el patrocinio por parte de sus empresas (2%), son sus justificaciones para estudiar un posgrado. Debido a que en segundo lugar (6%), los encuestados seleccionaron "Otro" como opción, se decidió profundizar, para conocer otras motivaciones, que la entrevistada no consideró como opción pero que hacen parte de las motivaciones más valiosas.

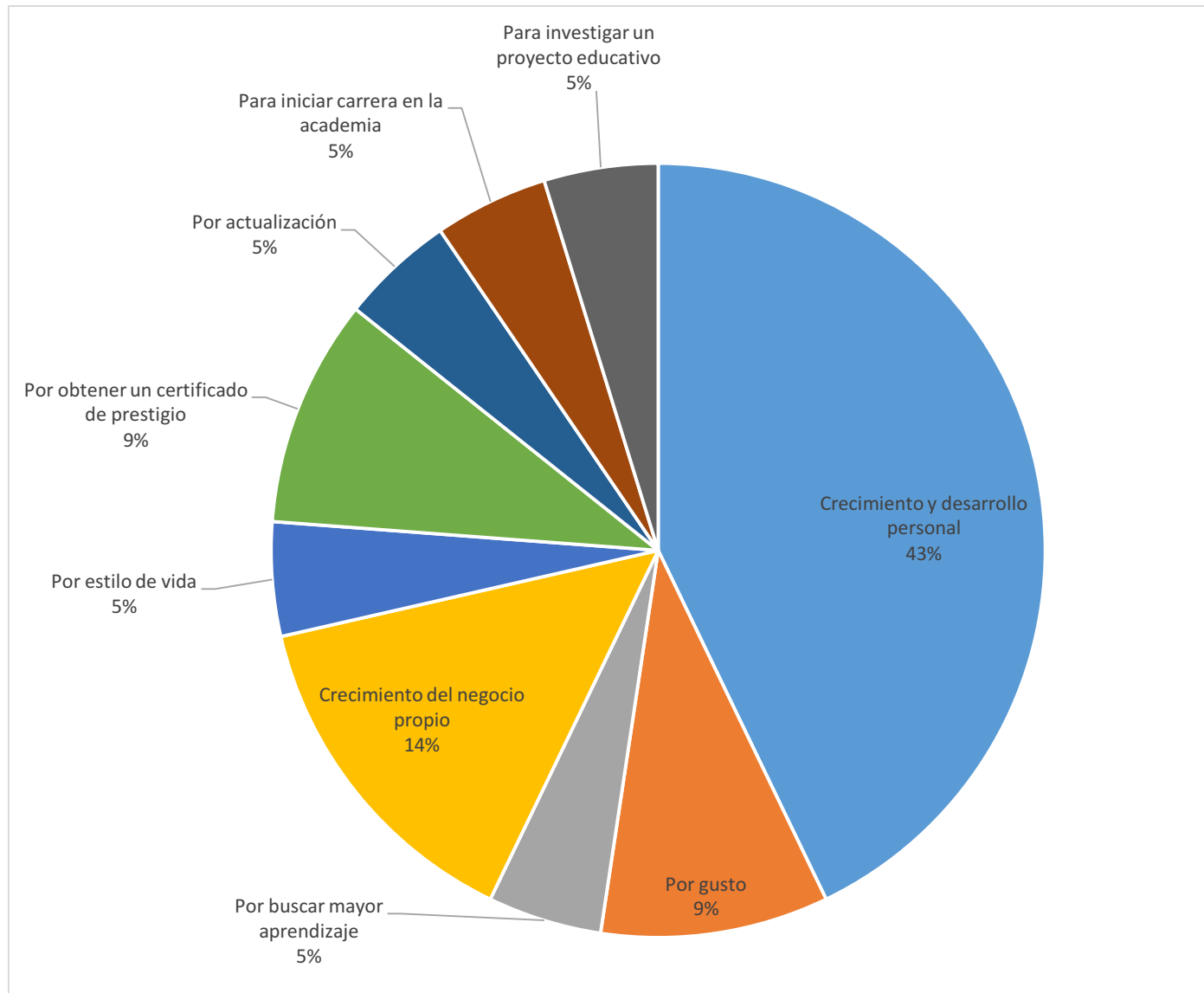
Figura 6.21. Motivación más importante para estudiar un posgrado.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

La Figura 6.22, presenta las otras motivaciones que fueron propuestas por los encuestados, al seleccionar en la encuesta la opción "otros", porque su motivación no se encontraba en la lista del cuestionario. Para los estudiantes es importante también su crecimiento y desarrollo personal, el bienestar de sus propios negocios, la obtención de un certificado de prestigio o simplemente el gusto por la academia.

Figura 6.22. Otras motivaciones para estudiar un posgrado propuestas por los encuestados.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 2. ¿Por qué razón eligió la Universidad Iberoamericana para cursar su estudio de posgrado?

La Figura 6.23 presenta las razones por las cuales los estudiantes encuestados decidieron elegir la IBERO para realizar sus estudios de posgrado; la razón más contundente, con un 37% de aprobación, es *por el prestigio de la universidad*, reafirmando que la universidad a través de los años ha trazado una historia y se ha ganado un lugar privilegiado en la sociedad.

Con el 16% de importancia y, en segundo lugar, se encuentra la *obtención de una beca*; reafirmando que las personas interesadas en un posgrado no necesitan contar con la totalidad de los recursos para el pago de su colegiatura, porque pueden acceder a una beca por parte de la universidad o por parte de otras instituciones como la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Sin duda también queda demostrado que la IBERO, es hoy por hoy, no sólo una universidad sino un espacio de cooperación e integración académica, gracias a su sistema de becas y a los convenios en pro de las mismas, que impulsa y facilita la movilidad de estudiantes nacionales y extranjeros; y, la transferencia de conocimientos y vivencias. Dando cumplimiento directamente a sus objetivos estratégicos de la línea de acción 4 (internacionalización) y de la línea de acción 5 (vinculación).

La Hipótesis 3 del presente proyecto, se planteó como sigue: *¿La filosofía y la congruencia en valores de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, ha influido de manera positiva en la consecución de alumnos?*; mediante la investigación desarrollada y de manera definitiva con la aplicación del cuestionario, se puede afirmar que cierta parte de la población se incorporó a un programa en la IBERO, principalmente por su ideología humanista, inspirada en el espíritu jesuita y en los valores cristianos, pero con mente abierta a otros credos y estilos de vida, lo cual, caracterizan a la institución.

De acuerdo a lo anterior, el 11% de los encuestados, está convencido que en la universidad y la educación integral que brinda, son razones suficientes y representan ventajas competitivas ante otras IES del mercado. De tal manera, Comunicación Institucional de Posgrados debe procurar en sus mensajes mantener siempre las ideologías de la IBERO relacionadas con forjar una cultura más justa, fraterna, incluyente y solidaria.

La publicidad debe tratar siempre de ir más allá de informar acerca de los programas, sus planes de estudio o fechas relevantes; debe generar emociones y sentimientos, siendo la filosofía de la universidad una buena herramienta. Porque el público, a pesar de no ser creyente, valora las iniciativas y esfuerzos de una institución en la búsqueda del bien común, la humanización del mundo y el desarrollo de la sociedad.

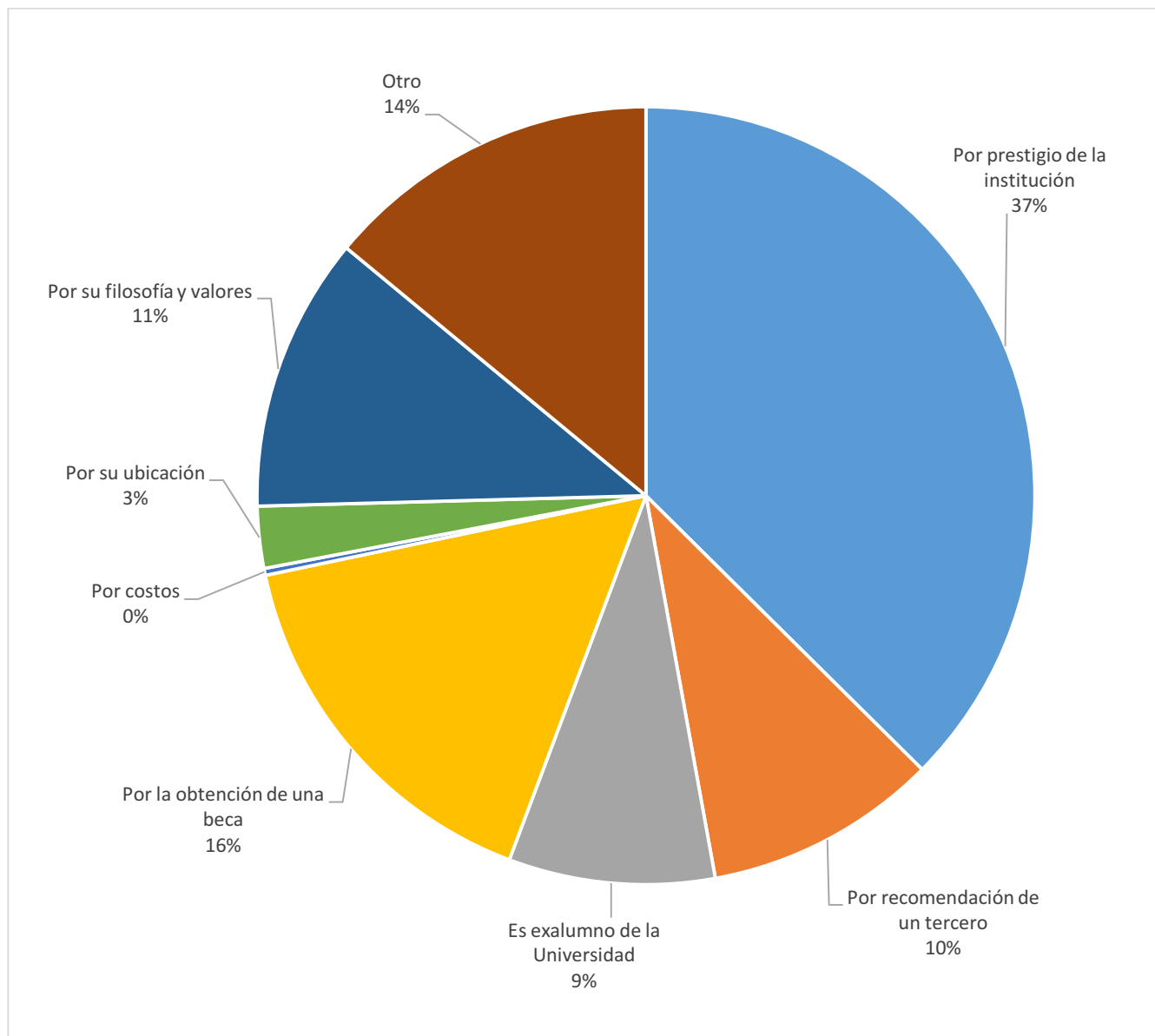
De manera general, la AMA (American Marketing Association), dice que un cliente insatisfecho por calidad de un servicio comenta a una media de 10 personas su descontento y a una media de 2 personas su grata experiencia. Por lo que es muy importante que los estudiantes estén satisfechos con el servicio educativo y propaguen información positiva de la IBERO. Nótese que en efecto se está llevando a cabo; incluso por encima de los medios masivos como periódicos, TV y radio, la *recomendación de un tercero* cuenta con el 10% como el primer canal de comunicación que llegó a impactar a los estudiantes de posgrado.

Es importante que exista mayor acercamiento entre la Dirección de Posgrados, las coordinaciones y los estudiantes (en curso y egresados), no sólo para facilitar el canal de comunicación anteriormente mencionado (recomendación de un tercero) sino, para que se lleven a cabo procesos de realimentación y se logre la mejora continua al interior de la institución. No son suficientes las evaluaciones semestrales de los docentes y cuantos más canales de comunicación existan es mejor; abrir un espacio, en donde se puedan enviar comentarios de manera fácil y rápida, puede ser un buen primer paso.

Dentro del mercado educativo, los exalumnos tienen vital importancia; son cada vez más frecuentes las investigaciones que los involucran para conocer sus percepciones, su ubicación laboral y, por otro lado, porque son personas susceptibles de ser nuevamente usuarios.

A pesar de que el 10% de los encuestados eligió la IBERO para cursar su posgrado por ser exalumno, se considera una cifra relativamente baja. Por lo tanto, la universidad está llamada a fomentar y fortalecer los vínculos con sus egresados, no sólo mediante la continua actualización de la base de datos sino mediante otras actividades y acciones académicas y socioculturales, que estimulen los lazos de unión y pertenencia. Los exalumnos pueden participar de manera valiosa en la mejora de los programas y en el cumplimiento de los objetivos; ser testimonio para conocidos y allegados; e incluso, como se mencionó volver a ser alumnos en un futuro.

Figura 6.23. ¿Por qué razón eligió la Universidad Iberoamericana para cursar su estudio de posgrado?



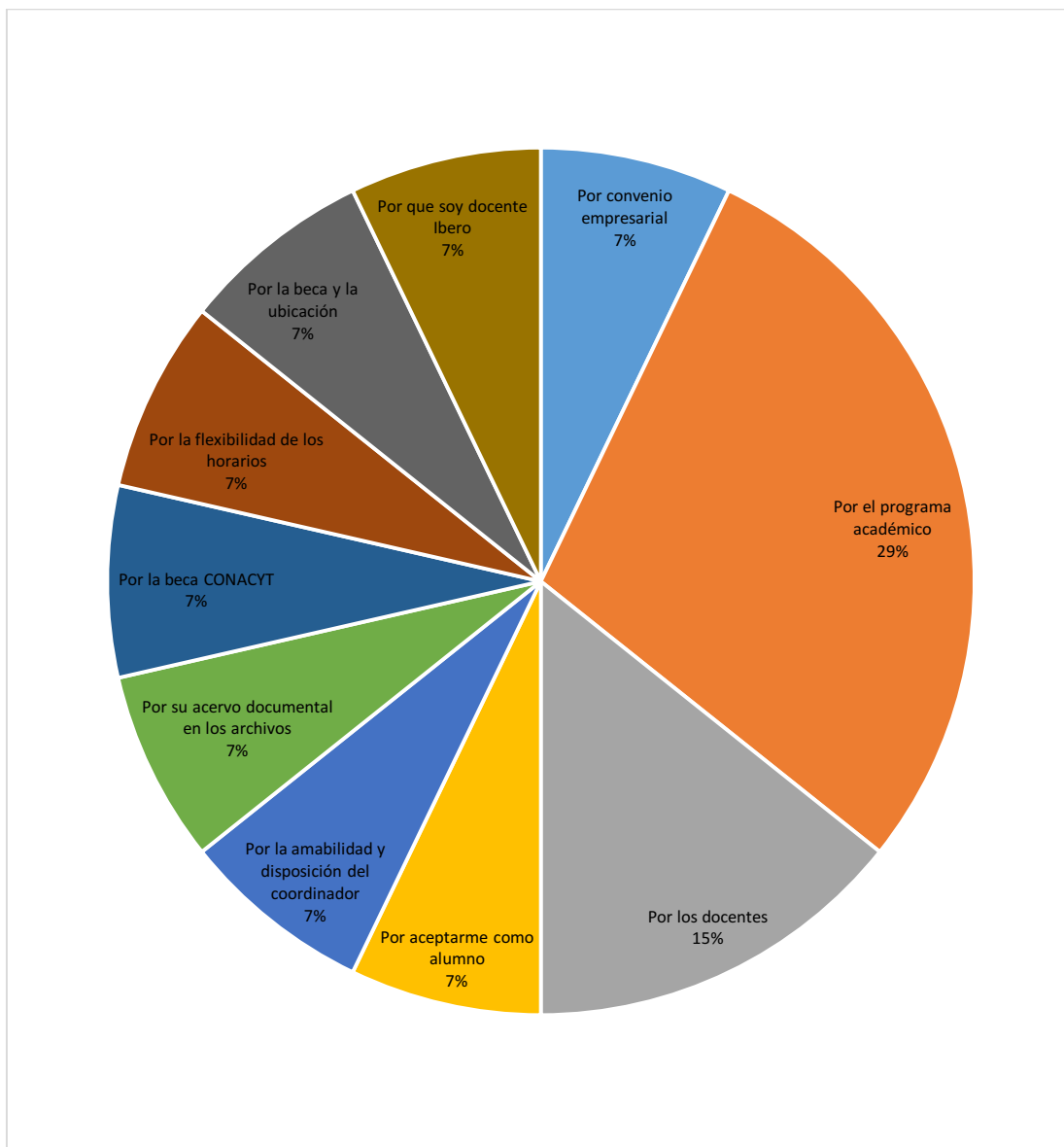
Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Las opciones: *por su ubicación* (3.00%) y *por costos* (0.29%) no son razones relevantes para los estudiantes, pero dado a que la opción *otro*, resultó ser elegida por el 14% de personas, en la Figura 6.24, se decidió profundizar en esta.

El 29% de los que seleccionaron la opción *otro*, consideran que la razón más importante para estudiar un posgrado en la IBERO es el programa académico. Entre las respuestas que se codificaron en esta categoría, se encontró que el programa era único en la región, que tenía el plan de estudios deseado o que sencillamente es el mejor en la zona.

En menor frecuencia, se encontraron otras razones como: por convenio empresarial, por los docentes, por aceptarme como alumno, por la amabilidad y disposición del coordinador, por su acervo documental en los archivos, por el convenio de becas CONACYT y por la flexibilidad de los horarios.

Figura 6.24. Otras razones para estudiar un posgrado en la IBERO.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

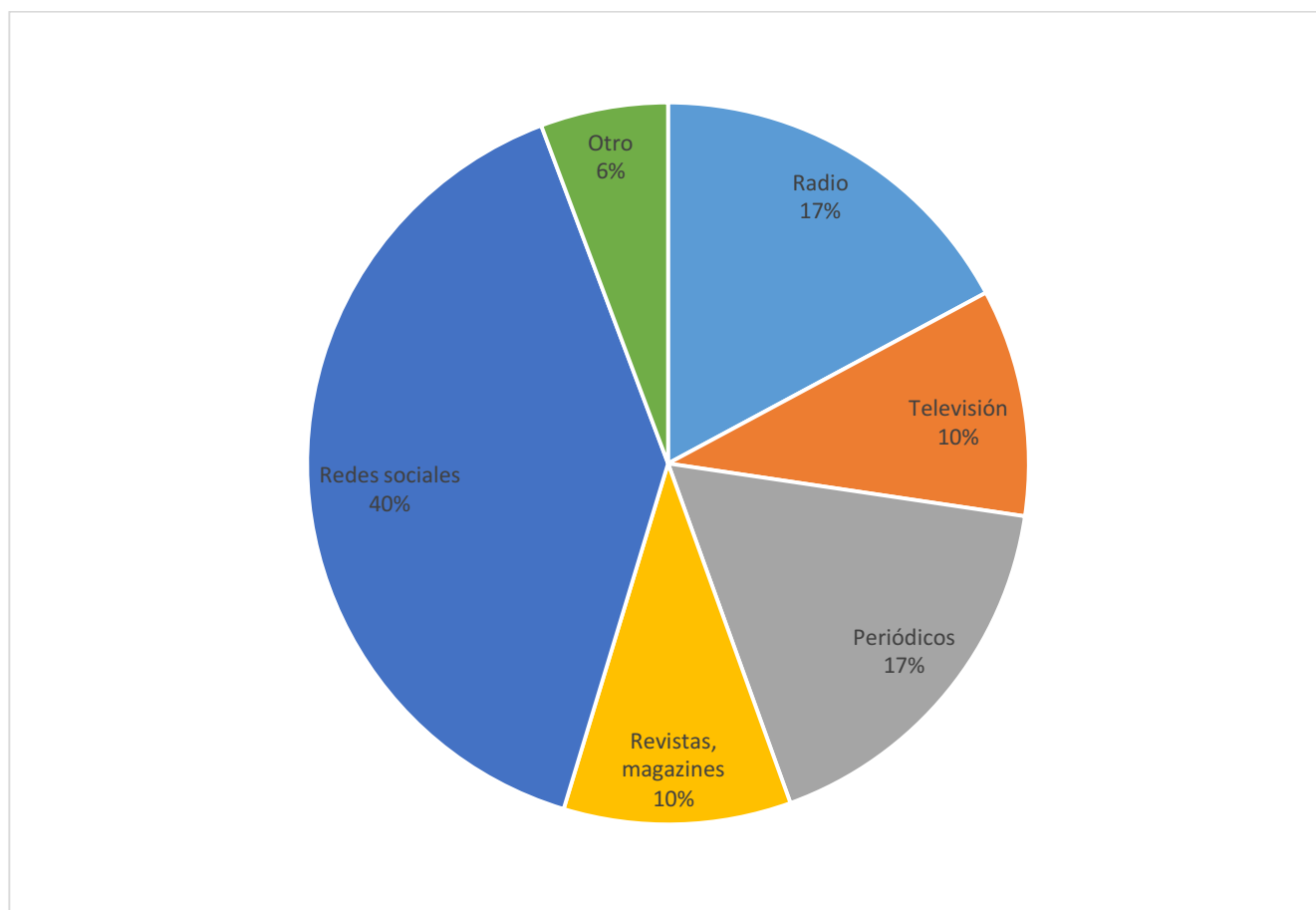
Pregunta 3. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado? (Puede marcar más de uno).

Se dice que esta era, es la era de la comunicación, por lo cual, como se ha dicho anteriormente, las empresas y organizaciones, incluyendo las IES, están llamadas a tener estrategias de comunicación de calidad, integradas al marketing.

La IBERO desde su área de comunicación institucional de posgrados hace un gran esfuerzo por irrumpir en el mercado educativo y difundir sus servicios, de tal manera debe evaluar con cierta frecuencia que canales de comunicación por su segmento de interés, con el fin de seleccionar aquellos de mayor uso, asegurar difusión y en general, procurar que la promoción tenga más éxito.

En este contexto, vale la pena reconocer que los siguientes medios de comunicación, los cuales son presentados en la Figura 6.25, son los que utilizan los estudiantes de la muestra analizada para mantenerse informados: redes sociales (39.61%), radio (17.15%), periódicos (17.15%), televisión (10.18%) y revistas (10.18%).

Figura 6.25. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado?

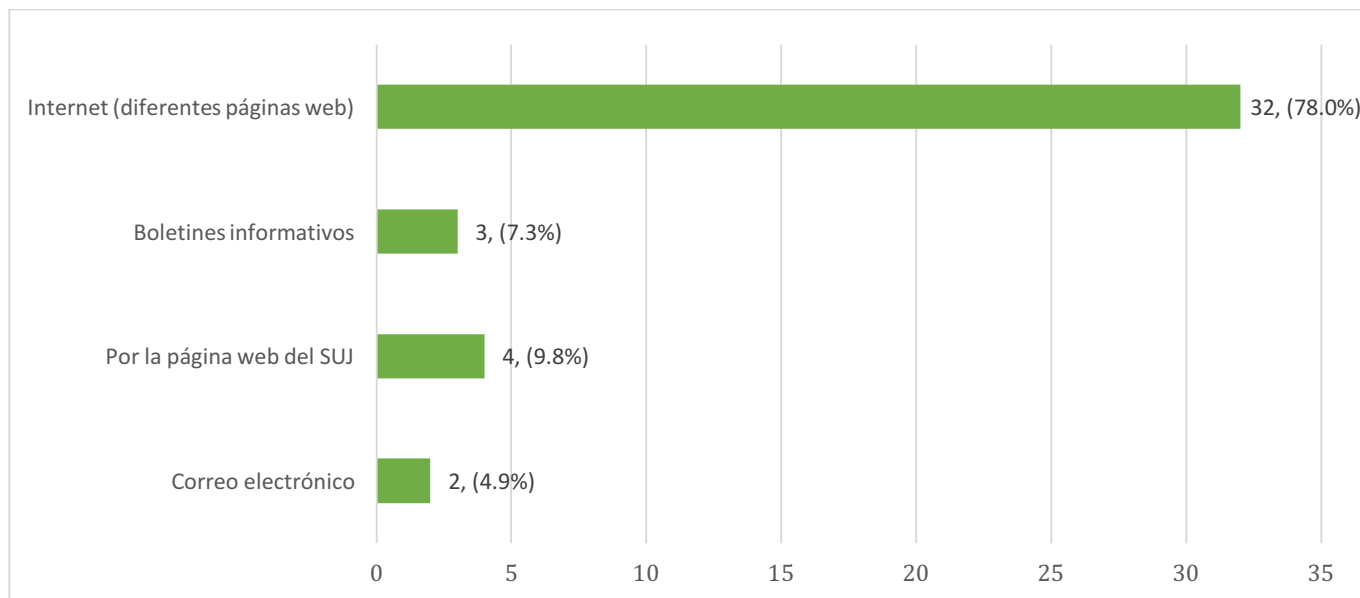


Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

La Figura 6.26 se presenta con el fin de profundizar en la categoría “otros”; nótese nuevamente la importancia de las tecnologías digitales; todas las opciones presentadas hacen parte de ellas; lideran las páginas de internet, pero vale la pena mencionar los boletines informativos y los correos electrónicos.

La publicidad por correo electrónico o e-mail marketing, puede ser eficiente en la medida en que es directa, segmentada y personalizada, sin embargo, puede llegar a ser tediosa y, por lo tanto, ignorada por los receptores del mensaje. Durante las sesiones de los grupos focales (Capítulo 5) los estudiantes en particular rechazaron este canal de comunicación proveniente de otras universidades, no de la IBERO; sin embargo, esto puede ser un llamado para evaluar los correos emitidos por Comunicación Institucional de Posgrados.

Figura 6.26. Otros medios de comunicación que utilizan los estudiantes.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 4. ¿Mediante cuál canal de comunicación se enteró del programa académico que está cursando?

Debido a que el objetivo general de la presente investigación es: evaluar los resultados de los canales de comunicación utilizados por el Proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, en la consecución de nuevos alumnos para su oferta académica, este cuestionamiento es uno de los más relevantes.

De acuerdo a lo anterior, es necesario identificar los canales de comunicación por los cuales realmente se están enterando los estudiantes del servicio educativo de la universidad, es decir, aquellos que están proporcionando mejores resultados de difusión y promoción.

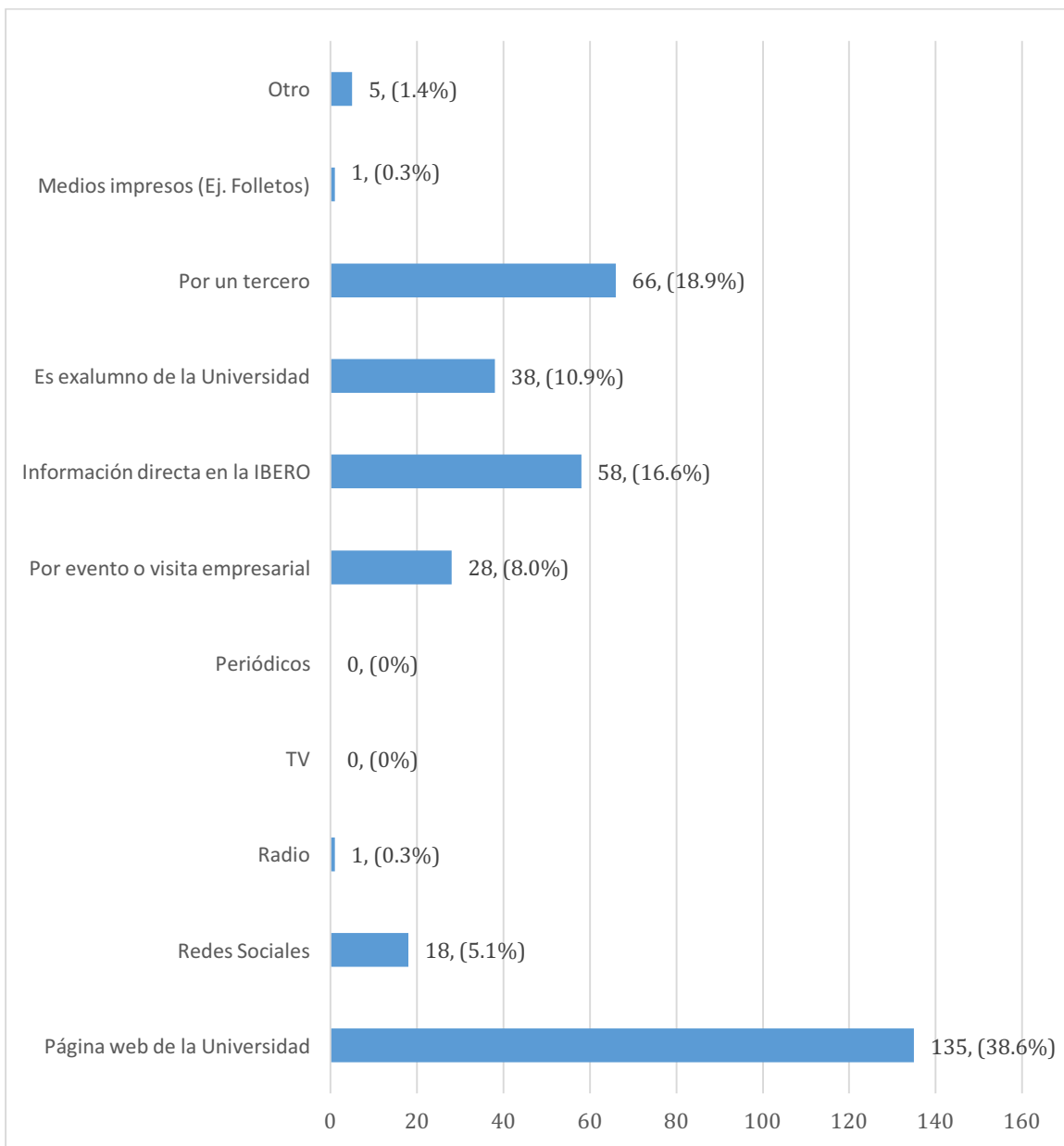
Los resultados, permitirán al área de Comunicación Institucional de Posgrados, evaluar la calidad de la gestión de los canales de comunicación, implementar acciones de mejora e incluso de ser necesario, modificar el nivel de inversiones en los mismos de acuerdo a los resultados que se están obteniendo.

La Figura 6.27 presenta los canales de comunicación mediante los cuales los estudiantes encuestados se enteraron del programa académico que están cursando. La página web con un 38.57% es el medio de comunicación más importante, posteriormente se encuentra la comunicación gracias a un tercero con un 18.86% y, en tercer lugar, con un 16.57%, gracias a la información directa en la IBERO, que pudo darse en el área de Comunicación Institucional o en las coordinaciones de los programas.

La Hipótesis 1 del presente proyecto: *Los principales canales de comunicación que permiten la consecución de estudiantes de posgrados en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México son radio, tv y página web*, ha quedado descartada. Los resultados indican que, a excepción de la página web, la radio y la TV no son los canales que mejores resultados están generando.

En síntesis, los mejores canales de comunicación son, en este orden: la página web (38.57%), la recomendación de un tercero (18.86%), la información directa en la universidad (16.57%), el hecho de ser exalumno de la institución (10.86%), los eventos o visitas empresariales (8.00%) y las redes sociales (5.14%). Mientras, que los canales de comunicación con bajos resultados son: radio (0.29%), medios impresos (0.29%), TV (0%) y periódicos (0%).

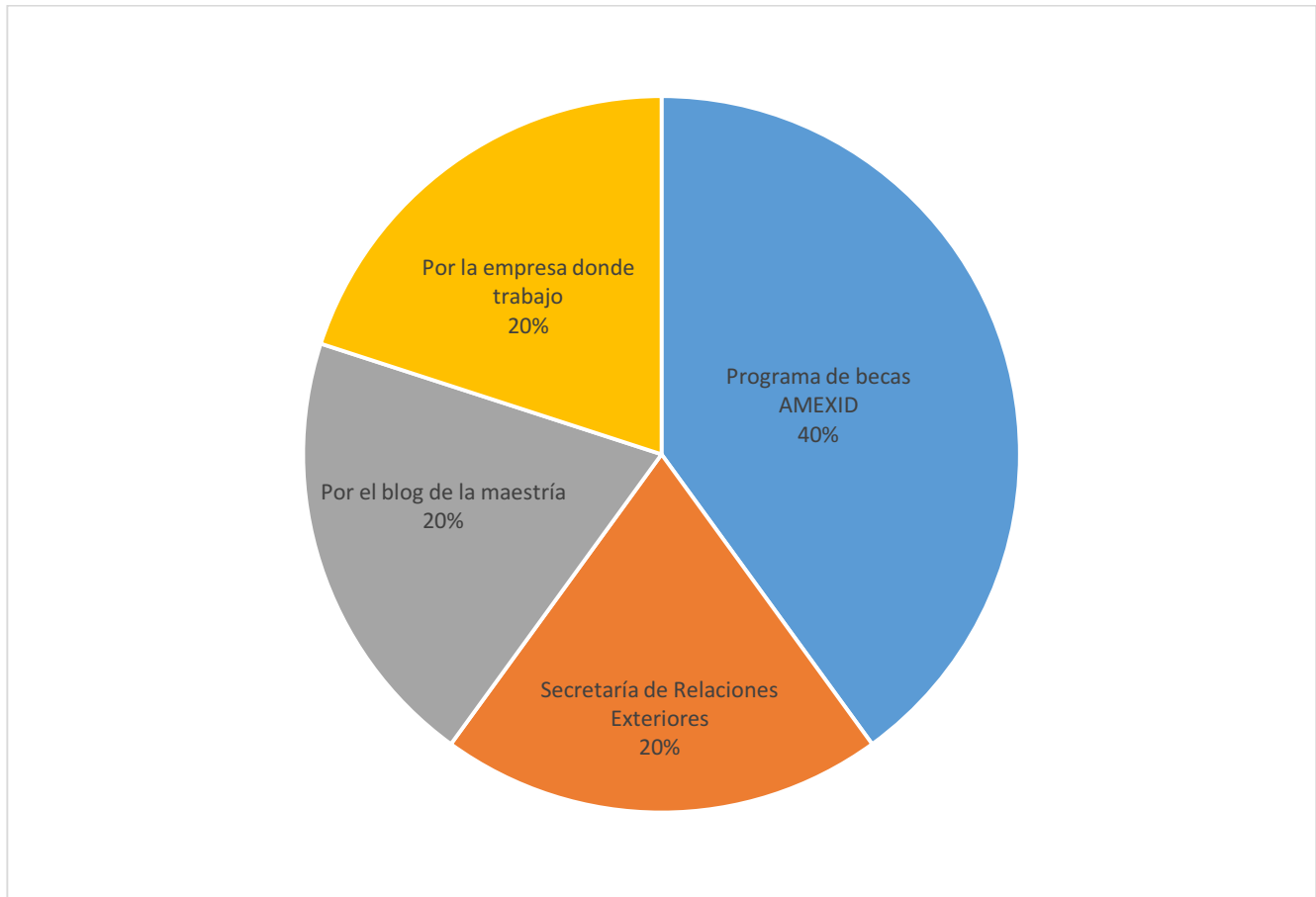
Figura 6.27. Canales de comunicación que permitieron a los encuestados conocer su programa.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Aunque representan solo un pequeño porcentaje (1.43%), con el fin de profundizar en la opción *Otro*, se presenta en la Figura 6.28 otros canales de comunicación que permitieron a los encuestados conocer su programa, entre los cuales cabe mencionar: el programa de becas AMEXID y el de la SRE; en menor proporción por la empresa en las que se desempeñan los estudiantes y por el blog de las maestrías.

Figura 6.28. Otros canales de comunicación que permitieron a los encuestados conocer su programa.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 5. ¿Tuvo necesidad de acudir al área de Comunicación Institucional o a la Dirección de su programa para ampliar la información?

Se dijo anteriormente que, esta pregunta tuvo dos intenciones; la primera, determinar si la información proporcionada por el canal de comunicación necesita ser ampliada y la segunda, para hacer un llamado de recordación a los colaboradores de estas áreas, dado que definen en gran medida las decisiones de los aspirantes.

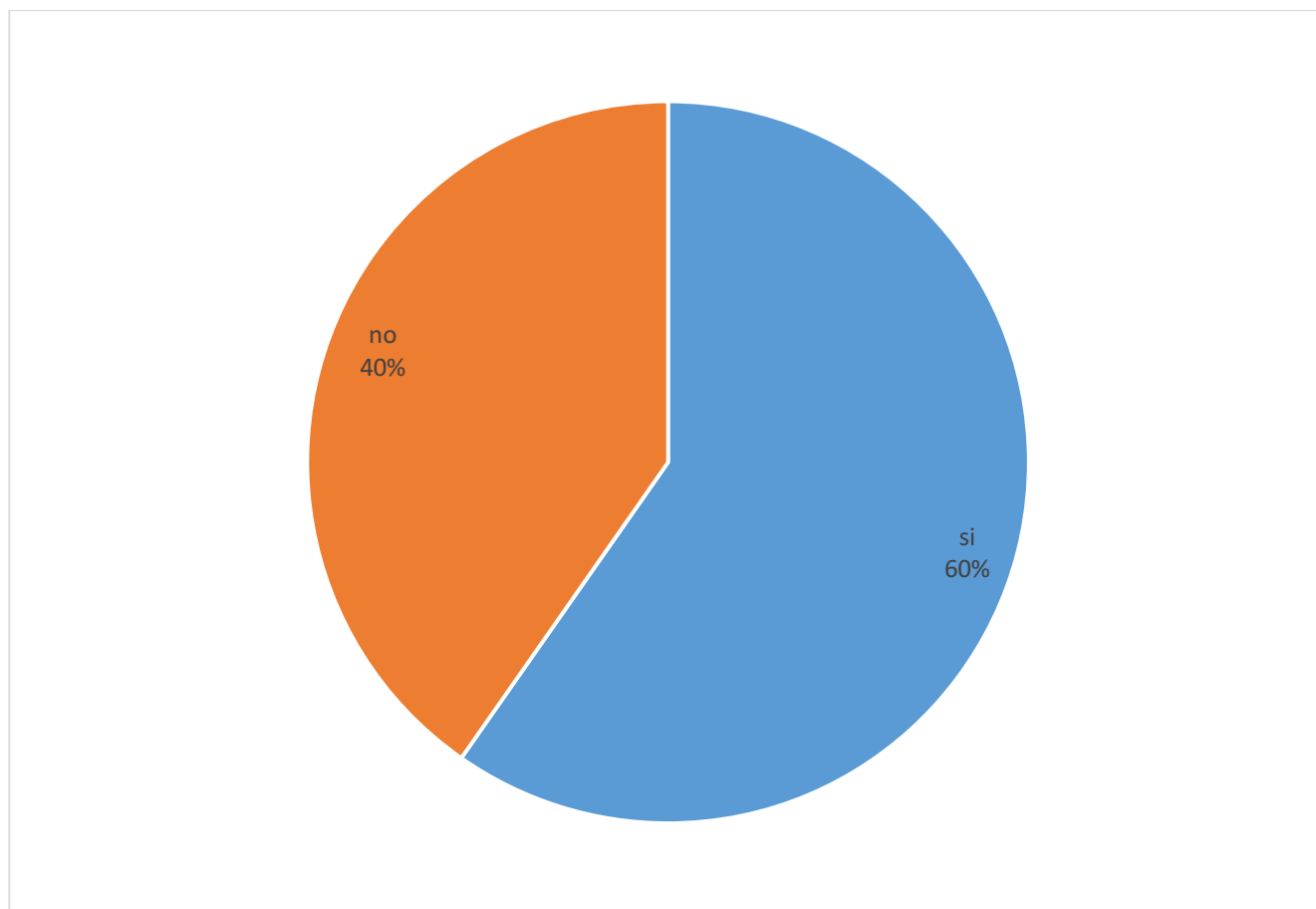
Después de comprender que la comunicación no se limita únicamente al uso de canales masivos, es muy conveniente que todas las personas involucradas con el proceso de consecución de nuevos estudiantes entiendan la importancia de ofrecer un buen servicio.

En la Figura 6.29, se puede ver que el 60% de los encuestados tuvo necesidad de acudir al área de Comunicación Institucional o a la Dirección de su programa para ampliar la información, es decisivo ese momento para que

ellos tomen su decisión final; las dos áreas deben estar preparadas de manera integral con técnicas de comunicación persuasivas, técnicas de servicio al cliente, marketing directo y relaciones públicas.

Por otro lado, el 40% afirmó que no tuvo necesidad de acudir a ninguna de las áreas en cuestión, lo cual indica, que la comunicación por los medios obtenida, fue suficiente, clara y persuasiva para que no sólo, incitara a los estudiantes a tomar la decisión de estudio, sino que tuvieran las bases suficientes para ello.

Figura 6.29. ¿Tuvo necesidad de acudir al área de Comunicación Institucional o a la Dirección de su programa para ampliar la información?



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

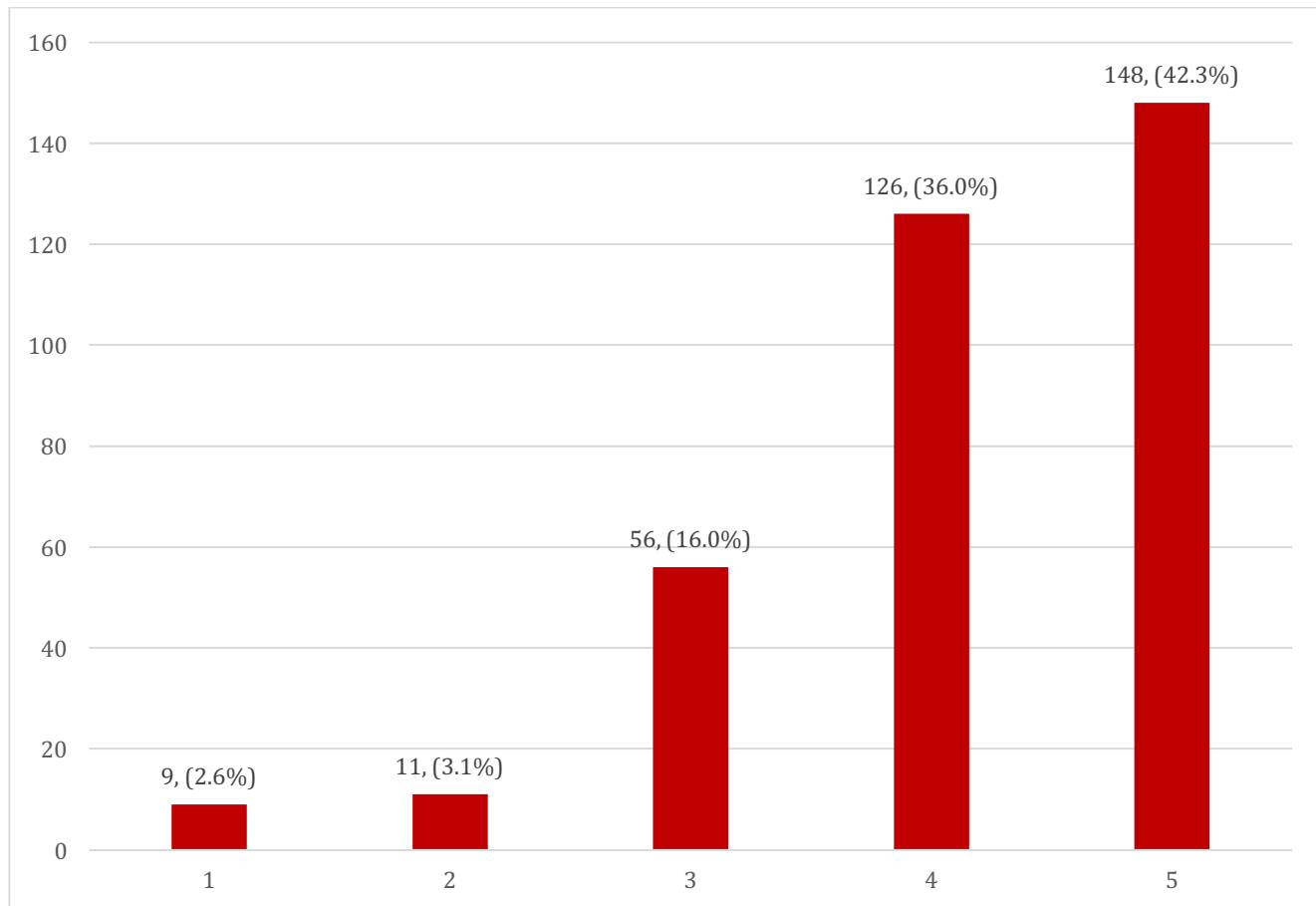
Pregunta 6. ¿La información adquirida por el canal de comunicación señalado fue suficiente y clara, cumpliendo con sus expectativas y necesidades?

Con el fin de conocer si la información brindada por los canales de comunicación que permitieron que los estudiantes se enteraran de sus programas, fue suficiente, clara y cumplió con las expectativas, se realizó la pregunta en cuestión.

La Figura 6.30 presenta las consideraciones de los encuestados al respecto. El 42.3% está totalmente de acuerdo con la afirmación, 36.0% está de acuerdo y tan sólo, el 21.7% proporcionan apreciaciones negativas. Lo cual indica que la información que difunde el área de Comunicación Institucional es buena y es muy bien recibida por sus receptores.

A pesar de que la información es buena, el hecho de que existan clasificaciones negativas, invita a la universidad IBERO, a replantear algunas estrategias y buscar acciones de mejora en pro de que cada vez sea mayor el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los estudiantes.

Figura 6.30. ¿La información adquirida por el canal de comunicación señalado fue suficiente y clara, cumpliendo con sus expectativas y necesidades?



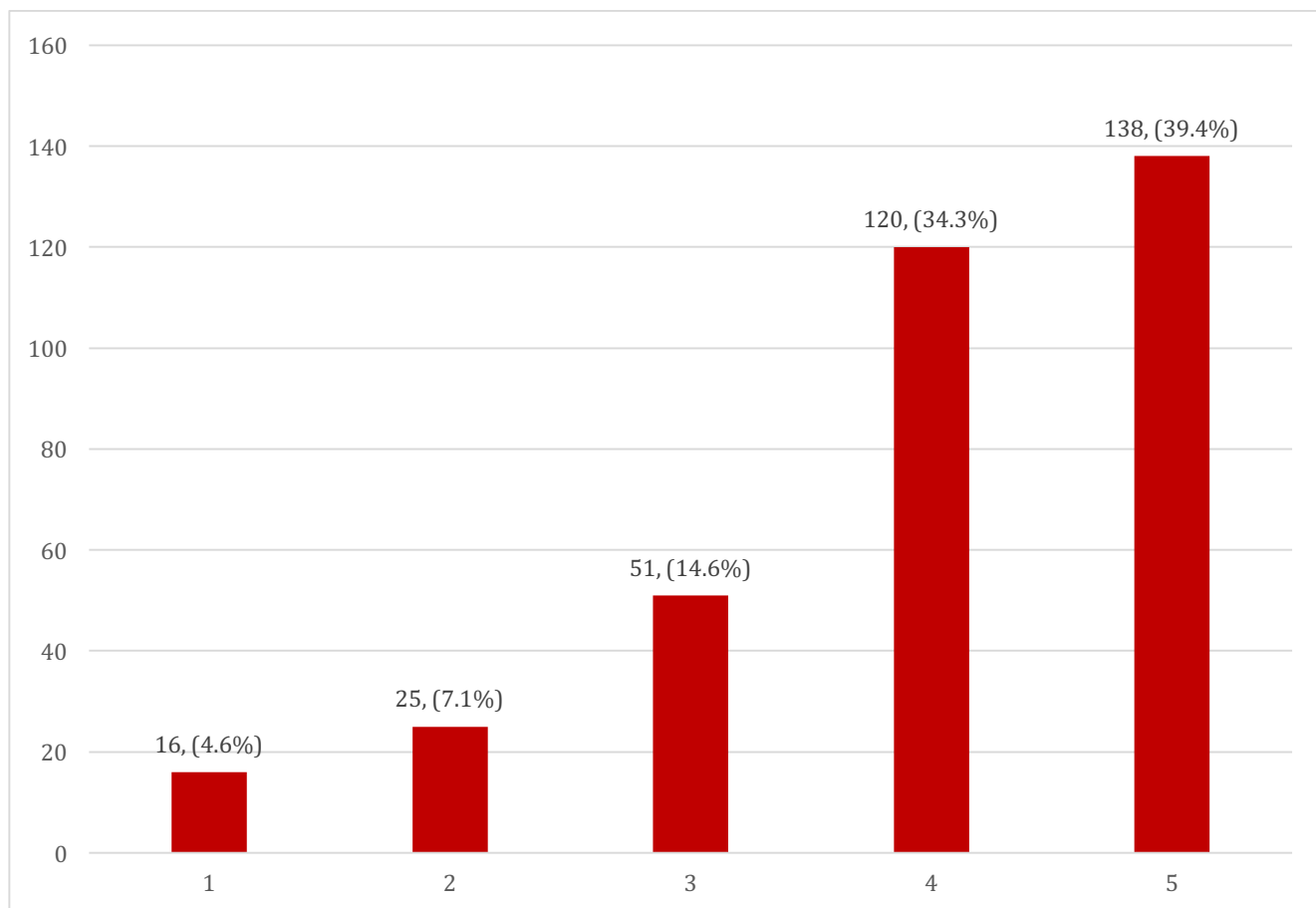
Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 7. ¿La información adquirida y publicidad de su programa de estudio es coherente con la percepción que tiene actualmente? (Publicidad vs. Promesa de Valor que recibe como estudiante)

La Figura 6.31 presenta los resultados obtenidos en la pregunta No. 7, es claro que, entre más clara, suficiente, veraz y coherente sea la información del programa de estudio, no sólo los estudiantes estarán más tranquilos con lo que se les prometió y finalmente, se les proporciona en la universidad, sino que dar a conocer la promesa de valor, puede favorecer la consecución de nuevos alumnos.

El 39.4% está totalmente de acuerdo con la afirmación, 34.3% está de acuerdo y el 26.3% proporcionan apreciaciones negativas. Lo cual indica que la información que difunde el área de Comunicación Institucional en general, frente a la promesa de valor de los programas, tiene un buen nivel de acercamiento.

Figura 6.31. ¿La información adquirida y publicidad de su programa de estudio es coherente con la percepción que tiene actualmente? (Publicidad vs. Promesa de Valor que recibe como estudiante)



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

A partir de los resultados obtenidos, mediante esta investigación y específicamente, mediante este cuestionamiento, la sugerencia es trabajar de manera más cercana con los coordinadores de los programas, para el planteamiento de campañas publicitarias, específicamente, para la entrega de información relevante de los programas de estudio que puede ser útil y más cercana a lo que ofrece en sí. Si bien es cierto, que la publicidad puede exaltar los programas, es importante no caer en opiniones subjetivas, superlativas o exageradas sin ningún fundamento.

Pregunta 8. En general, considera que los canales de comunicación y los mensajes publicitarios de la universidad son suficientes, claros y pertinentes.

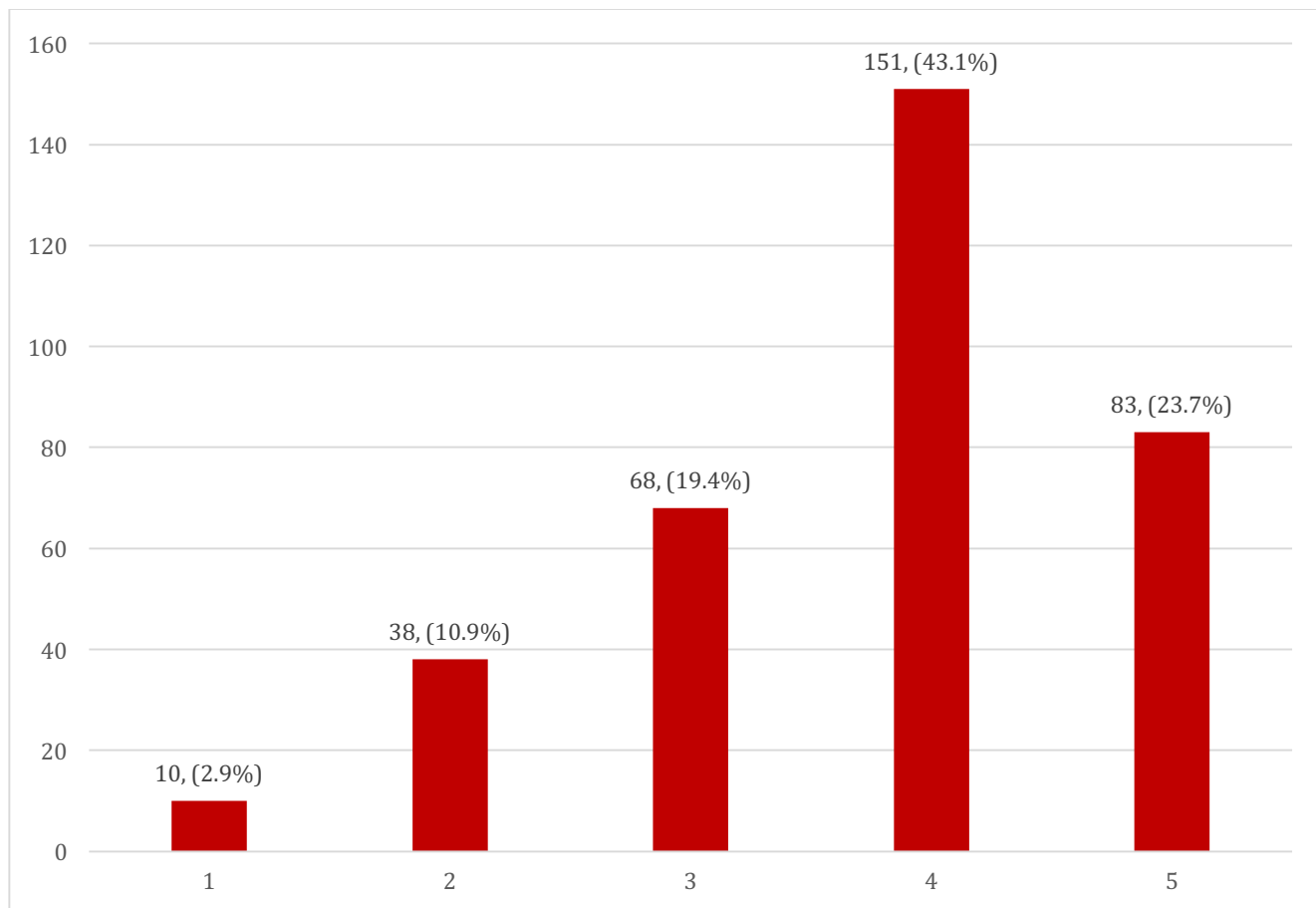
Conocer si los esfuerzos del área de Comunicación Institucional de Posgrados están valiendo la pena y los objetivos se están cumpliendo a cabalidad, eran los propósitos de fondo de esta pregunta, lo cual está determinado en si los canales de comunicación y los mensajes publicitarios de la universidad son suficientes, claros y pertinentes, o por el contrario no lo son.

La Figura 6.32 presenta los resultados obtenidos en esta pregunta. Es importante que el área de Comunicación Institucional considere que el 43.1% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación planteada y un 23.7%,

está totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 33.2% consideran que tanto los canales de comunicación como los mensajes de la universidad, no son del todo suficientes, claros y pertinentes.

Evaluar sus procesos y la efectividad de sus labores en un tiempo determinado es necesario, al interior del proceso de Comunicación Institucional de Posgrados sus colaboradores llevan a cabo seguimiento y mediciones que les permiten tomar decisiones. Como sugerencia sería interesante evaluar con cierta frecuencia aspectos asociados al interrogante en cuestión, mediante grupos focales y entrevistas en profundidad, para obtener realimentación directamente desde su segmento de mercado: los estudiantes.

Figura 6.32. En general, considera que los canales de comunicación y los mensajes publicitarios de la universidad son suficientes, claros y pertinentes.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 9. La imagen que proyecta la universidad mediante su publicidad es coherente con su filosofía y con su oferta académica a nivel de posgrados.

De acuerdo a Kotler (2003), la imagen es “el conjunto de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene acerca de un objeto. Con el fin de evaluar si lo que está proyectando la publicidad de la IBERO, es coherente con su filosofía, con su oferta académica a nivel de posgrados y en general, trasmite una imagen institucional adecuada, se llevó a cabo la pregunta No. 9.

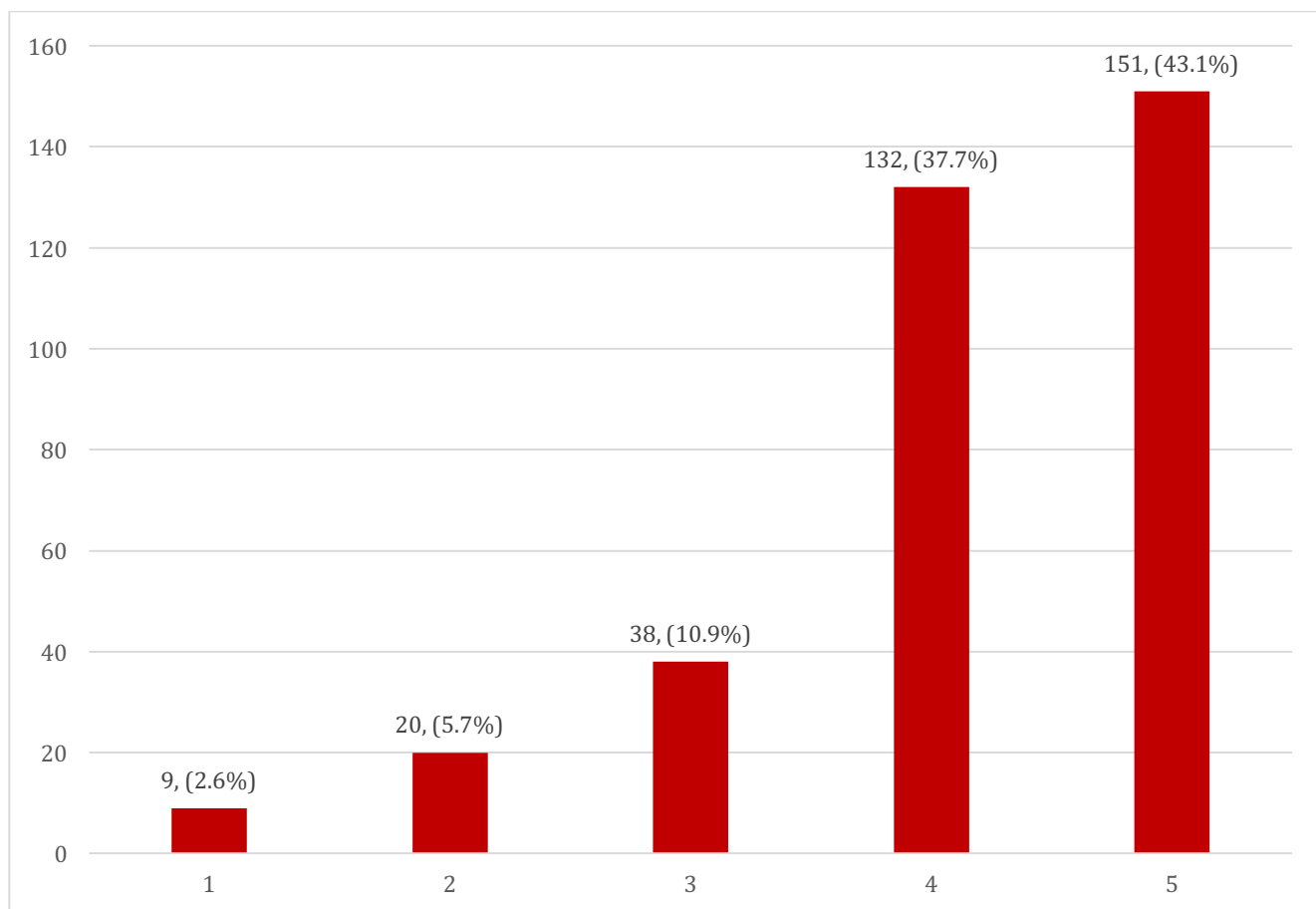
La imagen institucional, influencia fuertemente en la decisión de los aspirantes en el momento de seleccionar una u otra, para adelantar sus estudios. La Figura 6.33 muestra que 43.1% están totalmente de acuerdo con la

afirmación y el 37.7% están de acuerdo, es decir, el 80.8% de los encuestados consideran que la imagen que proyecta la universidad mediante su publicidad es coherente con su filosofía y con su oferta académica a nivel de posgrados.

Quedó claro que la comunicación e imagen institucional son aspectos que también deben considerar las universidades, en la misma medida que lo hace una empresa de cualquier sector, tamaño, antigüedad e incluso si es de carácter privado o público. Los canales de comunicación son oportunidades que tiene la IBERO de transmitir la imagen que desea ante la sociedad y en especial, ante su segmento de interés.

No sólo es importante que el área de Comunicación Institucional de Posgrados considere la imagen que desea proyectar y su filosofía para hacerlo, sino que realmente evalúen con frecuencia si lo que realmente están percibiendo los estudiantes es lo que se espera que perciban.

Figura 6.33. La imagen que proyecta la universidad mediante su publicidad es coherente con su filosofía y con su oferta académica a nivel de posgrados.



Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

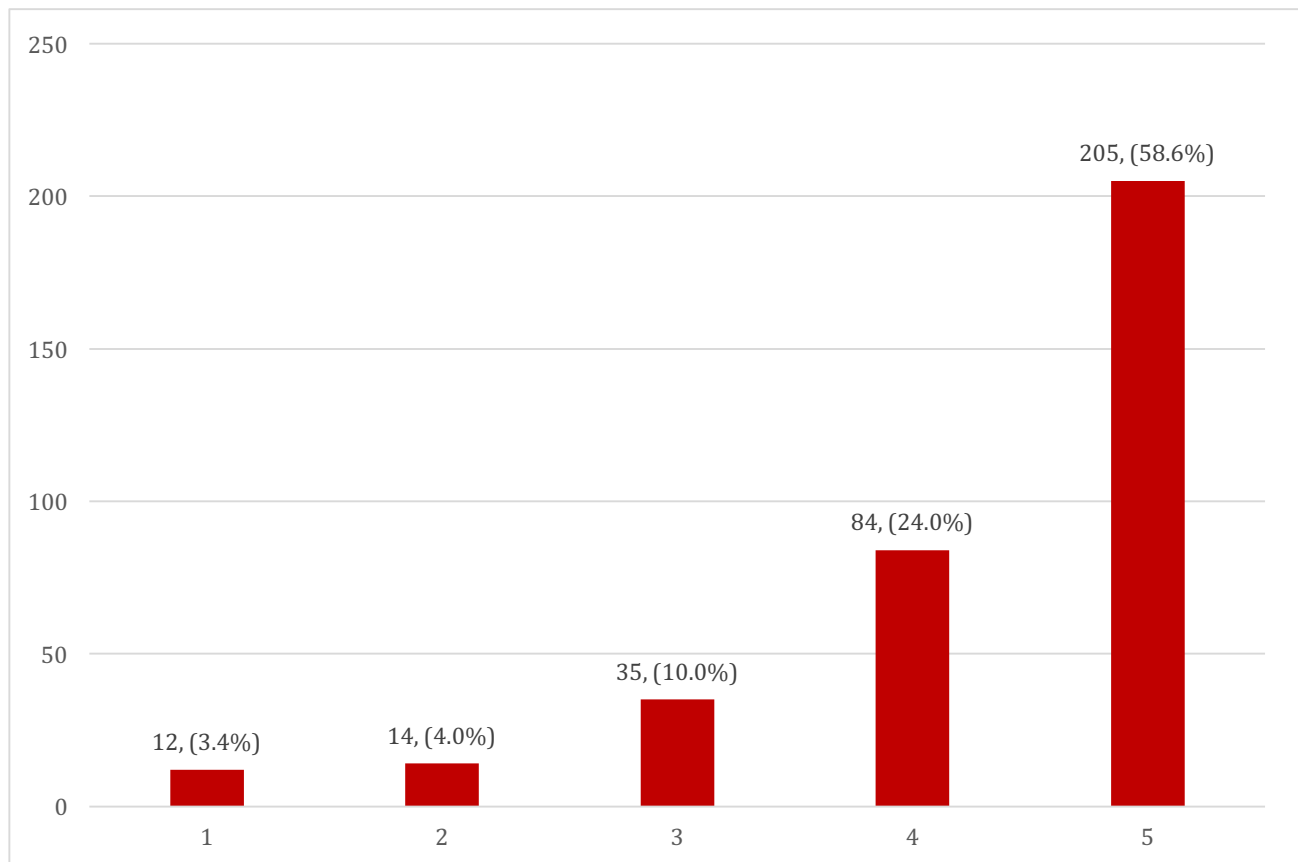
Pregunta 10. ¿Usted recomendaría el programa de posgrado que cursa en la actualidad en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México?

Durante la investigación cualitativa y mediante la aplicación de la metodología SERVQUAL, se hizo un acercamiento referente al grado de satisfacción de los estudiantes del servicio educativo ofrecido por sus programas de posgrado.

En esta herramienta de investigación, se considera nuevamente este aspecto con el fin de proporcionar más resultados concluyentes, la dedicación de Comunicación Institucional en las actividades de promoción y difusión pueden verse notablemente afectadas de manera positiva o negativa, con los testimonios de sus estudiantes o egresados.

La Figura 6.34 presenta los resultados obtenidos en la última pregunta, se piensa que un usuario satisfecho con seguridad recomendará a sus familiares o conocidos estudiar en la universidad un posgrado, tema que ha venido siendo tratado en el presente informe y es confirmado, como un canal de comunicación importante (Recomendación de un Tercero). En este orden de ideas, el 58.6% de los encuestados está totalmente de acuerdo en recomendar un programa de la IBERO, un 24.0% está de acuerdo y el 17.4% restante, no favorece la comunicación voz a voz, porque no están dispuestos a recomendar su programa de estudio.

Figura 6.34. ¿Usted recomendaría el programa de posgrado que cursa en la actualidad en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México?



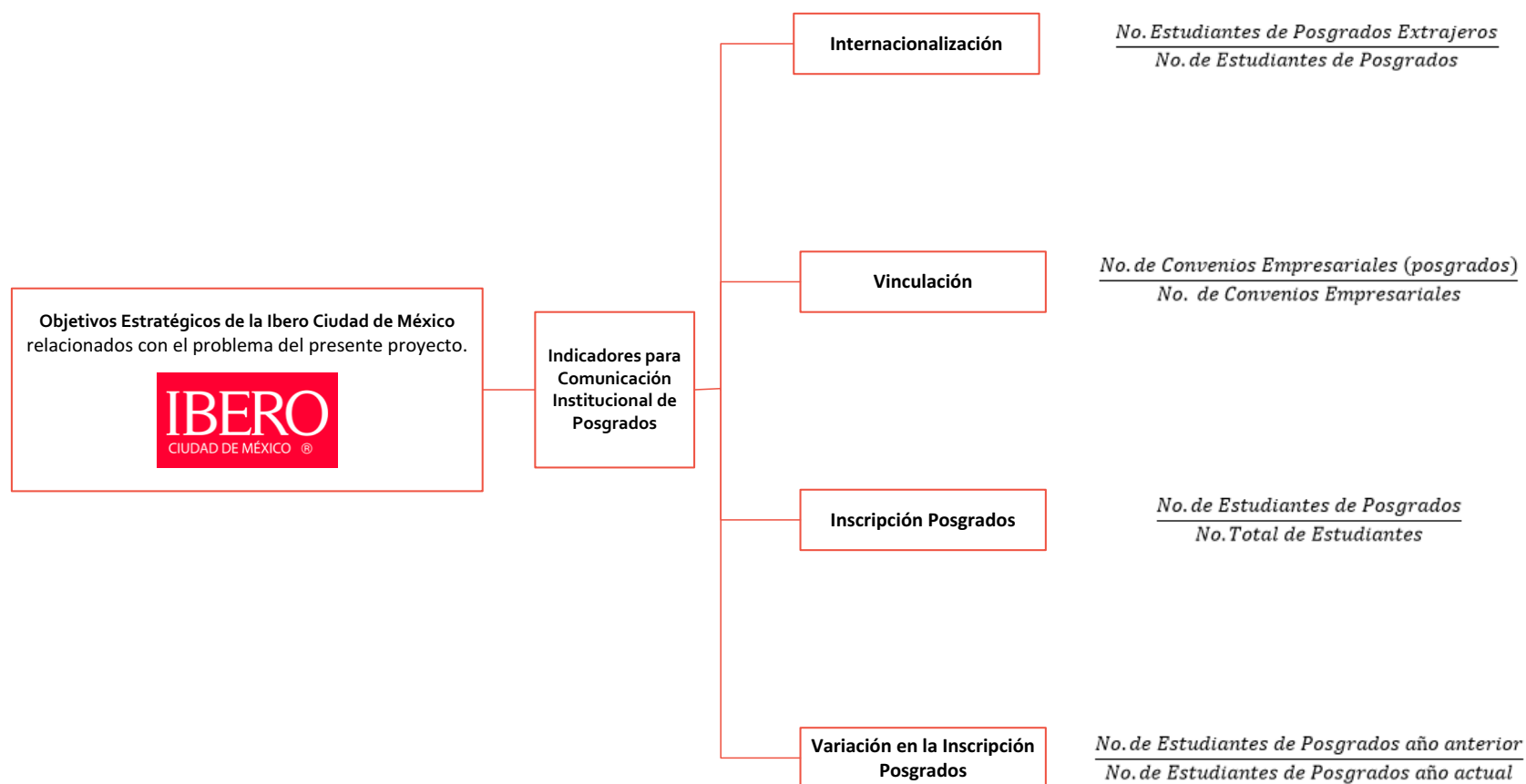
Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Finalmente, se recuerda que la segunda línea de acción de los objetivos estratégicos de la IBERO, es la calidad académica (Ver Capítulo 3); por lo que la institución tiene un compromiso ineludible y esa es su principal carta de presentación ante la sociedad. De nada servirán los esfuerzos de comunicación y promoción de sus programas, en especial de sus posgrados, si la universidad no sale victoriosa del juicio de sus propios estudiantes, sino se enfrenta con entereza a los mercados educativos cambiantes y sino incorpora las nuevas tecnologías a lo largo de todo su servicio educativo.

Para finalizar este análisis, se presentan en la Figura 6.35 una propuesta de indicadores, considerando los objetivos estratégicos del negocio relacionados con el problema del presente proyecto, que fueron expuestos en el Capítulo 3.

Por lo anterior, los indicadores que se presentan a continuación, fueron planteados teniendo en cuenta la Planeación Estratégica de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México de los años 2013 al 2020, que fue aprobada por el Senado Universitario el 09 de mayo de 2012 y publicado en C.O. 461 y se trata de propuestas que surgieron como resultado de éste proyecto, por lo cual, están sujetos a modificaciones y correcciones para su posterior adopción en el área de Comunicación Institucional de Posgrados de la universidad.

Figura 6.35. Indicadores propuestos para el área de Comunicación Institucional de Posgrados.



Fuente: Autora, 2017.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el presente proyecto permiten concluir acerca de las hipótesis de investigación planteadas. Con respecto a la Hipótesis 1 (*“Los principales canales de comunicación que permiten el reclutamiento de estudiantes de posgrados en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México son radio, TV y página web”*) quedaron descartados: radio y TV como los principales canales de comunicación que, a la fecha, facilitan la consecución de estudiantes de posgrados en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México; pero se corroboró que la página web si se encuentra en éste grupo, al igual que la recomendación de un tercero y la información directa en las instalaciones de la universidad, tanto en las coordinaciones de los programas como en el área de Comunicación Institucional.

La Hipótesis 2 (*Adoptar el Benchmarking al interior del proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, contribuye a plantear estrategias acordes con el mercado, en el marco de la mejora continua y la adopción de herramientas de calidad hacia la excelencia universitaria en todos sus aspectos*), quedó comprobada a partir del ejercicio de Benchmarking realizado; adoptar ésta metodología supone para el proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la IBERO, el seguimiento de otras instituciones de educación superior (competencia), el impulso a replantear estrategias más acordes con el mercado y el inicio en el uso de herramientas de calidad en el área, en pro de la mejora continua y la excelencia universitaria en todos sus aspectos.

Se recuerda que la Hipótesis 3, se planteó como sigue: *¿La filosofía y la congruencia en valores de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, ha influido de manera positiva en la consecución de alumnos?*; de la cual, se puede concluir que la filosofía y la congruencia en valores de la Universidad Iberoamericana, parece influir de manera positiva en la consecución de nuevos alumnos. Por lo anterior, quedó comprobada a partir de la investigación cualitativa y cuantitativa desarrolladas, siendo recomendable continuar con la incorporación de sus lineamientos humanistas y jesuitas en cumplimiento de las labores del proceso de Comunicación Institucional de Posgrados, en el desarrollo del marketing educativo que realizan y en general, en el perfeccionamiento del servicio y la gestión universitaria.

Parte de la dificultad del desarrollo del presente proyecto fue reunir a estudiantes de posgrado, con distintos horarios y ocupaciones, en torno a las Entrevistas, los Grupos Focales y al desarrollo de los cuestionarios de la Metodología SERVQUAL y de la Encuesta a Estudiantes de Posgrados. Es así como la colaboración de la Dirección de Posgrados fue determinante para alcanzar y sobrepasar la muestra mínima requerida para esta última actividad y en especial, para lograr la participación de todos los programas que ofrece la universidad. Por otro lado, contar con la disponibilidad de tiempo de los colaboradores del área de Comunicación Institucional de Posgrados, de los colaboradores de un Programa Académico e incluso de los coordinadores, también supuso cierta dificultad, porque son personas con múltiples ocupaciones y con limitada agenda disponible.

En años anteriores, las IES a nivel mundial se desarrollaban en medios más estables y mercados menos competitivos; sin embargo, últimamente el entorno se ha transformado drásticamente, lo cual queda confirmado con la presente investigación, en donde se encontraron 190 instituciones en la Ciudad de México, que compiten directamente con la IBERO, las cuales ofrecen diversidad de programas a nivel de posgrado. En este contexto, la universidad, específicamente su área de Comunicación Institucional, debe evaluar contantemente sus canales de comunicación y sus mecanismos de divulgación, que le permitan transmitir a la sociedad y en especial a su segmento de mercado, su orientación académica, sus planes de estudio, sus acciones de investigación, sus enfoques pedagógicos, sus pilares filosóficos, sus facilidades de pago, sus becas y en general, sus ventajas competitivas y el fortalecimiento de su imagen.

Por las razones mencionadas, las IES están tomando conciencia de su condición de empresas y mejor aún, de su condición de organizaciones prestadoras de servicios. Adaptar su oferta académica a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad, para asegurar su sostenibilidad y desarrollo, es un requisito cada vez más indispensable. En consecuencia, la IBERO, desde su área de Comunicación Institucional de Posgrados implementa técnicas de mercadeo vigentes, sin embargo, llevar a cabo una combinación de técnicas de análisis cualitativo, cuantitativo y de calidad, aplicadas al marketing (Benchmarking, entrevistas, grupos focales, metodología SERVQUAL, cuestionarios de evaluación y seguimiento de indicadores), tal como se hizo en el presente trabajo puede ser muy positivo, para evaluar la efectividad y seleccionar los canales de comunicación con mejores resultados; tomar decisiones más acertadas para la promoción y publicidad; incrementar la difusión de la imagen, los valores y el reconocimiento social; y, procurar el mejor uso de recursos para obtener mejoras en la gestión de cobertura o participación en el mercado.

El ejercicio de Benchmarking fue compartido durante el desarrollo del presente trabajo con los colaboradores del área de Comunicación Institucional de Posgrados, quienes encontraron fortalezas y debilidades del entorno *social media* de la IBERO; analizaron las comparaciones realizadas y tuvieron acceso a las percepciones y recomendaciones de una seguidora común (investigadora). Se recomienda institucionalizar esta metodología, para fijar metas y orientar la planeación, considerando las mejores prácticas del mercado que, en este caso, de manera general, las está llevando a cabo el ITESM; sin embargo, debido a que la promoción y publicidad no permanece inmóvil, deben asumir una postura imparcial, honesta y objetiva acerca de las oportunidades de mejora y las necesidades de cambio.

Las entrevistas a profundidad son una herramienta muy interesante y útil para obtener información. Las entrevistas realizadas fueron fáciles de llevar a cabo, se adaptaron al tiempo de las dos partes y permitieron no sólo aclarar preguntas o profundizar en ciertos aspectos sino captar datos relevantes y significativos procedentes del lenguaje no verbal de las personas. Por lo cual, se sugiere que sean consideradas frecuentemente en el Proceso de Comunicación Institucional de Posgrados de la IBERO.

Es claro, en este punto, que el área de Comunicación Institucional de Posgrados es la encargada de planear y desarrollar actividades de promoción y divulgación para este tipo de programas de estudio, de acuerdo a los objetivos estratégicos y a las políticas de la IBERO. Por lo cual, realizar ejercicios permanentes con grupos focales puede brindarles nuevos puntos de vista, crecimiento y calidad a través del correcto planteamiento de estrategias y formulación de acciones para el mejoramiento continuo. Los grupos focales en el presente estudio permitieron la inmersión en el problema y facilitaron el planteamiento de los cuestionamientos necesarios para culminar con la investigación; es indispensable que los colaboradores adquieran realimentación directamente de su segmento objetivo y esta herramienta puede ser útil, para obtener una aproximación de las experiencias de los estudiantes, conocer necesidades de información de los mismos y evaluar de manera significativa una campaña o los eventos de promoción.

El instrumento SERVQUAL el cual se adaptó al Proceso de Comunicación Institucional de Posgrados y en especial, al momento en el que el aspirante está en busca de factores para tomar una decisión, permitió un acercamiento a la satisfacción de los estudiantes y sus percepciones más importantes en las cinco dimensiones de la calidad (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) durante su vivencia educativa. Dados los resultados de esta evaluación, la universidad y el área en cuestión, deben prestar más atención a la dimensión seguridad y a la dimensión empatía. Es claro que las opiniones de los estudiantes e incluso de los egresados, cada día son más importantes, considerando que el mercado académico y educativo se torna más competitivo.

De acuerdo al análisis de los cuestionarios tipo SERVQUAL, la Universidad Iberoamericana Ciudad de México posee en promedio buenas calificaciones debido a las percepciones que tienen los estudiantes de posgrados de

cada uno de los ítems evaluados. Sin embargo, existen algunas personas, que, pese a que son minoría, al parecer a partir de sus experiencias poco gratas han calificado la universidad de forma negativa o algunas consideran que sus expectativas son superiores a lo que les está ofreciendo actualmente la universidad.

El cuestionario fue el último instrumento empleado en el presente estudio, el cual consistió una serie de preguntas determinantes y que se fueron adecuando gracias al desarrollo de otras técnicas empleadas (entrevistas, grupos focales y cuestionario SERVQUAL) y del criterio de la investigadora. A partir del mismo se pueden realizar algunas conclusiones importantes, indicadas a continuación:

- De acuerdo a los resultados, al parecer, existe una gran cantidad de estudiantes que se dedican única y exclusivamente a la universidad, por lo cual seguramente la mayoría cuenta con una ayuda externa como una beca.
- Todos los programas de posgrado de la universidad participaron en la encuesta, entre otras cosas gracias al apoyo de la Dirección de Posgrados, quien amablemente difundió en su base de datos el link o liga de internet de la encuesta.
- Se observó un bajo porcentaje de estudiantes extranjeros (12%), lo cual indica que la universidad debe seguir trabajando en pro de la internacionalización. Por otro lado, los estudiantes de posgrado provienen en porcentajes similares de universidades privadas y públicas.
- El rango de edad más numeroso de los estudiantes de posgrados, es el de 25 a 35 años, es decir, adultos jóvenes con capacidades tecnológicas y acceso a los canales de comunicación digitales.
- El género femenino supera apenas con el 6% al género masculino, lo cual confirma que existe igualdad de género al interior de los programas de posgrados de la IBERO.
- La motivación más importante de los alumnos encuestados para estudiar un estudio de posgrado es el crecimiento profesional, en menor proporción, la posibilidad de un ascenso laboral, el aprovechamiento del tiempo y el patrocinio por parte de la empresa en la que laboran.
- Debido al gran prestigio con el que cuenta la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y los programas de posgrado que ostenta, los estudiantes la eligen por encima de otras IES. Sin embargo, la obtención de una beca, la recomendación de un tercero y la filosofía que la caracteriza, son otras razones importantes que tienen en cuenta los estudiantes.
- En la actualidad, los canales de comunicación, para uso personal, más utilizados por los estudiantes de posgrados para mantenerse informados, son en orden de importancia: redes sociales, periódicos y radio.
- El mayor porcentaje del medio de comunicación por el cual se enteraron las personas encuestadas del programa de posgrado que están cursando, es la página web de la IBERO; seguido por medio del “voz a voz” (recomendación de un tercero) y, en tercer lugar, por la información directa en la institución. En contraste, los canales de comunicación menos efectivos fueron radio, TV y periódicos, siendo que los estudiantes afirmaron que los utilizan, por lo cual vale la pena conocer el nombre exacto de estos medios, para pautar en ellos únicamente y replantear el uso de otros.
- El principal canal de comunicación que tiene Comunicación Institucional de Posgrados es la página web, la cual se debe de fortalecer y mejorar, debido a que lo reflejado por la presente investigación, es necesario

ofrecer toda la información necesaria y ofrecer un entorno gráfico más amigable, para que tanto los estudiantes actuales como los aspirantes, puedan enterarse de todo lo relacionado con cada posgrado que la IBERO ofrece.

- Con el fin de ofrecer información más detallada y personalizada a los aspirantes de los programas de posgrados, es necesario que los funcionarios encargados de la atención personalizada y telefónica, tanto en la coordinación como en el área de Comunicación Institucional, capacite a su personal en servicio al cliente y le brinde herramientas para las entrevistas actualizadas como materiales impresos (catálogos, folletos, postales, entre otros) y materiales de difusión y recordación (agendas, esferos, sombrillas, carteras, maletines, termos, entre otros).
- La información que proporciona la universidad, desde el proceso de Comunicación Institucional, es para los estudiantes de posgrados suficiente, clara y pertinente; sin embargo, es importante que el contenido sea interesante, creativo, emotivo y cautivador. A partir de lo analizado en el entorno social media, se puede afirmar que la universidad no está teniendo demasiado *engagement*, no se trata de tener demasiada participación, sino que los receptores lo consideren tan importante que los lleve a compartirlos en sus perfiles.
- La imagen de la IBERO es favorable en la mente de los estudiantes de posgrados, pero lo más importante es coherente con la filosofía y los valores de la universidad. Es un elemento que impulsa las nuevas matrículas y permiten día a día posicionar su nombre a nivel nacional e internacional. Comunicación Institucional de Posgrados impacta directamente en este aspecto, por eso deben tener en cuenta más herramientas que les permitan comunicar las ventajas competitivas de la institución y el valor que aportan sus programas.
- La calidad del servicio que un cliente percibe y confronta frente a sus expectativas, le condicionará su comportamiento para recomendar o no la organización, e incluso, considerar o no usar el servicio una próxima vez. De acuerdo a los resultados, de manera general, los estudiantes si recomendarían la universidad y sus posgrados, pero es claro que siempre debe realizar acciones concretas de revisión y actualización de currículos; estandarizar metodologías de enseñanza y aprendizaje; mejorar el proceso de evaluación y por supuesto, invertir en infraestructura, comunicación y tecnología.

RECOMENDACIONES

El área de Comunicación Institucional de Posgrados cuenta con colaboradores preparados y muy calificados para desarrollar sus funciones, pero se recomienda la identificación y la documentación de los procesos que llevan a cabo al interior de la misma, utilizando como guía la norma ISO 9001:2015, con el fin de preservar “el saber hacer” que han adquirido con la experiencia, favorecer la planificación, controlar el desarrollo de tareas y en este nivel, en donde es indispensable evaluar los resultados de su gestión, facilitar su revisión y la mejora continua.

Para futuros ejercicios de Benchmarking, se sugiere que Comunicación Institucional de Posgrados adquiera membresías de páginas de internet que permiten monitorear el entorno digital de la competencia (páginas web y redes sociales), tales como: Likealyzer, Social Mention, Buzzsumo y Foller Me. De igual manera, profundizar en otras métricas que no fueron consideradas en el presente proyecto como el “Número de No Me Gusta” o “Me Asombra” de Facebook, las horas exactas en las que la competencia hace la publicación y reactivar como se dijo, aquellas cuentas como Google+ y YouTube donde la IBERO (específicamente el área de posgrados) tiene un gran número de seguidores.

Se tenían como supuestos iniciales, que en la institución se ofrecía un buen servicio al aspirante y al estudiante tanto en el área de Comunicación Institucional como en las coordinaciones de los posgrados, pero dados los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, es indispensable, que la IBERO, proporcione a los colaboradores de éstas áreas, capacitación continua en servicio al cliente; porque pese a que tienen un concepto favorable por parte de los estudiantes, es necesario que la atención se fundamente en procedimientos adecuados para solucionar quejas o reclamos, protocolos de contacto telefónico, comunicación asertiva y disponibilidad de ayuda.

De acuerdo a los resultados obtenidos, evaluar la pertinencia del uso de ciertos canales de comunicación para realizar la difusión de los programas de posgrado, considerando aquellos que están siendo más utilizados para el uso personal de las personas, pero principalmente aquellos que permitieron la consecución de nuevos estudiantes, es decir, los que fueron más efectivos. Seguido a esto, acompañar los estudios de evaluación de los canales de comunicación, con el análisis de recursos (tiempo, dinero y personal), de tal forma que se seleccionen no sólo los mejores canales para seguir trabajando en ellos, sino que se les brinde el potencial necesario para que aumenten sus resultados favorables.

Es necesario que exista mayor integración de los coordinadores de los programas en tareas y proyectos de promoción que son liderados por Comunicación Institucional de Posgrados, es decir, el fortalecimiento de puentes colaborativos. Lo anterior, con el fin de posibilitar, el desarrollo de mensajes más acordes con la promesa de valor de los posgrados y la generación de una difusión que cautiven cada vez más al segmento de mercado al que se dirigen y no siga ocurriendo lo que se encontró en el presente estudio: personas que al parecer, a partir de sus experiencias poco gratas, han calificado a la IBERO de forma negativa o algunas consideran que sus expectativas son superiores a lo que les está ofreciendo actualmente la universidad.

APÉNDICE 1 - Instituciones de Educación Superior (IES) de la Ciudad de México y número de estudiantes de posgrado matriculados (EM) en el ciclo escolar 2015 – 2016.

No.	IES	EM
1	17, INSTITUTO DE ESTUDIOS CRÍTICOS	40
2	ASOCIACIÓN MEXICANA DE CINEASTAS INDEPENDIENTES	12
3	ASOCIACIÓN ODONTOLÓGICA MEXICANA PARA LA ENSEÑANZA Y LA INVESTIGACIÓN	87
4	BENEMÉRITA ESCUELA NACIONAL DE MAESTROS	0
5	CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA PROFESIONALES EN INSTITUCIONES DE SALUD	7
6	CENTRO AVANZADO DE COMUNICACIÓN EULALIO FERRER	8
7	CENTRO CULTURAL ÍTACA, S. C.	441
8	CENTRO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	28
9	CENTRO DE ARTE MEXICANO, A.C.	10
10	CENTRO DE DISEÑO, CINE Y TELEVISIÓN	36
11	CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS DE LAS AMÉRICAS	26
12	CENTRO DE ESTUDIOS CASA VIKTOR FRANKL	57
13	CENTRO DE ESTUDIOS DE LOS VALORES HUMANOS	5
14	CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO EN DERECHO	71
15	CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA ASOCIACIÓN PSICOANALÍTICA MEXICANA	31
16	CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EN ORTODONCIA VALLE DE ANÁHUAC	31
17	CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN SOBRE LA FAMILIA, IFAC	47
18	CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CULTURA Y LAS ARTES CASA LAMM A.C.	104
19	CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ORTODONCIA	38
20	CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE SAN ÁNGEL	64
21	CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN EDUCACIÓN	361
22	CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MONTE FÉNIX	23
23	CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS Y UNIVERSITARIOS IAMP	14
24	CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS COYOTL	5
25	CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS PART	62
26	CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN GEOGRAFÍA Y GEOMÁTICA "ING. JORGE L. TAMAYO"	23
27	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL IPN	1,735
28	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.	150
29	CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL	89
30	CENTRO ELEIA ACTIVIDADES PSICOLÓGICAS A. C.	146
31	CENTRO JURÍDICO UNIVERSITARIO	148
32	CENTRO LATINOAMERICANO DE ESTUDIOS ORTODÓNTICOS	77
33	CENTRO UNIVERSITARIO ANGLO ESPAÑOL	59
34	CENTRO UNIVERSITARIO ANGLOAMERICANO	6
35	CENTRO UNIVERSITARIO COLUMBIA	39
36	CENTRO UNIVERSITARIO DE COMUNICACIÓN	43
37	CENTRO UNIVERSITARIO DE ESPAÑA Y MÉXICO	169
38	CENTRO UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO	18
39	CENTRO UNIVERSITARIO EMMANUEL KANT	157

No.	IES	EM
40	CENTRO UNIVERSITARIO EN PERIODISMO Y PUBLICIDAD	8
41	CENTRO UNIVERSITARIO INCARNATE WORD	48
42	CENTRO UNIVERSITARIO INTEGRAL IUS SEMPER	170
43	CENTRO UNIVERSITARIO ORIENTE DE MÉXICO	11
44	CENTRO UNIVERSITARIO ORT MÉXICO	41
45	CENTRO UNIVERSITARIO SAN ÁNGEL	46
46	COLEGIO DE CONSULTORES EN IMAGEN PÚBLICA	185
47	COLEGIO DE EMPRESARIOS EXCELLENTIA FERVIC	2
48	COLEGIO DE PSICOANÁLISIS LACANIANO	28
49	COLEGIO IBEROAMERICANO DE ESTUDIOS EXISTENCIALES Y HUMANÍSTICOS	90
50	COLEGIO LIBRE DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS CAMPUS DF DOS	98
51	COLEGIO SUPERIOR DE GASTRONOMÍA	0
52	COLEGIO SUPERIOR DE NEUROLINGÜÍSTICA Y PSICOPEDAGOGÍA	2
53	COLEGIO UNIVERSITARIO DEL DISTRITO FEDERAL	20
54	DIALOGO DE SABERES, A.C.	61
55	DIMENSIÓN PSICOANALÍTICA	48
56	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE EDUCACIÓN NAVAL DE LA SECRETARIA DE MARINA	376
57	DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN NORMAL Y ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO	0
58	EL COLEGIO DE MÉXICO A.C.	334
59	ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR, A.C.	272
60	ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL, S.C.	460
61	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL	57
62	ESCUELA DE DIETÉTICA Y NUTRICIÓN DEL ISSSTE	12
63	ESCUELA DE ENFERMERÍA MARIA ELENA MAZA BRITO DEL INCMNSZ	40
64	ESCUELA DE INGENIERÍA MUNICIPAL	60
65	ESCUELA DE PERIODISMO CARLOS SEPTIEN GARCÍA	84
66	ESCUELA DE POSGRADO DE HOMEOPATÍA DE MÉXICO	14
67	ESCUELA LIBRE DE DERECHO	192
68	ESCUELA NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA	264
69	ESCUELA NACIONAL DE CONSERVACIÓN, RESTAURACIÓN Y MUSEOGRAFÍA	61
70	ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS	64
71	ESCUELA NACIONAL PARA MAESTRAS DE JARDINES DE NIÑOS	0
72	ESCUELA NORMAL DE ESPECIALIZACIÓN	22
73	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MÉXICO	9
74	ESCUELA SUPERIOR DE EDUCACIÓN FÍSICA	14
75	FACULTAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM	4
76	FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES	692
77	FONDO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA LA INDUSTRIA	129
78	FUNDACIÓN ARTURO ROSENBLUETH PARA EL AVANCE DE LA CIENCIA, A.C.	26
79	HUMANITAS ESCUELA SUPERIOR DE LEYES Y NEGOCIOS	136
80	ICONOS, INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN Y CULTURA	79

No.	IES	EM
81	INSTITUTO BONAMPAK	10
82	INSTITUTO CIENTÍFICO TÉCNICO Y EDUCATIVO	8
83	INSTITUTO CULTURAL HELÉNICO A.C.	24
84	INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, S.C.	5,362
85	INSTITUTO DE DESARROLLO JURÍDICO	28
86	INSTITUTO DE ENLACES EDUCATIVOS, ENLACE	2,213
87	INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR EN CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, S.C.	23
88	INSTITUTO DE ENTRENAMIENTO E INVESTIGACIÓN EN PSICOTERAPIA, S.C.	7
89	INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN PARA EJECUTIVOS, S.C.	270
90	INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN ODONTOLOGÍA DR. YURY KUTTLER	10
91	INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO EN CIENCIAS Y HUMANIDADES, A.C.	73
92	INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO EN COMERCIO INTERNACIONAL	97
93	INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES Y ADMINISTRATIVOS	35
94	INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE TURISMO	18
95	INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL COLEGIO HOLANDES	15
96	INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA, S.C.	1,050
97	INSTITUTO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA PGJDF	523
98	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CLÍNICA Y SOCIAL	23
99	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DR. JOSÉ MARÍA LUIS MORA	83
100	INSTITUTO DE POSGRADO EN DERECHO	211
101	INSTITUTO DE PSICOTERAPIA INTEGRAL Y CIENCIAS DE LA SALUD	15
102	INSTITUTO DE TERAPIA COGNITIVO CONDUCTUAL	55
103	INSTITUTO DE TERAPIA FAMILIAR CENCALLI, A.C.	53
104	INSTITUTO DE TERAPIA OCUPACIONAL	20
105	INSTITUTO HUMANISTA DE PSICOTERAPIA GESTALT	368
106	INSTITUTO INTERNACIONAL DEL DERECHO Y DEL ESTADO A.C.	7
107	INSTITUTO INTERNACIONAL UNIVERSITARIO	24
108	INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA	107
109	INSTITUTO LEONARDO BRAVO A.C.	142
110	INSTITUTO MEXICANO DE LA AUDICIÓN Y EL LENGUAJE A.C.	6
111	INSTITUTO MEXICANO DE LA PAREJA	21
112	INSTITUTO MEXICANO DE PSICOANÁLISIS	22
113	INSTITUTO MEXICANO DE PSICOONCOLOGIA	391
114	INSTITUTO MEXICANO DE PSICOTERAPIA COGNITIVO CONDUCTUAL	57
115	INSTITUTO MEXICANO DE SEXOLOGÍA	228
116	INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO	0
117	INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA	517
118	INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA	116
119	INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGÍA DR. IGNACIO CHAVEZ	275
120	INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS PENALES	590
121	INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES EN DERECHO PENAL	744

No.	IES	EM
122	INSTITUTO NACIONAL DE NEUROCIENCIAS Y PSICOANÁLISIS S.C.	3
123	INSTITUTO NACIONAL DE PERINATOLOGÍA ISIDRO ESPINOSA DE LOS REYES	193
124	INSTITUTO NACIONAL DE SALUD HIM FEDERICO GÓMEZ	362
125	INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA	513
126	INSTITUTO PARA EL DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN DE PROFESIONALES	61
127	INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	5,575
128	INSTITUTO SALESIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES	28
129	INSTITUTO SIGMUND FREUD	7
130	INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA FAMILIA ILEF	43
131	INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS PROSPECTIVOS	28
132	INSTITUTO SUPERIOR DE INTERPRETES Y TRADUCTORES	19
133	INSTITUTO TÉCNICO DE FORMACIÓN POLICIAL	42
134	INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO	719
135	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA CONSTRUCCIÓN	189
136	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TELÉFONOS DE MÉXICO S.C.	25
137	INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY	599
138	JANNETTE KLEIN UNIVERSIDAD	0
139	MUSEO INTERACTIVO DE ECONOMÍA	15
140	REDNOVA SCHOOL OF HIGHER EDUCATION	0
141	SOCIEDAD DE PSICOANÁLISIS Y PSICOTERAPIA S. C.	43
142	SOCIEDAD MEXICANA DE ANÁLISIS EXISTENCIAL Y LOGOTERAPIA	105
143	TECNOLÓGICO IBEROAMERICANO COYOACÁN	35
144	UNIVERSIDAD ANÁHUAC	979
145	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO	143
146	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA	3,718
147	UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC A.C.	226
148	UNIVERSIDAD DA VINCI	263
149	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO, SOCIEDAD CIVIL	12
150	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN	143
151	UNIVERSIDAD DE LA COMUNICACIÓN, S.C.	181
152	UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA MEXICANA	40
153	UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, A.C.	132
154	UNIVERSIDAD DE LONDRES	354
155	UNIVERSIDAD DEL CLAUSTRO DE SOR JUANA A.C.	70
156	UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO EMPRESARIAL Y PEDAGÓGICO	35
157	UNIVERSIDAD DEL DISTRITO FEDERAL, S. C.	33
158	UNIVERSIDAD DEL EJERCITO Y FUERZA AÉREA	222
159	UNIVERSIDAD DEL PEDREGAL	185
160	UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC A.C.	30
161	UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO	2,189
162	UNIVERSIDAD GESTALT DE AMÉRICA	66

No.	IES	EM
163	UNIVERSIDAD HEBRAICA	47
164	UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA - CIUDAD DE MÉXICO	1,200
165	UNIVERSIDAD ICEL	1,125
166	UNIVERSIDAD INACE	116
167	UNIVERSIDAD INSURGENTES	410
168	UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO	479
169	UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL	333
170	UNIVERSIDAD ISEC	411
171	UNIVERSIDAD JUSTO SIERRA	119
172	UNIVERSIDAD LA SALLE, A.C. - CIUDAD DE MÉXICO	1,052
173	UNIVERSIDAD LATINA, S.C.	276
174	UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.	354
175	UNIVERSIDAD MARISTA	238
176	UNIVERSIDAD MEXICANA	315
177	UNIVERSIDAD MOTOLINIA DEL PEDREGAL, A.C.	104
178	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	26,509
179	UNIVERSIDAD PANAMERICANA	2,588
180	UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	996
181	UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE MÉXICO	9
182	UNIVERSIDAD PRIVADA DE IRAPUATO PLANTEL NÁPOLES	65
183	UNIVERSIDAD SALESIANA	11
184	UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	123
185	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA AMERICANA	63
186	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO	6,032
187	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA LATINOAMERICANA EN LÍNEA	189
188	UNIVERSIDAD TEPANTLATO	237
189	UNIVERSIDAD UCUGS	41
190	UNIVERSIDAD WESTHILL	6
191	UNIVERSIDAD YMCA	163
TOTAL		83,808

Fuente: Autora, 2016. Tomado del Anuario Estadístico de la ANUIES para posgrado 2015 – 2016.

APÉNDICE 2 - Programas a nivel de posgrados de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

Posgrado	Departamento
Doctorado en Antropología Social	Ciencias Sociales y Políticas
Doctorado en Ciencias de la Ingeniería	Física y Matemáticas
Doctorado en Ciencias Sociales y Políticas	Ciencias Sociales y Políticas
Doctorado en Comunicación	Comunicación
Doctorado en Filosofía	Filosofía
Doctorado en Historia	Historia
Doctorado en Investigación Psicológica	Psicología
Doctorado en Letras Modernas	Letras
Doctorado Interinstitucional en Educación	Educación
Doctorado Internacional en Bienestar Social	Salud
Especialidad en Derecho Procesal Administrativo	Derecho
Especialidad en Obesidad y Comorbilidades	Salud
Especialidad en Seguridad de la Información	Ingenierías
Maestría en Administración	Estudios Empresariales
Maestría en Antropología Social	Ciencias Sociales y Políticas
Maestría en Ciencias de la Ingeniería	Física y Matemáticas
Maestría en Ciencias en Ingeniería Química	Ingeniería y Ciencias Químicas
Maestría en Cine	Comunicación
Maestría en Comunicación	Comunicación
Maestría en Derechos Humanos	Derecho
Maestría en Desarrollo Humano	Psicología
Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	Diseño
Maestría en Estudios de Arte	Arte
Maestría en Estudios sobre Migración	Estudios Internacionales
Maestría en Filosofía	Filosofía
Maestría en Finanzas	Estudios Empresariales
Maestría en Gestión de la Innovación TECNOLÓGICA	Estudios Empresariales
Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	Ingenierías
Maestría en Historia	Historia
Maestría en Ingeniería con Especialidad en Administración de la Construcción	Ingenierías
Maestría en Ingeniería de Calidad	Ingenierías
Maestría en Letras Modernas	Letras
Maestría en Mercadotecnia y Publicidad	Estudios Empresariales
Maestría en Nutriología Aplicada	Salud
Maestría en Orientación Psicológica	Psicología
Maestría en Políticas Públicas	Economía
Maestría en Proyectos para el Desarrollo Urbano	Arquitectura
Maestría en Sociología	Ciencias Sociales y Políticas
Maestría en Teología y Mundo Contemporáneo	Ciencias Religiosas
Maestría Investigación y Desarrollo de la Educación	Educación

Fuente: Autora, 2017. Tomado de la página web de la universidad.

APÉNDICE 3 - Resultados obtenidos durante el estudio de Benchmarking.

Datos de los seguidores de los perfiles de Facebook.

Institución	No. de Seguidores 15/09/2016	No. de Seguidores 15/11/2016	Promedio de Seguidores Nuevos/semana
IBERO	29700	32132	270
Anáhuac	25869	25876	1
Anáhuac Sur	213	276	7
ITESM	382207	393248	1227
UP	10890	12169	142

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur).

Aspectos Cuantitativos de los perfiles de Facebook.

Institución	Frecuencia de Publicaciones							Publicaciones Promedio/día	Tipo de Publicación					Actividad de los Seguidores				
	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom		Estado	Imagen	Enlace	Video	Total	MG	C	No. Veces Compartido	No. Total Actividad	Actividad Promedio / Publicación
IBERO	11	18	17	10	9	4	3	1.2	0	62	9	1	72	994	46	204	1244	17
Anáhuac	35	42	34	42	39	29	22	3.9	3	142	80	18	243	23585	46	850	24481	101
Anáhuac Sur	6	4	6	6	6	0	0	0.5	1	24	2	1	28	69	0	24	93	3
ITESM	64	83	76	82	75	81	68	8.5	10	359	139	21	529	17241	431	14498	32170	61
UP	4	12	9	7	6	2	0	0.6	0	37	0	3	40	1082	12	33	1127	28

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), Lun (lunes), Mar (martes), Mié (miércoles), Jue (jueves), Vie (viernes), Sáb (sábado), Dom (domingo), MG (Número de me gusta), C (comentarios), No. VC (Número de veces compartidos).

Top 5 de las mejores publicaciones realizadas en el perfil de Facebook de cada institución (con mayor número de “Me gusta”).

Institución	No.	Fecha	Tipo	Mensaje	MG	C	No. VC
IBERO	1	28 Oct 2016	Enlace	El jueves 10 de noviembre a las 8:00 podrás conocer nuestros posgrados en el PNPC de CONACYT en desayuno informativo. Confirma tu asistencia: atencion.posgrado@ibero.mx	423	18	81
	2	19 Sep 2016	Enlace	Conoce cómo puedes obtener una o más becas para estudiar tu posgrado en la #Ibero https://t.co/EwleWYdDoe	65	7	15
	3	16 Sep 2016	Enlace	#SabíasQue La Ibero es una de las universidades privadas con el mayor número de #posgrados acreditados. Checa los 38 programas de excelencia / 20 reconocidos por el PNPC de #CONACYT	50	1	14
	4	02 Oct 2016	Imagen	#SabíasQue La Ibero ocupa el primer lugar nacional entre las #UniversidadesParticulares del centro del país por el número total de #Posgrados reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt, ubicados en un solo campus #MotivoParaSerIbero #OrgulloIbero #Experiencialbero	38	1	3
	5	02 Oct 2016	Imagen	Estudia tu Especialidad, Maestría o Doctorado en la IBERO Convocatoria abierta para iniciar clases en enero del 2017. Consulta nuestros programas, regístrate y recibe información a detalle del programa de tu elección: http://ibero.mx/admision-posgrados-contacto	27	2	13
Anáhuac	1	15 Sep 2016	Enlace	Con la Maestría en Arquitectura y Sostenibilidad, tendrás la formación y capacitación para afrontar responsablemente un futuro ecológicamente incierto. Conoce más en:	900	1	15
	2	29 Sep 2016	Imagen	Conoce la Maestría en Comunicación Aplicada y Planeación de Medios y gestiona temas de mercadotecnia y comercialización de medios. Más información en: goo.gl/igMm8q	878	0	8
	3	24 Sep 2016	Imagen	La industria del entretenimiento emerge y desarrolla cada día más negocios por su dinamismo y novedad. Involúcrate en el campo con la Maestría en Dirección de Empresas de Entretenimiento goo.gl/s7gpCP	846	0	7
	4	28 Sep 2016	Imagen	"La arquitectura moderna no significa el uso de nuevos materiales, sino utilizar los materiales existentes en una forma más humana" - Alvar Aalto. Ingresa para conocer más: goo.gl/wZkPnf	846	1	4
	5	11 Sep 2016	Enlace	Imagen y opinión pública, dirección y representación de artistas y deportistas, y dirección de proyectos de entretenimiento masivo, son algunas temáticas que verás en la Maestría en Dirección de Empresas de Entretenimiento. goo.gl/s7gpCP	837	2	9
Anáhuac Sur	1	01 Nov 2016	Imagen	Porque nuestros seres queridos nunca se van... Día de Muertos	7	0	3
	2	19 Oct 2016	Imagen	#Evento Hoy nos encontramos en el WTC en el Congreso Internacional de Capacitación E-Learning. Acércate y conócenos.	5	0	0

Institución	No.	Fecha	Tipo	Mensaje	MG	C	No. VC
	3	04 Nov 2016	Imagen	#Evento Hoy nos encontramos en la feria de Best Buy. ¡Gracias por acompañarnos!	5	0	0
	4	15 Sep 2016	Imagen	#Evento ¡Les deseamos un muy feliz 15 de septiembre! Feliz día de la Independencia de México	4	0	0
	5	22 Sep 2016	Imagen	#Evento Posgrados Anáhuac México Campus Sur, siempre se encuentra en los mejores eventos. Los esperamos en el Simposio del IMEF.	4	0	1
TEC	1	30 Oct 2016	Enlace	Ciertas acciones te permiten tener una vida mucho más fácil y crecer personalmente según la escritora Luminita Saviuc.	519	6	7547
	2	19 Sep 2016	Imagen	Nos encontramos en un mundo en el cual las exigencias que la jornada laboral demanda, desencadena enfermedades y estrés en los empleados... ¡Comparte si te gustaría que tus jornadas disminuyeran a 6 horas!	441	5	309
	3	11 Nov 2016	Imagen	Sé diferente, ¡busca soluciones creativas!	429	1	239
	4	06 Nov 2016	Imagen	Y para ti, ¿qué significa saber dirigir?	407	3	202
	5	29 Oct 2016	Imagen	¿Qué habilidades tienen en común las personas que se encuentran en la cima? http://bit.ly/2eNrM0h	390	2	232
UP	1	10 Nov 2016	Imagen	La escuela de Administración de Instituciones ESDAI, con más de 45 años de experiencia, abre sus puertas a la nueva Especialidad en Gastronomía, con innovadoras instalaciones y laboratorios únicos en su género.	299	0	10
	2	17 Oct 2016	Imagen	Administra procesos de cambio, adecuación e innovación, generando valor y rentabilidad a tu empresa. INICIO - 28 octubre 2016 Si quieres más información sobre este posgrado contáctanos por inbox.	178	2	2
	3	19 Oct 2016	Imagen	Diseña e implementa actividades que permitan crear e incrementar las ventajas competitivas sostenibles. INICIO - 28 octubre 2016 Si quieres más información sobre este posgrado contáctanos por inbox.	149	1	3
	4	17 Oct 2016	Imagen	Perfecciona la toma de decisiones financieras para generar estrategias corporativas en un ámbito de alta dirección. INICIO - 28 octubre 2016 Si quieres más información sobre este posgrado contáctanos por inbox.	121	1	2
	5	18 Oct 2016	Imagen	Fortalece tu capacidad de generar un marco de pensamiento estratégico. Desarrolla tu sensibilidad a las oportunidades que el entorno provee y mejora la capacidad de emprender acciones con riesgos medidos. INICIO - 28 octubre 2016 Si quieres más información sobre este posgrado contáctanos por inbox.	101	0	3

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), MG (Número de me gusta), C (comentarios), No. VC (Número de veces compartidos).

Datos de los seguidores de los perfiles de Twitter.

Institución	No. de Seguidores 15/09/2016	No. de Seguidores 15/11/2016	Siguiendo	Promedio de Seguidores Nuevos/semana
IBERO	3897	4003	1232	12
Anáhuac	683	746	120	7
ITESM	14862	14996	11000	15
UP	419	430	20	1

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac).

Aspectos Cuantitativos de los perfiles de Twitter.

Institución	Frecuencia de Tuits							Total Tuits	No. Promedio Tuits/día	Tipo de Publicación				Actividad	
	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom			Imagen	Enlace	Imagen y Enlace	Texto	No. "Me Gusta"	Retuits
IBERO	4	5	6	6	3	1	0	25	0.4	2	21	1	1	17	16
Anáhuac	18	22	18	20	25	18	18	139	2.2	20	46	73	0	41	34
ITESM	22	22	22	22	29	24	23	164	2.6	48	73	20	23	377	285
UP	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Lun (lunes), Mar (martes), Mié (miércoles), Jue (jueves), Vie (viernes), Sáb (sábado), Dom (domingo).

Mejores publicaciones realizadas en los perfiles de Twitter (Tuits con más "Me Gusta").

No.	Fecha	Mensaje	Cuenta	No. de "Me gusta"
1	18 Sep 2016	El significado de una oración nos puede llevar a crear grandes proyectos. https://t.co/PdkiA111rN	PyEE Tec de Mty	22
2	23 Sep 2016	Existen ciertos aspectos fundamentales para que tu público permanezca atento mientras das a conocer tus ideas según... https://t.co/KnS4zS7arV	PyEE Tec de Mty	16
3	30 Oct 2016	Ciertas acciones te permiten tener una vida mucho más fácil y crecer personalmente según la escritora Luminita Savi... https://t.co/QLyB3rFsBy	PyEE Tec de Mty	15
4	20 Oct 2016	El Tecnológico de Monterrey recibe acreditación como miembro de la Asociación Mexicana de Educación Continua y a Di... https://t.co/AgsrEmERSx	PyEE Tec de Mty	12
5	11 Nov 2016	Sé diferente, ¡busca soluciones creativas! https://t.co/GnZr5yaWGx	PyEE Tec de Mty	10
6	03 Nov 2016	En ocasiones, para aprender necesitamos hacer cambios en nuestra actitud. Para tener una actitud positiva, necesita... https://t.co/h5rSHjxp8y	PyEE Tec de Mty	9
7	30 Oct 2016	¿Qué opinas de la siguiente frase de Steve Jobs? https://t.co/EX4cqJ5wd2	PyEE Tec de Mty	9
8	19 Oct 2016	Existen diversos hábitos que te ayudan a aprovechar al máximo cada minuto. https://t.co/1mR1ObeP5A	PyEE Tec de Mty	8
9	02 Oct 2016	¿Ya sabes el propósito de tu vida? https://t.co/gXT4oinBYR	PyEE Tec de Mty	8
10	16 Sep 2016	Entre las responsabilidades de un líder se encuentra el motivar y ver por el bienestar de sus empleados. https://t.co/P0nNuwUeoj	PyEE Tec de Mty	8

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: PyEE Tec de Mty (Nombre de usuario del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).

Mejores publicaciones realizadas en los perfiles de Twitter (Tuits con más “Retuits”).

No.	Fecha	Mensaje	Cuenta	Retuits
1	23 Sep 2016	Existen ciertos aspectos fundamentales para que tu público permanezca atento mientras das a conocer tus ideas según... https://t.co/KnS4zS7arV	PyEE Tec de Mty	13
2	18 Sep 2016	El significado de una oración nos puede llevar a crear grandes proyectos. https://t.co/PdkiA111rN	PyEE Tec de Mty	13
3	30 Oct 2016	Ciertas acciones te permiten tener una vida mucho más fácil y crecer personalmente según la escritora Luminita Savi... https://t.co/QLyB3rFsBy	PyEE Tec de Mty	12
4	11 Nov 2016	Sé diferente, ¡busca soluciones creativas! https://t.co/GnZr5yaWGx	PyEE Tec de Mty	9
5	21 Sep 2016	En muchas ocasiones las reuniones de trabajo afectan la productividad del empleado, ¡descubre los factores que te a... https://t.co/c79UUHloIB	PyEE Tec de Mty	9
6	15 Nov 2016	Existen ciertas cosas que no tienen solución, aunque se le destine un gran esfuerzo. ¡Descubre cuáles son:... https://t.co/jZPU2XQNtR	PyEE Tec de Mty	7
7	29 Oct 2016	¿Qué habilidades tienen en común las personas que se encuentran en la cima? https://t.co/N5nbrMhoSP https://t.co/wvHgmAzwx3	PyEE Tec de Mty	7
8	20 Oct 2016	El Tecnológico de Monterrey recibe acreditación como miembro de la Asociación Mexicana de Educación Continua y a Di... https://t.co/AgsrEmERSx	PyEE Tec de Mty	7
9	16 Oct 2016	El poder de influir no recae solo en el que cuenta con una posición de director, hay que saber diferenciar el poder... https://t.co/OX5FONudob	PyEE Tec de Mty	7
10	19 Sep 2016	¡Retweet si te gustaría que tus jornadas disminuyeran a 6 horas! https://t.co/kFMgNFZsli	PyEE Tec de Mty	7

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: PyEE Tec de Mty (Nombre de usuario del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).

Datos de los seguidores de los perfiles de Instagram.

Institución	No. de Seguidores 15/09/2016	No. de Seguidores 15/11/2016	Siguiendo	Promedio de Seguidores Nuevos/semana
IBERO	667	683	524	2
Anáhuac	11	11	0	0
ITESM	11311	13437	184	236
UP	194	200	61	1

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac).

Aspectos Cuantitativos de los perfiles de Instagram.

Institución	Frecuencia de Publicaciones							Total	No. Promedio Publicaciones/día	Tipo de Publicación		Actividad	
	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom			Imagen	Video	No. "Me Gusta"	Comentarios
IBERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Anáhuac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ITESM	12	17	13	18	20	0	0	80	1.3	29	51	10231	102
UP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac), Lun (lunes), Mar (martes), Mié (miércoles), Jue (jueves), Vie (viernes), Sáb (sábado), Dom (domingo).

Top 10 de las mejores publicaciones realizadas por el ITESM en Instagram (Publicaciones con más "Me Gusta").

No.	Fecha	Mensaje	No. de "Me gusta"
1	09 Nov 2016	La compañía adecuada vuelve los retos en aventuras inolvidables. #FactorTec	493
2	21 Oct 2016	El Ajedrez Cervantino en @tec_mx, creado por el escultor Miguel Peraza, fue inaugurado en 1993 y la primera jugada fue de Don Eugenio Garza Lagüera.	440
3	22 Sep 2016	Haz lo mismo, pero diferente. #FactorTec	412
4	15 Nov 2016	Lo que a ningún borrego le puede faltar. @tecstorenty #TecStore	368
5	10 Nov 2016	Asegúrate que todo lo que hagas también te divierta. #FactorTec	322
6	11 Nov 2016	Toma a las sorpresas de sorpresa. #FactorTec	296
7	27 Sep 2016	¡Este es el resultado de un gran trabajo! Alumnos del @itesm_puebla en colaboración con @uriartetallavera, crearon estas lindas artesanías. #Semanai	276
8	14 Nov 2016	Compartiendo lo bueno duplicas los logros. #FactorTec	275
9	28 Sep 2016	#Semanai rompe el esquema de lo ordinario, pero sobre todo para cambiarte la perspectiva del mundo real. ¿Qué es lo que más te ha gustado?	250
10	22 Sep 2016	Que tu viaje sea diferente encontrando nuevos caminos. #FactorTec	225

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).

Datos de los seguidores de los perfiles de Google+.

Institución	No. de Seguidores 15/09/2016	No. de Seguidores 15/11/2016	Total publicaciones/periodo
IBERO	20646	20646	0
Anáhuac	17	17	0
ITESM	3091	3091	0
UP	1	1	0

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac).

Aspectos Cuantitativos de los perfiles de Pinterest.

Institución	No. de Seguidores 15/09/2016	No. de Seguidores 15/11/2016	Promedio de Seguidores Nuevos/semana	No. "Me gusta"	Pines	Comentarios, Me gusta y Repines	Pines / día	Tableros
Anáhuac Sur	154	167	1	0	0	0	0	9
UP Gdl	0	0	0	0	0	0	0	0
IBERO	0	0	0	0	0	0	0	0
ITESM	697	734	4	0	0	0	0	7

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac Sur (Universidad Anáhuac Campus Sur), UP Gdl (Universidad Panamericana Campus Guadalajara).

Aspectos Cuantitativos del canal de YouTube.

Institución	No. total de suscriptores	No. total de reproducciones	No. total de videos	No. de vídeos durante el estudio	No. total de reproducciones	Promedio Reproducciones por vídeo	Me gusta	No me gusta	Comentarios
ITESM	125	83000	84	10	1396	139.6	13	0	0
UP	2	10000	30	0	0	0	0	0	0
IBERO	237	448000	271	0	0	0	0	0	0
Anáhuac	22	49000	11	0	0	0	0	0	0

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de cada institución.

Convenciones: ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), UP (Universidad Panamericana), IBERO (Universidad Iberoamericana), Anáhuac (Universidad Anáhuac).

Publicaciones realizadas por el ITESM en el canal de YouTube.

No.	Fecha	Video	No. total de reproducciones
1	31 Oct 2016	Certificación en Coaching con PNL - Conoce la experiencia de Yunuén	462
2	31 Oct 2016	Estrategias de venta efectiva - Conoce la experiencia de Iván	254
3	31 Oct 2016	Desarrollo de Habilidades Directivas - Conoce la experiencia de Valeria	192
4	31 Oct 2016	Logística y Cadena de Suministro - Conoce la Experiencia de Guillermo	105
5	31 Oct 2016	Toma mejores decisiones financieras - Conoce la experiencia de Ana C.	104
6	31 Oct 2016	Mercadotecnia Estratégica - Conoce la experiencia de Oliver	97
7	31 Oct 2016	Administración Estratégica - Conoce la experiencia de Jorge	70
8	31 Oct 2016	Gestiona Proyectos Eficientemente - Conoce la experiencia de César	49
9	31 Oct 2016	Incrementa la productividad a través de acciones estratégicas - Conoce la experiencia de Ileana	34
10	31 Oct 2016	Gestión de Capital Humano - Conoce la experiencia de Esperanza	29
Total			1396

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento de la red social de la institución.

APÉNDICE 4 - Formato del cuestionario adaptado de la metodología SERVQUAL.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA CIUDAD DE MÉXICO - ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE
PARTE 1. EXPECTATIVAS

Gracias por ayudarnos con este estudio. Con su participación, la Universidad y el área de Comunicación Institucional, conocerán la percepción que tienen sus estudiantes de algunos servicios recibidos y podrán diseñar mejores estrategias de servicio al cliente. Sus respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad.

Considerando sus experiencias como estudiante de posgrados de la universidad, por favor, piense en el tipo de institución a éste nivel de estudios, que podría ofrecerle un servicio académico de excelente calidad; de tal manera, que usted se sienta complacido con el mismo e indíquenos hasta qué punto piensa que debería tener las declaraciones descritas a continuación.

No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa que indique un número que refleje con precisión lo que piensa; en una escala en donde 7 es para una característica absolutamente esencial y 1 para una que no lo es.

Programa: _____
 Edad: _____

Fecha: _____
 Género: _____

Fuertemente en desacuerdo

Fuertemente de acuerdo

1. Los canales de comunicación de una universidad excelente son modernos, actuales y pertinentes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los mensajes publicitarios de una universidad excelente (folletos, posters, anuncios en página web, etc.) son atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los elementos publicitarios que entrega una universidad excelente (esferos, maletas, termos, sombrillas, etc.) son atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

4. Los empleados de una universidad excelente tienen apariencia pulcra y confiable.	1	2	3	4	5	6	7
5. La promesa de valor de los programas de estudio de una universidad excelente, están acordes con lo que enuncian en la información previa y la publicidad.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema o inquietud durante el proceso de admisión, el personal competente de una universidad excelente muestra interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. El área administrativa de una universidad excelente realiza bien sus servicios desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Las actividades propias de las áreas administrativas de una universidad excelente y de coordinación de sus facultades terminan sus servicios en el tiempo que prometen hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
9. La información relacionada con los programas de estudio de una universidad excelente y que es proporcionada inicialmente a los aspirantes, está exenta de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. La información acerca de los programas, costos, convenios y procesos de admisión de una universidad excelente son suficientes y claros.	1	2	3	4	5	6	7

11. Cuando se encuentra aspirando a un programa académico de una universidad excelente, Comunicación Institucional (Mercadeo) está siempre dispuesto a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Cuando se encontraba aspirando a un programa académico de una universidad excelente, en la coordinación del mismo, están siempre dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
13. En una universidad excelente, sus dudas e inquietudes son resueltas oportunamente y de manera eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de una universidad excelente, transmite confianza y es coherente con los principios de la institución.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted se siente seguro y conforme con la información que le proporciona una universidad excelente acerca de su programa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados de una universidad excelente, son siempre amables y profesionales con usted.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados de una universidad excelente, tienen conocimientos suficientes para contestar las inquietudes que usted presenta.	1	2	3	4	5	6	7

18. Como estudiante de una universidad excelente, que tan importante es la atención individualizada y de calidad.	1	2	3	4	5	6	7
19. Considera que los horarios de atención del área de Comunicación Institucional (Mercadeo) de una universidad excelente, son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Considera que los horarios de atención de los programas de una universidad excelente, son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. En una universidad excelente se preocupan por sus intereses como estudiante y como persona.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de una universidad excelente comprenden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE 2. PERCEPCIONES

Fuertemente en desacuerdo

Fuertemente de acuerdo

1. Los canales de comunicación de la universidad son modernos, actuales y pertinentes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los mensajes publicitarios (folletos, posters, anuncios en página web, etc.) son atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

3. Los elementos publicitarios que entrega la universidad (esferos, maletas, termos, sombrillas, etc.) son atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los empleados de la universidad tienen apariencia pulcra y confiable.	1	2	3	4	5	6	7
5. La promesa de valor de su programa de estudio, está acorde con lo que enunciaba la universidad en la información previa y publicidad.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tuvo un problema o inquietud durante el proceso de admisión, el personal competente de la universidad mostró interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. El área administrativa de la universidad realiza bien sus servicios desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Las actividades propias de las áreas administrativas de la universidad y de coordinación de su facultad terminan sus servicios en el tiempo que prometen hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
9. La información relacionada con su programa de estudio y que fue proporcionada inicialmente, estaba exenta de errores.	1	2	3	4	5	6	7

10. La información acerca de su programa, costos, convenios y proceso de admisión fue suficiente y clara.	1	2	3	4	5	6	7
11. Cuando se encontraba aspirando al programa académico, Comunicación Institucional estuvo siempre dispuesto a ayudarle.	1	2	3	4	5	6	7
12. Cuando se encontraba aspirando al programa académico, en la coordinación del mismo, estuvieron siempre dispuestos a ayudarle.	1	2	3	4	5	6	7
13. Sus dudas e inquietudes fueron resueltas oportunamente y de manera eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados transmite confianza y es coherente con los principios de la institución.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted se siente seguro y conforme con la información que le proporciona la universidad acerca de su programa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados son siempre amables y profesionales con usted.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados tienen conocimientos suficientes para contestar las inquietudes que usted presenta.	1	2	3	4	5	6	7

18. A la fecha, como estudiante, considera que le dan atención individualizada y de calidad.	1	2	3	4	5	6	7
19. Considera que los horarios de atención del área de Comunicación Institucional son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Considera que los horarios de atención de su programa son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. En la universidad se preocupan por sus intereses como estudiante y como persona.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados comprenden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE. 3

Instrucciones: En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a instituciones educativas que ofrecen estudios a nivel de posgrados. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio educativo.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una universidad.	_____ puntos
---	--------------

2. Habilidad de los colaboradores de una universidad de realizar sus servicios prometidos de forma segura y precisa.	_____ puntos
3. Disposición de la universidad para ayudar a sus estudiantes y darles un servicio de calidad y rápidamente.	_____ puntos
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de la universidad y su habilidad para transmitir sentimientos de fe y confianza.	_____ puntos
5. Cuidado, atención individualizada que la universidad le da a sus estudiantes y aspirantes.	_____ puntos
	TOTAL de puntos asignados
	100 puntos

De las cinco características señaladas previamente, ¿Cuál es la más importante para usted? (Por favor, indique el número de la característica)

¿Qué característica es la *segunda* más importante para usted?

¿Cuál es la característica *menos importante* para usted?

APÉNDICE 5 - Resultados de la metodología SERVQUAL.

Datos demográficos de los encuestados con la Metodología SERVQUAL.

Estudiante	Programa	Edad	Género
1	Maestría en Desarrollo Humano	28	F
2	Maestría en Desarrollo Humano	57	F
3	Maestría en Desarrollo Humano	29	F
4	Maestría en Desarrollo Humano	25	F
5	Maestría en Desarrollo Humano	31	F
6	Maestría en Desarrollo Humano	39	F
7	Maestría en Desarrollo Humano	44	F
8	Maestría en Desarrollo Humano	53	F
9	Maestría en Desarrollo Humano	34	F
10	Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	38	M
11	Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	31	F
12	Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	57	F
13	Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	40	M
14	Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	34	M
15	Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	42	M
16	Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	53	F
17	Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	37	M
18	Doctorado en Antropología Social	60	M
19	Doctorado en Antropología Social	34	F
20	Doctorado en Antropología Social	36	M
21	Doctorado en Antropología Social	40	M
22	Doctorado en Antropología Social	45	F
23	Doctorado en Antropología Social	33	M
24	Maestría en Sociología	30	M
25	Maestría en Sociología	34	M
26	Maestría en Sociología	43	M
27	Maestría en Sociología	31	F
28	Maestría en Sociología	35	M
29	Maestría en Ingeniería de Calidad	28	M
30	Maestría en Ingeniería de Calidad	33	M
31	Maestría en Ingeniería de Calidad	25	F
32	Maestría en Ingeniería de Calidad	24	M
33	Maestría en Ingeniería de Calidad	30	F
34	Maestría en Ingeniería de Calidad	29	M
35	Maestría en Ingeniería de Calidad	32	M
36	Maestría en Ingeniería de Calidad	23	M
37	Maestría en Ingeniería de Calidad	35	M
38	Maestría en Ingeniería de Calidad	36	F
39	Doctorado en Comunicación	30	F
40	Doctorado en Comunicación	47	M
41	Doctorado en Comunicación	38	F
42	Doctorado en Comunicación	42	M
43	Doctorado en Comunicación	39	F
44	Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	35	M
45	Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	29	M
46	Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	45	F
47	Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	39	F
48	Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	31	F
49	Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	49	M
50	Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	32	M

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL

Resultados obtenidos de la Primera Parte del Cuestionarios SERVQUAL (Expectativas).

No	Expectativa Estudiante Elemen. Tangibles					Expectativa Estudiante Fiabilidad						Expectativa Estudiante Cap. Respuesta					Expectativa Estudiante Seguridad					Expectativa Estudiante Empatía					
	1	2	3	4	P	5	6	7	8	9	P	10	11	12	13	P	14	15	16	17	P	18	19	20	21	22	P
1	7	6	6	7	6.5	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	6	7	6.8	7	6	6	7	7	6.6
2	7	6	6	6	6.3	6	7	7	7	6	6.6	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	7	6	6	7	7	6.6
3	7	6	6	7	6.5	7	7	7	7	7	7.0	7	6	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	6	7	7	7	6.8
4	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
5	6	6	7	6	6.3	6	6	6	6	6	6.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	6	6.3	6	6	6	6	6	6.0
6	7	7	7	7	7.0	7	6	6	6	7	6.4	7	7	7	6	6.8	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
8	7	7	6	6	6.5	7	7	6	6	7	6.6	7	6	6	7	6.5	7	7	7	7	7.0	6	6	6	7	7	6.4
9	7	7	6	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	7	7	6.6
10	7	7	7	6	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	7	7	6.6
11	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
12	7	7	6	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	6	7	7	7	7	6.8
13	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
14	7	7	6	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	6	7	7	7	7	6.8
15	7	6	6	7	6.5	7	7	7	7	7	7.0	7	6	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	6	7	7	7	6.8
16	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	7	7	7	6.8
17	7	7	6	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	6	7	7	6.8
18	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	7	7	7	6	6	6.6
19	6	6	6	7	6.3	7	6	7	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	6	7	7	6	6.5	7	7	7	7	7	7.0
20	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
21	7	7	7	7	7.0	7	7	6	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	7	7	7	6	6	6.6
22	7	6	7	6	6.5	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	6	6	6	6	6	6.0
23	6	7	7	6	6.5	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	6	6	6.2
24	7	6	6	7	6.5	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	6	7	7	6.8
25	6	7	7	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	6	6	6	6	6	6.0
26	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
27	6	7	7	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	7	7	6.6

No	Expectativa Estudiante Elemen. Tangibles					Expectativa Estudiante Fiabilidad						Expectativa Estudiante Cap. Respuesta					Expectativa Estudiante Seguridad					Expectativa Estudiante Empatía					
	1	2	3	4	P	5	6	7	8	9	P	10	11	12	13	P	14	15	16	17	P	18	19	20	21	22	P
28	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
29	7	7	6	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
30	7	6	6	6	6.3	6	7	7	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	6	6	6	6	6	6.0
31	6	6	6	7	6.3	7	7	6	6	7	6.6	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
32	6	6	6	7	6.3	7	7	7	7	7	7.0	7	6	7	7	6.8	7	6	6	6	6.3	6	7	7	7	7	6.8
33	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
34	6	6	6	7	6.3	7	7	6	6	6	6.4	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
35	7	7	6	6	6.5	7	6	7	6	6	6.4	7	7	7	7	7.0	7	6	6	6	6.3	6	6	6	6	6	6.0
36	6	6	6	7	6.3	7	6	6	6	7	6.4	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	7	7	6.6
37	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
38	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	6	6	6.2
39	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	7	7	7	6	6	6.6
40	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
41	7	6	6	7	6.5	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
42	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
43	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
44	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	6	7	7	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0
45	6	7	7	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
46	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	6	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
47	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	6	6.8
48	6	6	6	7	6.3	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	7	7	6.6
49	7	7	7	6	6.8	7	7	7	7	7	7.0	6	6	6	7	6.3	6	6	6	6	6.0	6	7	7	6	6	6.4
50	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6	6.6
P	6.7					6.9						7.0					6.9					6.7					

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Convenciones: No (Número de estudiantes encuestados), P (promedio), Elemen. Tangibles (Elementos Tangibles), Cap. Respuesta (Capacidad de Respuesta).

Resultados obtenidos de la Segunda Parte del Cuestionarios SERVQUAL (Percepciones).

No	Percepción Estudiante Elemen. Tangibles					Percepción Estudiante Fiabilidad						Percepción Estudiante Cap. Respuesta					Percepción Estudiante Seguridad					Percepción Estudiante Empatía					
	1	2	3	4	P	5	6	7	8	9	P	10	11	12	13	P	14	15	16	17	P	18	19	20	21	22	P
1	5	3	7	7	5.5	7	7	7	7	7	7.0	7	6	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
2	7	7	6	7	6.8	7	6	7	7	6	6.6	7	7	7	6	6.8	7	7	7	6	6.8	7	6	5	7	7	6.4
3	7	6	6	7	6.5	7	7	7	7	7	7.0	7	5	7	7	6.5	7	7	7	7	7.0	7	5	7	7	7	6.6
4	6	7	7	5	6.3	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	7	5.5	5	4	4	3	4.0	4	6	6	5	5	5.2
5	6	6	5	7	6.0	5	6	6	6	5	5.6	5	6	6	6	5.8	6	5	6	5	5.5	6	6	6	4	5	5.4
6	6	6	6	6	6.0	6	6	3	3	6	4.8	6	6	6	6	6.0	5	6	6	6	5.8	6	6	4	3	4	4.6
7	6	6	6	6	6.0	6	6	3	3	6	4.8	6	6	6	6	6.0	5	6	6	6	5.8	6	6	7	7	7	6.6
8	6	6	5	5	5.5	6	7	5	5	6	5.8	6	4	6	6	5.5	5	5	6	6	5.5	6	6	6	6	6	6.0
9	6	6	6	6	6.0	6	6	3	3	6	4.8	6	6	6	6	6.0	5	6	6	6	5.8	6	5	5	6	6	5.6
10	6	6	7	7	6.5	5	6	7	6	6	6.0	7	6	7	7	6.8	6	6	6	7	6.3	6	7	7	7	7	6.8
11	7	7	7	7	7.0	5	7	7	7	6	6.4	5	7	7	7	6.5	7	6	7	7	6.8	7	6	6	7	7	6.6
12	7	7	7	7	7.0	6	6	6	6	5	5.8	5	6	7	7	6.3	7	5	7	7	6.5	6	7	5	6	6	6.0
13	5	7	6	6	6.0	7	6	7	6	6	6.4	6	6	7	7	6.5	7	6	7	7	6.8	7	6	6	7	6	6.4
14	6	6	7	7	6.5	5	7	5	5	6	5.6	5	6	7	7	6.3	7	5	7	7	6.5	7	5	6	6	7	6.2
15	7	6	7	6	6.5	7	6	6	6	5	6.0	5	7	7	7	6.5	7	5	7	7	6.5	7	7	5	7	6	6.4
16	7	7	7	6	6.8	7	7	7	6	6	6.6	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
17	7	7	7	7	7.0	5	7	7	7	7	6.6	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	7	6	7	7	7	6.8
18	6	6	7	7	6.5	7	7	6	7	6	6.6	5	7	7	7	6.5	7	5	7	6	6.3	5	7	7	6	7	6.4
19	7	7	7	7	7.0	6	7	6	6	5	6.0	7	6	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	6	6	7	7	6.6
20	6	6	6	7	6.3	5	7	7	7	6	6.4	6	7	7	7	6.8	7	6	7	7	6.8	7	7	5	7	7	6.6
21	6	7	6	6	6.3	6	6	7	7	6	6.4	6	5	7	7	6.3	6	6	7	7	6.5	7	6	6	7	6	6.4
22	7	6	7	7	6.8	6	7	7	6	7	6.6	4	6	6	5	5.3	6	4	7	6	5.8	5	6	5	5	6	5.4
23	7	6	7	7	6.8	5	7	7	7	6	6.4	6	7	7	7	6.8	6	6	7	7	6.5	7	6	6	7	7	6.6
24	6	6	6	7	6.3	6	7	7	6	7	6.6	7	7	7	7	7.0	7	7	6	7	6.8	7	7	7	7	7	7.0
25	7	6	7	7	6.8	7	5	6	6	6	6.0	5	6	7	7	6.3	7	5	7	7	6.5	7	6	7	7	7	6.8
26	6	6	6	7	6.3	5	7	7	7	7	6.6	6	7	6	7	6.5	5	6	6	7	6.0	6	7	5	7	7	6.4
27	7	6	7	7	6.8	6	6	7	6	7	6.4	7	6	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	7	6	7	7	6.8

No	Percepción Estudiante Elemen. Tangibles					Percepción Estudiante Fiabilidad						Percepción Estudiante Cap. Respuesta					Percepción Estudiante Seguridad					Percepción Estudiante Empatía					
	1	2	3	4	P	5	6	7	8	9	P	10	11	12	13	P	14	15	16	17	P	18	19	20	21	22	P
28	5	7	6	7	6.3	7	6	7	7	7	6.8	6	7	7	7	6.8	7	6	7	6	6.5	6	5	6	7	6	6.0
29	7	5	6	7	6.3	6	7	7	7	7	6.8	5	7	7	7	6.5	7	6	6	7	6.5	6	5	5	7	6	5.8
30	7	6	6	6	6.3	6	7	6	6	6	6.2	6	7	7	7	6.8	7	7	7	6	6.8	6	6	6	6	6	6.0
31	5	4	5	6	5.0	3	2	2	3	5	3.0	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5.0	4	4	4	3	3	3.6
32	5	5	6	7	5.8	5	6	4	6	5	5.2	5	5	5	6	5.3	6	5	6	6	5.8	5	6	5	6	6	5.6
33	7	7	6	6	6.5	7	7	6	6	6	6.4	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	6	6	7	7	6	6.4
34	6	6	6	7	6.3	7	6	6	6	6	6.2	6	6	7	5	6.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	7	7	6.6
35	6	5	6	6	5.8	6	6	6	6	6	6.0	6	5	5	6	5.5	6	6	6	6	6.0	6	6	6	6	6	6.0
36	6	6	5	5	5.5	6	6	6	6	6	6.0	6	6	6	6	6.0	6	6	6	7	6.3	7	6	6	7	7	6.6
37	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0
38	5	6	6	2	4.8	6	4	3	7	6	5.2	6	6	6	5	5.8	6	6	2	4	4.5	4	6	6	6	6	5.6
39	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	7	7	6	6.8	7	7	7	6	5	6.4
40	7	7	6	6	6.5	7	7	6	6	7	6.6	7	6	6	6	6.3	6	6	7	7	6.5	7	7	6	7	7	6.8
41	7	5	6	5	5.8	5	5	5	5	6	5.2	6	6	6	6	6.0	6	6	6	6	6.0	5	5	5	5	5	5.0
42	7	6	6	6	6.3	6	6	6	6	6	6.0	6	6	6	7	6.3	6	5	5	5	5.3	5	7	7	6	6	6.2
43	6	5	7	7	6.3	7	6	7	7	7	6.8	7	7	7	7	7.0	7	7	6	5	6.3	7	7	7	5	5	6.2
44	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	6	6	6	5	5.8	6	7	7	6	6	6.4
45	6	6	7	6	6.3	7	7	7	7	7	7.0	5	6	6	7	6.0	7	7	7	6	6.8	6	5	5	6	6	5.6
46	5	5	6	7	5.8	6	6	6	6	6	6.0	6	6	6	7	6.3	7	7	7	5	6.5	5	5	5	7	6	5.6
47	6	6	6	6	6.0	6	6	6	6	6	6.0	6	6	6	6	6.0	6	6	6	6	6.0	6	5	5	7	6	5.8
48	7	7	6	7	6.8	7	6	6	6	6	6.2	7	7	7	7	7.0	7	7	7	7	7.0	7	6	6	7	7	6.6
49	7	7	7	6	6.8	7	7	7	7	6	6.8	6	6	6	7	6.3	6	6	6	6	6.0	6	7	7	5	6	6.2
50	7	6	6	6	6.3	6	6	6	6	6	6.0	6	6	6	7	6.3	6	5	5	5	5.3	5	7	7	6	6	6.2
P	6.3				6.3	6.1						6.1	6.3					6.3	6.3						6.3		

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Convenciones: No (Número de estudiantes encuestados), P (promedio), Elemen. Tangibles (Elementos Tangibles), Cap. Respuesta (Capacidad de Respuesta).

Importancia de las Características (Tercera Parte del Cuestionario).

Estudiante	1	2	3	4	5	Total
1	40	30	10	10	10	100
2	20	20	20	20	20	100
3	35	10	25	20	10	100
4	30	20	20	15	15	100
5	25	10	25	20	20	100
6	40	20	25	10	5	100
7	30	5	25	20	20	100
8	25	10	25	25	15	100
9	50	20	10	10	10	100
10	30	10	20	20	20	100
11	40	20	20	10	10	100
12	35	20	20	10	15	100
13	25	25	20	15	15	100
14	20	20	20	20	20	100
15	35	20	10	10	20	95
16	20	20	20	20	20	100
17	30	20	15	15	20	100
18	30	15	15	20	20	100
19	25	20	20	20	15	100
20	30	20	15	20	15	100
21	20	20	20	20	20	100
22	35	15	15	20	15	100
23	25	20	20	20	15	100
24	25	25	20	15	15	100
25	25	25	15	25	10	100
26	25	20	20	20	15	100
27	30	20	20	15	15	100
28	25	25	15	25	10	100
29	35	10	25	20	10	100
30	25	15	20	20	20	100
31	45	16	15	12	12	100
32	20	20	20	20	20	100
33	25	25	15	25	10	100
34	35	10	25	20	10	100
35	30	20	20	20	15	105
36	35	15	15	15	20	100
37	25	15	25	20	15	100
38	30	20	20	15	15	100
39	25	15	25	20	15	100
40	20	20	20	20	20	100
41	25	25	15	25	10	100
42	40	13	19	13	15	100
43	35	15	15	20	15	100
44	45	10	20	15	10	100
45	25	15	20	20	20	100
46	20	20	20	20	20	100
47	30	10	30	15	15	100
48	40	15	25	10	10	100
49	35	15	15	20	15	100
50	30	20	20	15	15	100

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Puntuación SERVQUAL (Expectativas – Percepciones).

Estudiante	Tangibles	Fiabilidad	Cap.Resp	Seguridad	Empatía
1	-1.00	0.00	-0.25	0.25	0.40
2	0.50	0.00	-0.25	0.00	-0.20
3	0.00	0.00	-0.25	0.00	-0.20
4	-0.75	-2.00	-1.50	-3.00	-1.80
5	-0.25	-0.40	-1.25	-0.75	-0.60
6	-1.00	-1.60	-0.75	-1.25	-2.40
7	-1.00	-2.20	-1.00	-1.25	-0.40
8	-1.00	-0.80	-1.00	-1.50	-0.40
9	-0.75	-2.20	-1.00	-1.25	-1.00
10	-0.25	-1.00	-0.25	-0.75	0.20
11	0.00	-0.60	-0.50	-0.25	-0.40
12	0.25	-1.20	-0.75	-0.50	-0.80
13	-1.00	-0.60	-0.50	-0.25	-0.60
14	-0.25	-1.40	-0.75	-0.50	-0.60
15	0.00	-1.00	-0.25	-0.50	-0.40
16	-0.25	-0.40	0.00	0.00	0.20
17	0.25	-0.40	0.00	-0.25	0.00
18	-0.50	-0.40	-0.50	-0.50	-0.20
19	0.75	-0.80	-0.25	0.50	-0.40
20	-0.75	-0.60	-0.25	-0.25	-0.40
21	-0.75	-0.40	-0.75	-0.25	-0.20
22	0.25	-0.40	-1.75	-1.25	-0.60
23	0.25	-0.60	-0.25	-0.50	0.40
24	-0.25	-0.40	0.00	-0.25	0.20
25	0.00	-1.00	-0.75	-0.25	0.80
26	-0.75	-0.40	-0.50	-1.00	-0.60
27	0.00	-0.60	-0.25	0.00	0.20
28	-0.75	-0.20	-0.25	-0.50	-1.00
29	-0.50	-0.20	-0.50	-0.50	-1.20
30	0.00	-0.60	-0.25	0.00	0.00
31	-1.25	-3.60	-2.00	-2.00	-3.40
32	-0.50	-1.80	-1.50	-0.50	-1.20
33	-0.50	-0.60	0.00	0.00	-0.60
34	0.00	-0.20	-1.00	0.00	-0.40
35	-0.75	-0.40	-1.50	-0.25	0.00
36	-0.75	-0.40	-1.00	-0.75	0.00
37	0.00	0.00	-0.25	0.00	0.00
38	-2.25	-1.80	-1.25	-2.50	-0.60
39	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.20
40	-0.50	-0.40	-0.75	-0.50	-0.20
41	-0.75	-1.80	-1.00	-1.00	-2.00
42	-0.75	-1.00	-0.75	-1.75	-0.80
43	-0.75	-0.20	0.00	-0.75	-0.80
44	0.00	0.00	0.00	-1.00	-0.60
45	-0.50	0.00	-1.00	-0.25	-1.40
46	-1.25	-1.00	-0.50	-0.50	-1.40
47	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00
48	0.50	-0.80	0.00	0.00	0.00
49	0.00	-0.20	0.00	0.00	-0.20
50	-0.75	-1.00	-0.75	-1.75	-0.40
Promedio	-0.43	-0.77	-0.62	-0.62	-0.54

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

Ponderación de las variables.

Estudiante	Tangibles	Fiabilidad	Cap.Resp	Seguridad	Empatía
1	-0.4	0	-0.025	0.025	0.04
2	0.1	0	-0.05	0	-0.04
3	0	0	-0.0625	0	-0.02
4	-0.225	-0.4	-0.3	-0.45	-0.27
5	-0.0625	-0.04	-0.3125	-0.15	-0.12
6	-0.4	-0.32	-0.1875	-0.125	-0.12
7	-0.3	-0.11	-0.25	-0.25	-0.08
8	-0.25	-0.08	-0.25	-0.375	-0.06
9	-0.375	-0.44	-0.1	-0.125	-0.1
10	-0.075	-0.1	-0.05	-0.15	0.04
11	0	-0.12	-0.1	-0.025	-0.04
12	0.0875	-0.24	-0.15	-0.05	-0.12
13	-0.25	-0.15	-0.1	-0.0375	-0.09
14	-0.05	-0.28	-0.15	-0.1	-0.12
15	0	-0.2	-0.025	-0.05	-0.08
16	-0.05	-0.08	0	0	0.04
17	0.075	-0.08	0	-0.0375	0
18	-0.15	-0.06	-0.075	-0.1	-0.04
19	0.1875	-0.16	-0.05	0.1	-0.06
20	-0.225	-0.12	-0.0375	-0.05	-0.06
21	-0.15	-0.08	-0.15	-0.05	-0.04
22	0.0875	-0.06	-0.2625	-0.25	-0.09
23	0.0625	-0.12	-0.05	-0.1	0.06
24	-0.0625	-0.1	0	-0.0375	0.03
25	0	-0.25	-0.1125	-0.0625	0.08
26	-0.1875	-0.08	-0.1	-0.2	-0.09
27	0	-0.12	-0.05	0	0.03
28	-0.1875	-0.05	-0.0375	-0.125	-0.1
29	-0.175	-0.02	-0.125	-0.1	-0.12
30	0	-0.09	-0.05	0	0
31	-0.5625	-0.576	-0.3	-0.24	-0.408
32	-0.1	-0.36	-0.3	-0.1	-0.24
33	-0.125	-0.15	0	0	-0.06
34	0	-0.02	-0.25	0	-0.04
35	-0.225	-0.08	-0.3	-0.05	0
36	-0.2625	-0.06	-0.15	-0.1125	0
37	0	0	-0.0625	0	0
38	-0.675	-0.36	-0.25	-0.375	-0.09
39	0	0	0	0	-0.03
40	-0.1	-0.08	-0.15	-0.1	-0.04
41	-0.1875	-0.45	-0.15	-0.25	-0.2
42	-0.3	-0.13	-0.1425	-0.2275	-0.12
43	-0.2625	-0.03	0	-0.15	-0.12
44	0	0	0	-0.15	-0.06
45	-0.125	0	-0.2	-0.05	-0.28
46	-0.25	-0.2	-0.1	-0.1	-0.28
47	-0.3	-0.1	-0.3	-0.15	-0.15
48	0.2	-0.12	0	0	0
49	0	-0.03	0	0	-0.03
50	-0.225	-0.2	-0.15	-0.2625	-0.06
Promedio	-0.13	-0.14	-0.12	-0.10	-0.07

Fuente: Autora, 2016. Tomado del seguimiento SERVQUAL.

APÉNDICE 6 - Encuesta.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA CIUDAD DE MÉXICO
ENCUESTA A ESTUDIANTES DE POSGRADO

Gracias por ayudarnos con este estudio. Con su participación, la Universidad y el área de Comunicación Institucional, conocerán la percepción que tienen sus estudiantes de los medios de comunicación que está empleando y podrán diseñar mejores estrategias de difusión y publicidad. Sus respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad.

Considerando sus experiencias personales y como estudiante de posgrado de la universidad, por favor, indique su respuesta marcando con una X en las preguntas 1 al 5; en las preguntas 6 al 10, indique el número que refleje con precisión lo que piensa, utilizando una escala, en donde: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

Programa: _____	Edad: _____
Ocupación: _____	Género: F M
Universidad de Procedencia: _____	Pública Privada

1. ¿Cuál fue su motivación más importante para estudiar un posgrado?	
Crecimiento profesional _____	Patrocinio por parte de la empresa _____
Ascenso laboral _____	Otro, ¿Cuál? _____
Aprovechamiento del tiempo _____	
2. ¿Por qué razón eligió la Universidad Iberoamericana para cursar su estudio de posgrado?	
Por prestigio de la institución _____	Por costos _____
Por recomendación de un tercero _____	Por su ubicación _____
Es exalumno de la Universidad _____	Por su filosofía y valores _____
Por la obtención de una beca _____	Otro, ¿Cuál? _____
3. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado?	
Radio _____	Revistas, magazines _____
Televisión _____	Internet _____
Periódicos _____	Otro, ¿Cuál? _____

4. ¿Mediante cuál canal de comunicación se enteró del programa académico que está cursando?				
Página web de la Universidad	_____			
Radio	_____			
TV	_____			
Periódicos	_____			
Por evento o visita empresarial	_____			
Información directa en la IBERO	_____			
Es exalumno de la Universidad	_____			
Por un tercero	_____			
Medios impresos (Ej. Folletos)	_____			
Otro, ¿Cuál?	_____			
5. ¿Tuvo necesidad de acudir al área de Comunicación Institucional o a la Dirección de su programa para ampliar la información?				
Si _____	¿aCuál de los dos? _____			
No _____				
6. ¿La información adquirida por el canal de comunicación señalado fue suficiente y clara, cumpliendo con sus expectativas y necesidades?				
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. ¿La información adquirida y publicidad de su programa de estudio es coherente con la percepción que tiene actualmente? (Publicidad vs. Promesa de Valor que recibe como estudiante).				
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. En general, considera que los canales de comunicación y los mensajes publicitarios de la universidad son suficientes, claros y pertinentes.				
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. La imagen que proyecta la universidad mediante su publicidad es coherente con su filosofía y con su oferta académica a nivel de posgrados.				
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. ¿Usted recomendaría el programa de posgrado que cursa en la actualidad en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México?				
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Fuente: Autora, 2017.

APÉNDICE 7- Resultados de la encuesta.

Programas que participaron en la encuesta.

Posgrado	No. Personas
Doctorado en Antropología Social	13
Doctorado en Ciencias de la Ingeniería	9
Doctorado en Ciencias Sociales y Políticas	8
Doctorado en Comunicación	11
Doctorado en Filosofía	4
Doctorado en Historia	8
Doctorado en Investigación Psicológica	12
Doctorado en Letras Modernas	2
Doctorado Interinstitucional en Educación	2
Doctorado Internacional en Bienestar Social	1
Especialidad en Derecho Procesal Administrativo	4
Especialidad en Obesidad y Comorbilidades	6
Especialidad en Seguridad de la Información	1
Maestría en Administración	34
Maestría en Antropología Social	8
Maestría en Ciencias de la Ingeniería	2
Maestría en Ciencias en Ingeniería Química	4
Maestría en Cine	0
Maestría en Comunicación	13
Maestría en Derechos Humanos	6
Maestría en Desarrollo Humano	30
Maestría en Diseño Estratégico e Innovación	17
Maestría en Estudios de Arte	6
Maestría en Estudios sobre Migración	2
Maestría en Filosofía	6
Maestría en Finanzas	2
Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica	17
Maestría en Gobierno de Tecnología de Información	12
Maestría en Historia	5
Maestría en Ingeniería con Especialidad en Administración de la Construcción	10
Maestría en Ingeniería de Calidad	31
Maestría en Letras Modernas	5
Maestría en Mercadotecnia y Publicidad	13
Maestría en Nutriología Aplicada	7
Maestría en Orientación Psicológica	11
Maestría en Políticas Públicas	6
Maestría en Proyectos para el Desarrollo Urbano	1
Maestría en Sociología	6
Maestría en Teología y Mundo Contemporáneo	5
Maestría Investigación y Desarrollo de la Educación	10
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Ocupación de los estudiantes encuestados.

Ocupación	No. Personas
Empleado	153
Estudiante	153
Emprendedor	21
Otro	23
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Universidad de procedencia (Licenciatura).

Universidad de Procedencia (Licenciatura)	Carácter	No. Personas	Procedencia
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	Público	1	Nacional
Central European University	Privado	1	Extranjera
Centro de Cultura Casa Lamm	Privado	1	Nacional
Centro de Estudios Superiores de Tepeaca	Privado	1	Nacional
Centro de Estudios Universitarios Latinoamericanos	Privado	1	Nacional
Centro de Investigación y Estudio de la Música	Privado	1	Nacional
Colegiatura Colombiana	Privado	2	Extranjera
Escuela Bancaria y Comercial	Privado	4	Nacional
Escuela de Bellas Artes Toluca	Público	1	Nacional
Escuela de Dietética y Nutrición del ISSSTE	Privado	1	Nacional
Escuela de Periodismo Carlos Septién García	Privado	1	Nacional
Escuela Nacional de Antropología e Historia	Público	1	Nacional
Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archiconomía	Público	1	Nacional
Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica Culhuacán (ESIME)	Público	1	Nacional
Ferdosi University of Mashhad	Público	1	Extranjera
Fundación Arturo Rosenblueth	Privado	1	Nacional
Instituto Centro	Privado	1	Nacional
Instituto Científico Técnico y Educativo, ICTE	Privado	1	Nacional
Instituto de Estudios Superiores de Oaxaca	Privado	1	Nacional
Instituto Nacional de Ciencias Penales	Público	2	Nacional
Instituto Nacional de Salud Pública	Público	1	Nacional
Instituto Politécnico Nacional	Público	21	Nacional
Instituto Tecnológico de Iguala	Público	1	Nacional
Instituto Tecnológico de Toluca	Privado	2	Nacional
Instituto Tecnológico de Zacatecas	Público	1	Nacional
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM	Privado	17	Nacional
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO	Privado	5	Nacional

Universidad de Procedencia (Licenciatura)	Carácter	No. Personas	Procedencia
ITAM	Privado	1	Nacional
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Privado	1	Extranjera
St. Marys University	Privado	1	Extranjera
Universidad Simón Bolívar	Privado	1	Nacional
Universidad Anáhuac	Privado	5	Nacional
Universidad Autónoma de Baja California	Público	2	Nacional
Universidad Autónoma de Chapingo	Público	1	Nacional
Universidad Autónoma de Chihuahua	Público	3	Nacional
Universidad Autónoma de Guadalajara	Privado	1	Nacional
Universidad Autónoma de la Ciudad de México	Privado	1	Nacional
Universidad Autónoma de La Laguna	Privado	1	Nacional
Universidad Autónoma de Madrid	Público	1	Extranjera
Universidad Autónoma de Nuevo León	Público	3	Nacional
Universidad Autónoma de Querétaro	Público	1	Nacional
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	Público	2	Nacional
Universidad Autónoma de Tamaulipas	Público	1	Nacional
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	Público	1	Nacional
Universidad Autónoma del Estado de México	Público	9	Nacional
Universidad Autónoma del Estado de México	Público	3	Nacional
Universidad Autónoma del Estado de Morelos	Público	3	Nacional
Universidad Autónoma Metropolitana	Público	21	Nacional
Universidad Católica de Honduras	Privado	1	Extranjera
Universidad Católica de Lovaina	Público	1	Extranjera
Universidad Católica de Oriente	Privado	1	Extranjera
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas	Público	2	Extranjera
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	Privado	1	Extranjera
Universidad Centroamericana, UCA	Privado	6	Extranjera
Universidad Cristóbal Colón	Privado	1	Nacional
Universidad de Barcelona	Público	1	Extranjera
Universidad de Carabobo	Público	1	Extranjera
Universidad de Castilla La Mancha	Privado	2	Extranjera
Universidad de Celaya	Privado	1	Nacional
Universidad de Colima	Público	1	Nacional
Universidad de El Salvador	Público	1	Extranjera
Universidad de Guadalajara	Público	2	Nacional
Universidad de Guadalajara	Público	1	Nacional
Universidad de La Habana	Público	4	Extranjera
Universidad de las Américas - Ciudad de México	Privado	2	Nacional
Universidad de las Américas - Puebla	Privado	3	Nacional

Universidad de Procedencia (Licenciatura)	Carácter	No. Personas	Procedencia
Universidad de Yucatán	Público	1	Nacional
Universidad del Cauca	Público	1	Extranjera
Universidad del Claustro de Sor Juana	Privado	1	Nacional
Universidad Del Pacifico - Ecuador	Privado	1	Extranjera
Universidad del Tepeyac	Privado	1	Nacional
Universidad del Valle	Público	1	Extranjera
Universidad del Valle de México, UVM	Privado	12	Nacional
Universidad del Zulia	Público	1	Extranjera
Universidad Dr. José Matías Delgado	Privado	1	Extranjera
Universidad Francisco Marroquín	Privado	1	Extranjera
Universidad Humanitas	Privado	1	Nacional
Universidad Iberoamericana, Ibero	Privado	61	Nacional
Universidad Industrial de Santander	Público	1	Extranjera
Universidad Intercontinental	Privado	2	Nacional
Universidad Internacional SEK	Privado	1	Extranjera
Universidad Jorge Tadeo Lozano	Privado	1	Extranjera
Universidad Juárez del Estado de Durango	Público	1	Nacional
Universidad La Salle	Privado	9	Nacional
Universidad Latina de América	Privado	1	Nacional
Universidad Latinoamericana	Privado	1	Nacional
Universidad Loyola del Pacífico	Privado	1	Nacional
Universidad Marista	Privado	2	Nacional
Universidad Mesoamericana	Privado	1	Nacional
Universidad Mexicana	Privado	2	Nacional
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	Público	2	Nacional
Universidad Modelo	Privado	2	Nacional
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UNAH	Público	3	Extranjera
Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM	Público	46	Nacional
Universidad Nacional de Colombia	Público	1	Extranjera
Universidad Panamericana	Privado	1	Nacional
Universidad Panamericana	Privado	6	Nacional
Universidad Pedagógica Nacional	Público	2	Nacional
Universidad Pontificia de México	Privado	2	Nacional
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, UPAEP	Privado	1	Nacional
Universidad Regional del Sureste	Privado	1	Nacional
Universidad Santiago de Cali	Privado	1	Extranjera
Universidad Tecmilenio	Privado	1	Nacional
Universidad Tecnológica de México	Privado	3	Nacional
Universidad Thomas More	Privado	1	Extranjera

Universidad de Procedencia (Licenciatura)	Carácter	No. Personas	Procedencia
Universidad Veracruzana	Público	2	Nacional
Universidad Westhill	Privado	1	Nacional

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Carácter de Universidad de procedencia.

Carácter	No. Personas
Público	157
Privado	193
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Edad de los estudiantes encuestados.

Edad	No. Personas
Menor de 25 años	11
25 - 35 años	226
35 - 45 años	66
45 - 55 años	38
Mayor de 55 años	9
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Género de los estudiantes encuestados.

Género	No. Personas
M	164
F	186
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 1. ¿Cuál fue su motivación más importante para estudiar un posgrado?

Motivación	No. Personas
Crecimiento profesional	299
Ascenso laboral	12
Aprovechamiento del tiempo	11
Patrocinio por parte de la empresa	7
Otro	21
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Otros Motivos	No. Personas
Crecimiento y desarrollo personal	9
Por gusto	2
Por buscar mayor aprendizaje	1
Crecimiento del negocio propio	3
Por estilo de vida	1
Por obtener un certificado de prestigio	2
Por actualización	1
Para iniciar carrera en la academia	1
Para investigar un proyecto educativo	1
Total	21

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 2. ¿Por qué razón eligió la Universidad Iberoamericana para cursar su estudio de posgrado?

¿Por qué la IBERO?	No. Personas
Por prestigio de la institución	131
Por recomendación de un tercero	34
Es exalumno de la Universidad	30
Por la obtención de una beca	56
Por costos	1
Por su ubicación	9
Por su filosofía y valores	40
Otro	49
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Otras Razones	No. Personas
Por convenio empresarial	1
Por el programa académico	4
Por los docentes	2
Por aceptarme como alumno	1
Por la amabilidad y disposición del coordinador	1
Por su acervo documental en los archivos	1
Por el convenio de becas CONACYT	1
Por la flexibilidad de los horarios	1
Por la beca y la ubicación	1
Porque soy docente IBERO	1
Total	14

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 3. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse informado? (Puede marcar más de uno).

Medios de Comunicación	No. Selecciones
Radio	123
Televisión	73
Periódicos	123
Revistas, magazines	73
Redes sociales	284
Otro	41
Total	717

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Otros Medios de Comunicación	No. Personas
Correo electrónico	2
Por la página web del SUJ	4
Boletines informativos	3
Internet (diferentes páginas web)	32
Total	41

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 4. ¿Mediante cuál canal de comunicación se enteró del programa académico que está cursando?

¿Cómo se enteró?	No. Personas
Página web de la Universidad	135
Redes Sociales	18
Radio	1
TV	0
Periódicos	0
Por evento o visita empresarial	28
Información directa en la IBERO	58
Es exalumno de la Universidad	38
Por un tercero	66
Medios impresos (Ej. Folletos)	1
Otro	5
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Otros canales de comunicación	No. Personas
Programa de becas AMEXID	2
Secretaría de Relaciones Exteriores	1
Por el blog de la maestría	1
Por la empresa donde trabajo	1
Total	5

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 5. ¿Tuvo necesidad de acudir al área de Comunicación Institucional o a la Dirección de su programa para ampliar la información?

Respuesta	No. Personas
Si	209
No	141
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 6. ¿La información adquirida por el canal de comunicación señalado fue suficiente y clara, cumpliendo con sus expectativas y necesidades?

Escala	No. Personas
1	9
2	11
3	56
4	126
5	148
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 7. ¿La información adquirida y publicidad de su programa de estudio es coherente con la percepción que tiene actualmente? (Publicidad vs. Promesa de Valor que recibe como estudiante)

Escala	No. Personas
1	16
2	25
3	51
4	120
5	138
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 8. En general, considera que los canales de comunicación y los mensajes publicitarios de la universidad son suficientes, claros y pertinentes.

Escala	No. Personas
1	10
2	38
3	68
4	151
5	83
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 9. ¿La imagen que proyecta la universidad mediante su publicidad es coherente con su filosofía y con su oferta académica a nivel de posgrados?

Escala	No. Personas
1	9
2	20
3	38
4	132
5	151
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

Pregunta 10. ¿Usted recomendaría el programa de posgrado que cursa en la actualidad en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México?

Escala	No. Personas
1	12
2	14
3	35
4	84
5	205
Total	350

Fuente: Autora, 2017. Tomado de los resultados de las encuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Instituciones de Educación Superior. (2016). [En línea]. [Fecha de consulta: 2 de abril de 2016]. Disponible en: <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuarioestadistico-de-educacion-superior>.
- ² Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Acerca de la ANUIES. (2016). [En línea]. [Fecha de consulta: 2 de abril de 2016]. Disponible en: <http://www.anuies.mx/anuies/acerca-de-la-anuies>
- ³ Sellers, R. R., & Casado, D. A. B. (2000). Introducción al marketing. : ECU. Disponible en: <http://www.ebrary.com>
- ⁴ Kotler, P., Kartajava, H. & Setiawam, I. (2010). Marketing 3.0. México: LID Editorial.
- ⁵ La Cultura del Marketing. Marketing 3.0, una nueva visión! (2015). [en línea]. [fecha de consulta: 2 de abril de 2016]. Disponible en: <http://laculturadel-marketing.com/marketing-3-0-una-nueva-vision/>
- ⁶ Marketing: Publicidad, comunicación y marketing en español. Marketing 3.0. [en línea]. 2016. [fecha de consulta: 2 de abril de 2016]. Disponible en: http://marketing.es/wp-content/uploads/2014/01/marketing_6-253x300.png
- ⁷ Ellin, J. (2006). Center of the Study of Ethics in Society Western Michigan University. Universities and Corporations A selection of papers presented at the WMU Emeriti Council Forum. Vol. XVI, No. 2 January. [en línea]. [fecha de consulta: 2 de abril de 2016]. Disponible en: <https://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u58/2015/ethics-kauffman-vol.16.pdf>
- ⁸ Monografías. ¿Es la universidad una empresa? (2003). [en línea]. [fecha de consulta: 2 de abril de 2016]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos78/universidad-empresa/universidadempresa.shtml#ixzz48MHy5ilU>
- ⁹ Ibarra Colado, E. (2002). Capitalismo académico y globalización: la universidad reinventada. Revista de la Educación Superior, Vol XXXI Número 2, abril – junio. México. [en línea]. [fecha de consulta: 2 de abril de 2016]. Disponible en: <http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/eibarra/E005-10204.pdf>
- ¹⁰ Fischer, L. & Espejo J.A. (2004). Mercadotecnia (3a ed.) México: McGraw-Hill.
- ¹¹ Hoffman, K.D. y Bateston, J.E.G. (2012). Marketing de servicios, conceptos, estrategias y casos (4a ed.) México: Cengage Learning.
- ¹² Kotler, P. (2011). Marketing for hospitality & tourism - Marketing turístico. Madrid, España: Pearson Educación.
- ¹³ Arellano, R. (2000). Marketing: enfoque América Latina. México: McGraw-Hill.
- ¹⁴ Kotler, P. (1991). Marketing Management. (7ª ed.), New York: Prentice-Hall.
- ¹⁵ Manes, J. M. (1997). Marketing para instituciones educativas. Guía para planificar la captación y retención de alumnos. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ¹⁶ Enciclopedia en línea Wikipedia. Mezcla de Promoción. (2015). [en línea]. [fecha de consulta: 2 de abril de 2016]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_promoci%C3%B3n

-
- ¹⁷ Schewe, C., & Smith, R. (2011). *Mercadotecnia: conceptos y aplicaciones*. : McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: <http://www.ebrary.com>
- ¹⁸ Lambin, J.J. (1933). *Marketing estratégico*. Madrid; México: McGraw-Hill, 1995.
- ¹⁹ Pride, W. M. (1995). *Marketing: concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- ²⁰ Wells, W. (1996). *Publicidad: principios y prácticas*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ²¹ Clow, K.E. & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en Marketing (4a ed.)* México: Pearson Educación.
- ²² Russell, J. T. & Lane, W. R (2001). *Publicidad (14a ed.)* México: Pearson Educación.
- ²³ López, B. J. M., & López, B. L. M. (2012). *Investigación de mercados turísticos*. Madrid, ES: Larousse - Ediciones Pirámide. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- ²⁴ Fleitman, J. (2014). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad (2da ed.)*. México: PAX México.
- ²⁵ Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ²⁶ Enciclopedia en línea Wikipedia. Universidad IBEROamericana. (2016). [en línea]. [fecha de consulta: 2 de septiembre de 2016]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_IBEROamericana_Ciudad_de_México
- ²⁷ IBERO. Universidad IBEROamericana. BIENVENIDO IBERO. (2017). [en línea]. [fecha de consulta: 2 de ENERO de 2017]. Disponible en: <http://www.IBERO.mx/bienvenido-IBERO>
- ²⁸ Intxaurburu, M. & Ochoa, L.C. (2005). "Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Número 12, p.73-103.
- ²⁹ Agasisti, T. & Bonomi, F. (2014). "Benchmarking universities' efficiency indicators in the presence of internal heterogeneity", *Studies in Higher Education*. Volumen 39 No.7, p.1237-1255.
- ³⁰ Barrón, Á., Navarrete, A. & Ferrer, B. (2010). "La sostenibilidad en la universidad. Sostenibilización curricular en las universidades españolas. ¿Ha llegado la hora de actuar?". *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de la Ciencia*. Volumen 7 (No. Extraordinario), p. 388-399.
- ³¹ Mindreau, S.J. (2003). *Sistema de benchmarking de competencias nucleares en universidades*. Tesis de doctorado. Universidad Politécnica de Catalunya. Departamento organización de empresas. Barcelona.
- ³² Silveira, Y. (2015). *Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas*. *Revista IBEROamericana de Educación*. Volumen 69 (No.3), p.43 - 62.
- ³³ Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación (3a. ed.)*. Madrid, ES: Ediciones Gestión 2000. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

³⁴ Zeithaml Valarie A., Parasuraman A. & Berry L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

³⁵ Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

³⁶ Gutiérrez Pulido H. & De la Vara Salazar R. (2012). *Análisis y diseño de experimentos*. (2da ed.) México: McGraw-Hill.