PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y POR ENDE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA CAAP EN EL ECUADOR PARA EL AÑO 2025

FREDDY IVAN MURILLO BUSTAMANTE

DIRECTOR: RAMIRO SORIA MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, OCTUBRE DE 2025

DIRECTOR Y LECTOR

DIRECTOR: Ramiro Soria MBA.

LECTOR: Edison Cupuerán MBA.

DEDICATORIA

A mi amada esposa, Evelin Mina, con todo mi amor y gratitud. Gracias por ser mi compañera incansable en este camino, por ser la fuerza que me sostiene cuando las fuerzas flaquean, y por su comprensión y apoyo incondicional. Su confianza en mí y en este proyecto me ha motivado a seguir, incluso cuando los desafíos parecían insuperables. Es mi gran pilar, mi mayor inspiración y mi razón de seguir adelante todos los días. Sin su apoyo, este logro no hubiera sido posible.

A mi querida hija, María Victoria, la razón de mi vida y el motor que me impulsa a ser mejor cada día. Gracias por su amor, por sus sonrisas que iluminaron mis días, y por ser mi fuente de motivación. Mi mayor deseo es que, al ver este logro, sepa que todo lo que hago es para ella, para brindarle un futuro lleno de oportunidades y enseñarle la importancia de luchar por los sueños. Mi amor por ella es infinito, y cada paso que doy en esta vida está destinado a hacerla sentir orgullosa.

Este logro es para ustedes, quienes llenan mi vida de luz y me recuerdan todos los días lo afortunado que soy al tenerlas a mi lado. Gracias por ser mi todo, por inspirarme y por darme la fuerza para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por darme la sabiduría, la fortaleza y la paciencia necesarias para llevar a cabo este proyecto. Su guía y bendición han sido fundamentales en cada etapa de este proceso.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en especial a la Facultad de Economía y Gestión Empresarial, por brindarme la oportunidad de ser parte de esta casa de estudios, y por el ambiente académico y profesional que ha fomentado en mí el desarrollo intelectual y personal.

A mis profesores y directores de la maestría, cuyo conocimiento, sabiduría y dedicación han sido fundamentales en mi crecimiento académico y profesional. Gracias por compartir sus experiencias y por sus valiosas enseñanzas que me han permitido alcanzar esta meta

A mis directores, por su valioso acompañamiento, orientación y paciencia durante todo el proceso. Sus recomendaciones y su constante apoyo han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos y compañeros de estudios, por su apoyo y colaboración en cada momento del proceso académico. Sus palabras de aliento y su compañía han hecho de esta experiencia algo más enriquecedor.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la culminación de este trabajo, ¡muchísimas gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTOS iv

INTRODUCCIÓN 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL 2

1.1 Descripción de la Organización 2

1.1.1 Antecedentes Históricos. 2

1.1.2 Giro del Negocio. 3

1.1.3 Segmento. 3

1.1.4 Mercado Objetivo. 4

1.1.5 Principales Productos y Servicios. 4

1.1.6 Ubicación Geográfica. 5

1.2 Problemática 5

1.3 Importancia Económica del Problema 6

1.3.1 Reducción de Rentabilidad. 6

1.4 Análisis Estratégico 8

1.4.1 Análisis PESTEL. 8

1.4.1.1 Factores Políticos. 9

1.4.1.2 Factores Económicos. 12

1.4.1.3 Factores Sociales. 14

1.4.1.4 Factores Tecnológicos. 17

1.4.1.5 Factores Ecológicos. 20

1.4.1.6 Factores Legales. 23

1.5 Análisis de la Industria y del Mercado 27

1.5.1 Cinco Fuerzas de Porter. 27

1.5.1.1 Rivalidad entre competidores existentes. 27

1.5.1.2 Amenaza de nuevos entrantes. 27

1.5.1.3 Poder de negociación de los proveedores. 28
1.5.1.4 Poder de negociación de los clientes. 28
1.5.1.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos. 29
1.6 Análisis de los Competidores 31
1.6.1 Benchmarking. 31
1.6.1.1 Calidad del servicio (asesoría académica personalizada). 32
1.6.1.2 Innovación tecnológica y plataformas digitales. 32
1.6.1.3 Accesibilidad y precios de los servicios. 32
1.6.1.4 Atención al cliente y soporte post-servicio. 33
1.6.1.5 Reputación y experiencia en el sector educativo. 33
1.6.1.6 Capacidad de personal y formación continua. 33
1.6.2 Aplicación en el Benchmarking. 34
1.6.3 Representación de los Competidores. 34
1.6.4 Estudio de la Valoración de las Variables. 37
1.6.5 Áreas de Oportunidad Detectadas. 38
1.7 Identificación de Tendencias Clave 39
1.7.1 Digitalización y Uso de Plataformas Tecnológicas. 39
1.7.2 Personalización de los Servicios. 39
1.7.3 Enfoque en la Sostenibilidad. 40
1.7.4 Crecimiento de la Educación a Distancia. 40
1.7.5 Recomendaciones Estratégicas para CAAP. 41
2 ANALISIS INTERNO 43
2.1 Evaluación de recursos y capacidades internas. 43
2.1.1 Análisis por Áreas de CAAP. 43
2.1.2 Capacidades Internas de CAAP. 45
2.1.2.1 Capacidad para la Asesoría Académica Especializada. 45
2.1.2.2 Capacidad en Gestión de Procesos Académicos. 45

2.1.2.3 Capacidad de Adaptación a la Tecnología Digital. 46
2.1.2.4 Capacidad de Fidelización de Clientes. 47
2.1.2.5 Capacidad de Marketing y Posicionamiento en el Mercado Local. ... 47
2.1.3 Principales Fortalezas de CAAP. 48
2.1.4 Debilidades de CAAP. 49
2.2 Estrategias FO, FA, DO, DA 54
2.2.1 Matriz DAFO Completa de CAAP con Estrategias FO, FA, DO, DA. 54
2.2.2 Cruzada de Estrategias FO y FA. 55
2.2.2.1 Gestión del Talento Humano. 55
2.2.2.2 Innovación y Desarrollo. 57
2.2.2.3 Eficiencia Operativa. 59
2.2.2.4 Calidad en el Servicio. 61
2.2.2.5 Gestión Financiera. 63
2.2.2.6 Gestión de Proyectos. 65
2.2.2.7 Marketing y Posicionamiento. 67
2.2.2.8 Gestión de Riesgos. 69
2.2.2.9 Sostenibilidad y Responsabilidad Social. 71
2.2.2.10 Tecnología y Digitalización. 73
2.3 Análisis de Posicionamiento Estratégico 74
2.3.1 Cuadrantes del Posicionamiento Estratégico. 77
2.3.1.1 Descripción de los Cuadrantes. 77
2.3.1.2 Evaluación del Análisis de Posicionamiento Estratégico de CAAP ... 78
2.3.1.3 Cuadrante de Posicionamiento de CAAP: Cuadrante Competitivo. ... 79
2.3.2 Fuerza de la Industria (FI) y Fuerza Financiera (FF). 79
2.3.3 Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad Ambiental (EA). 80
2.3.4 Recomendaciones Estratégicas. 80
2.4 Análisis de Vulnerabilidad de CAAP 81

2.4.1 Identificación de Puntales de Vulnerabilidad 82
2.4.2 Traducir los Puntales en Amenazas para el Negocio 82
2.4.3 Evaluación de Consecuencias 83
2.4.4 Valorizar el Impacto y Probabilidad de Ocurrencia 83
2.4.5 Capacidad de Reacción ante las Amenazas Identificadas 84
2.4.6 Dependencia de servicios de bajo costo 84
2.4.7 Falta de formación continua para el personal 85
2.4.8 Apertura a otros mercados 85
2.4.9 Presencia digital limitada 85
2.4.10 Falta de sistemas de gestión integrados 85
2.4.11 Estrategias Proactivas por Pilar de Vulnerabilidad 86
2.4.11.1 Dependencia de servicios de bajo costo 86
2.4.11.2 Falta de formación continua para el personal 87
2.4.11.3 Escasa presencia en el mercado internacional. 87
2.4.11.4 Baja visibilidad en plataformas digitales 87
2.4.11.5 Falta de un sistema de gestión adecuado 88
2.4.12 Estrategias Proactivas para Mitigar la Vulnerabilidad 94
2.4.13 Descripción de las Estrategias Proactivas por Pilar de Vulnerabilidad 95
2.4.14 Descripción de la Capacidad de Reacción y Vulnerabilidad 96
2.4.15 Baja visibilidad en plataformas digitales 97
2.4.16 Falta de un sistema de gestión adecuado 97
3 DISEÑO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 98
3.1 Redefinición de la Misión, Visión y Valores 98
3.1.1 Planteamiento de la Misión 98
3.1.2 Justificación de la propuesta. 99
3.2 Planteamiento de la Visión (2025-2030) 99
3.2.1 Justificación. 100

3.3 Propuesta de los Valores 101
3.3.1 Valores propuestos. 101
3.3.2 Justificación. 102
3.4 Estrategia Genérica (Porter) 102
3.4.1Rasgos principales de las estrategias. 102
3.5 Estrategia de Océanos Azules 104
3.6 Estrategia Ofensiva o Defensiva 106
3.7 Estrategias Complementarias: Alianzas, Diversificación, Outsourcing, Integración Vertical 106
3.8 Estrategia de Intangibles y Desarrollo de Marca 107
3.9 Objetivos a Corto Plazo (1 Año) 111
3.9.1 Objetivo SMART 1: Incrementar la visibilidad digital de CAAP mediante estrategias de marketing online. 111
3.9.2 Objetivo SMART 2: Aumentar la tasa de conversión de clientes potenciales mediante un proceso de ventas más eficiente. 111
3.10 Estrategias y acciones 112
3.11 Objetivos a mediano plazo (2–3 años) 112
3.11.1 Objetivo SMART 3. 112
3.11.2 Objetivo SMART 4: Fidelizar a los estudiantes. 112
3.12 Objetivos a largo plazo (3–5 años) 113
3.12.1 Objetivo SMART 5: Alcanzar presencia internacional. 113
3.13 Descripción Detallada de los Indicadores 115
3.13.1 Objetivo estratégico: aumentar la visibilidad en línea de CAAP mediante marketing digital. 115
3.13.2 Objetivo estratégico: mejorar la conversión de clientes potenciales optimizando el proceso de ventas. 115
3.13.3 Objetivo estratégico: expandir la presencia internacional de CAAP a través de programas en línea accesibles globalmente. 116

3.14 Estrategias y acciones para caap 117
3.14.1 Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos. 117
3.14.1.1 Estrategias para Aumentar la Visibilidad Digital. 118
3.14.1 2 Estrategias para Aumentar la Tasa de Conversión de Clientes Potenciales. 119
3.14.1.3 Estrategias para Diversificar la Oferta de Servicios. 120
3.14.1.4 Estrategia de diversificación académica de CAAP. 120
3.15 Asignación de Recursos: Financieros, Humanos y Tecnológicos 122
3.15.1 Recursos Financieros. 122
3.15.2 Recursos Humanos. 123
3.15.3Recursos Tecnológicos. 123
3.16 Cronograma de Actividades..... 124
4 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... 126
4.1 Balance Scorecard (BSC) de CAAP 126
4.1.1 Perspectiva Financiera. 126
4.1.2 Perspectiva del Cliente..... 128
4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos. 130
4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. 132
4.1.5 Mapa Estratégico. 136
4.2 Plan de implementación, monitoreo y evaluación 140
4.2.1 Propuesta de mejora estratégica. 140
4.2.2 Propuesta de mejora económica. 140
4.2.3 Propuesta de mejora operative. 141
4.2.4 Propuesta de Mejora en Recursos Humanos. 141
4.2.5 Propuesta de Mejoramiento Actitudinal. 141
4.2.5.1 Fomento de la Cultura de Excelencia y Compromiso. 141
4.2.5.2 Desarrollo de Habilidades Emocionales y Sociales. 142

4.2.5.3 Refuerzo de la Actitud Proactiva. 142
4.2.5.4 Promoción de la Ética y los Valores Institucionales. 142
4.2.5.5 Gestión de la Motivación y Bienestar de los Empleados. 143
4.2.6 Impacto esperado. 143
4.2.7 Monitoreo y Evaluación del Desempeño. 143
4.3 Designación de Responsabilidades y Roles 144
4.4 Presupuesto 146
4.4.1 Análisis de Costos Asociados a la Implementación del Balanced Scorecard (BSC) en CAAP. 146
4.4.1.1 Capacitación y Formación. 148
4.4.1.2 Consultoría Externa. 148
4.4.1.3 Licencias de Software y Herramientas Tecnológicas. 149
4.4.1.4 Gestión del Desempeño. 149
4.4.1.5 Comunicación y Gestión del Cambio. 150
4.4.1.6 Monitoreo y Evaluación de KPIs. 150
4.4.2 Viabilidad del Plan Estratégico. 151
4.4.2.1 Rentabilidad sobre los Activos Productivos (ROA). 151
4.4.2.2 Flujos de Efectivo (2025–2027). 151
4.4.2.3 Índices Financieros (2025-2027). 153
4.4.2.4 Financiamiento. 155
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 157
5.1 Conclusiones 157
5.2 Recomendaciónes 159
6 Referencias 161
7 ANEXOS 166
Anexo A*:* Marco Conceptual 166
Anexo B*:* Metodología 181

Anexo C: La Matriz EFE 204

Anexo D: Análisis de Resultados 210

Índice de tablas

Tabla 1. Factores Políticos 11
Tabla 2. Factores Económicos 13
Tabla 3. Factores Sociales 16
Tabla 4. Factores Tecnológicos 19
Tabla 5. Factores Ecológicos 22
Tabla 6. Factores Legales 25
Tabla 7. Cuadro Resumen del Análisis PESTEL de CAAP 26
Tabla 8. Matriz de Oportunidades y Amenazas (EFE) para las Cinco Fuerzas de Porter 30
Tabla 9. Resumen de Benchmarking: Evaluación de Variables 36
Tabla 10. Matriz de Capacidades Clave 51
Tabla 11. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 55
Tabla 12. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 56
Tabla 13. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 57
Tabla 14. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 58
Tabla 15. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 59
Tabla 16. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 60
Tabla 17. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 61
Tabla 18. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 62
Tabla 19. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 63
Tabla 20. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 64
Tabla 21. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 65
Tabla 22. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 66
Tabla 23. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 67
Tabla 24. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 68
Tabla 25. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 69
Tabla 26. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 70
Tabla 27. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 71
Tabla 28. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 72
Tabla 29. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): 73
Tabla 30. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): 74
Tabla 31. Factor Estabilidad Ambiental 75

Tabla 32. Factor Fuerza de la Industria 75
Tabla 33. Factor Ventaja Competitiva 76
Tabla 34. Factor Fuerza Financiera 76
Tabla 35. Resumen de Factores 77
Tabla 36. Impacto y Probabilidad de Ocurrencia 84
Tabla 37. Probabilidad De Ocurrencia X Impacto De La Amenaza 86
Tabla 38. Análisis de Vulnerabilidad de CAAP 88
Tabla 39. Análisis de Vulnerabilidad de CAAP 91
Tabla 40. Análisis de Estrategias Genéricas de Porter aplicadas a CAAP: 104
Tabla 41. Análisis de Curva de Valor para la Estrategia de Océanos Azules: 105
Tabla 42. Análisis del Modelo de Intangibles Clave en CAAP: 108
Tabla 43. Modelo CANVAS para CAA**P** 108
Tabla 44. Indicadores por Objetivos Estratégicos 114
Tabla 45. Cuadro de Asignación de Recursos 124
Tabla 46. Cronograma de Actividades 124
Tabla 47. Mapa Estratégico Detallado 139
Tabla 48. Presupuesto para la Implementación del BSC (2025-2027) 146
Tabla 49. Flujos de Efectivo (2025-2027) 152
Tabla 50. Índices Financieros (2025-2027) 153
Tabla 51. Fuentes de financiamiento 155

Índice de Figuras

Figura 1. Benchmarking 37
Figura 2. Cuadrantes del Posicionamiento Estratégico 78
Figura 3. Estrategias Genéricas de Porter aplicadas a CAAP 103
Figura 4. Curva de Valor de la Estrategia de Océanos Azules para CAAP 105
Figura 5. Modelo de Intangibles Clave en CAAP 107
Figura 6. Propuesta de valor Modelo CANVAS para CAAP 110
Figura 7. Resultados De Las Encuestas 119
Figura 8. Servicios Preferidos 122
Figura 9. Mapa Estratégico de CAAP 139

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio tiene como meta diseñar un plan que ayude al CAAP a mejorar la orientación académica que ofrece y a ganar mayor presencia en el ámbito educativo para el 2025. La propuesta se apoya en la atención personalizada y en el uso de nuevas tecnologías que hagan más eficiente el acompañamiento a los estudiantes, como plataformas virtuales y sistemas con inteligencia artificial. Además, se analiza la situación interna del centro mediante la metodología FODA para reconocer sus ventajas y las áreas que requieren fortalecimiento. Aunque el CAAP cuenta con una base sólida y reconocimiento, aún debe dar pasos firmes hacia la innovación digital. Hoy la educación en línea se expande con rapidez, lo que abre oportunidades, pero también trae consigo una competencia que exige adaptarse y renovar sus estrategias.

La metodología empleada abarca la creación de un mapa estratégico junto con la implementación del Balanced Scorecard. Este último se concentra en la parte financiera, la de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y también el crecimiento y el aprendizaje. Adicionalmente, estrategias para aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar los riesgos emergen del análisis de las cinco fuerzas de Porter. Por último, se proponen medidas para mejorar la presencia digital y expandir los servicios de CAAP.

Las recomendaciones incluyen una expansión estratégica hacia mercados internacionales, la mejora continua en la oferta de servicios y el fortalecimiento de la capacidad digital para adaptarse a los cambios del entorno educativo.

ABSTRACT

The purpose of the study is to present a strategic plan that optimizes the quality of academic guidance of the services offered by CAAP and, as a result, increases its competitiveness by 2025. Specifically, important elements of this plan are taken into account, such as personalization and the use of advanced technology to improve the quality of service, for example, digital platforms and artificial intelligence. Additionally, this document conducts an internal analysis using the SWOT methodology. The organization has a solid reputation, although it is not innovating in the digital sphere. In terms of opportunities, there is the increasing participation in digital education and the online competitor, which poses a threat.

The methodology used involves creating a strategic map along with the implementation of the Balanced Scorecard. This last one focuses on the financial aspect, the customer aspect, the internal process perspective, and also growth and learning. Additionally, strategies to maximize opportunities and minimize risks emerge from the analysis of Porter's five forces. Finally, measures are proposed to improve the digital presence and expand the services of CAAP.

The recommendations include a strategic expansion into international markets, continuous improvement in service offerings, and strengthening digital capabilities to adapt to changes in the educational environment.

INTRODUCCIÓN

El Centro de Ayuda Académica Profesional CAAP, es una empresa ecuatoriana. Se ha ganado la reputación de prestar servicios en el campo educativo desde 1998. Durante los 27 años de trayectoria en la prestación de servicios académicos y a profesionales, incluidas las tutorías, la preparación de los exámenes de ingreso, así como la capacitación profesional en general, Debido a pedido de clientes y necesidad del mercado, se tiene presencia con sucursales en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Ambato, Riobamba. Posicionándose como un proveedor confiable de servicios académicos y profesionales en el mercado, el CAAP apuesta por la expansión y el progreso, dentro del marco de la competencia en el mercado educativo. Dado que el marco dado es dinámico y está sujeto a ciertos cambios, la empresa requiere reformas importantes para sobresalir en la calidad de los servicios y la competitividad en el mercado educativo.

Delimitación y definición del problema gerencial

El principal problema gerencial que enfrenta CAAP es la falta de un plan estratégico sólido que permita afrontar los desafíos del mercado educativo competitivo. Este problema se enfoca en la necesidad de mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la competitividad de la empresa mediante la optimización de los procesos internos y la adaptación a los cambios del entorno dinámico actual. A pesar de su experiencia y presencia consolidada, CAAP necesita un plan estratégico que garantice su sostenibilidad financiera y su posicionamiento competitivo en el mercado.

Objetivos del estudio

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un plan estratégico para CAAP que permita mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y la competitividad en el mercado ecuatoriano en 2025. Para alcanzar este fin, se plantea los siguientes objetivos específicos:

Mejorar la calidad del servicio para obtener más satisfacción del cliente, mediante la personalización de los servicios y la mejora continua de la calidad.

Diversificar la oferta de servicios, aumentando la base de clientes y mejorando la presencia en el mercado.

Optimizar los procesos internos para reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia en el desarrollo de los servicios.

Antecedentes y hechos del negocio importantes para el entendimiento del problema

En los últimos años, Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en la demanda de servicios académicos debido a la exigencia de trabajos de titulación y la necesidad de formación continua de profesionales. Según García (2019), la obligatoriedad de la elaboración de proyectos de investigación, artículos académicos, tesinas, etc., para la obtención de títulos de grado, lo que ha aumentado la demanda de servicios especializados en asesoría académica. A su vez, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) ha establecido rigurosos requisitos para la obtención de títulos de grado y posgrado, lo que ha incrementado la necesidad de servicios de asesoría especializada.

A pesar de este crecimiento en la demanda, CAAP enfrenta una competencia creciente de otras empresas que también ofrecen servicios académicos similares. En este sentido, es esencial para la organización mejorar y fortalecer su competitividad mediante el desarrollo de sus procesos internos, la actualización de su metodología de enseñanza y la diversificación de los servicios.

Justificación del estudio: esta investigación resulta esencial para CAAP porque con la implementación de un plan estratégico la empresa puede garantizar la sostenibilidad económica y su mejora en el mercado educativo ecuatoriano. Este sector ha tenido un gran crecimiento en los últimos años y es una oportunidad para CAAP. Sin embargo, esto se puede aprovechar mejorando la calidad de los servicios y optimizando los procesos internos. Además, la creciente digitalización educativa y el cambio en las expectativas de los estudiantes exigen una rápida adaptación por parte de la empresa, lo que hace que este estudio sea aún más relevante.

La Herramienta utilizada para solucionar el problema es la implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton. Este modelo servirá para alinear objetivos estratégicos de CAAP, asegurando que las acciones operativas estén enfocadas en la mejora del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia interna y, así, conseguir ser sostenible y competitiva a largo plazo.

El Método utilizado en la aplicación de la herramienta, la metodología para la aplicación del Cuadro de Mando Integral CMI incluirá un análisis cuantitativo y un cualitativo mediante encuestas a clientes, entrevistas a trabajadores claves y una revisión a los estados financieros de CAAP. Los datos recogerán áreas críticas donde la administración de la empresa CAAP deberá intervenir para mejorar su rendimiento. El análisis de los

procesos internos y la percepción de los clientes será clave para ajustar el modelo y definir las estrategias más efectivas.

Los principales hallazgos indican que CAAP necesita: Diversificar sus servicios y adaptar sus métodos de enseñanza a las nuevas demandas del mercado educativo; Optimizar sus procesos internos para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos relacionados con la entrega de servicios; Mejorar la satisfacción del cliente mediante un enfoque más personalizado.

Las conclusiones indican que, para lograr estos objetivos, la empresa debe implementar un plan estratégico consistente, basado en la planificación estratégica y el enfoque en la calidad del servicio. Además, se recomienda la adopción de tecnologías digitales para optimizar los procesos y mejorar la experiencia del estudiante. La implementación de estas recomendaciones permitirá a CAAP fortalecer su competitividad y sostenibilidad financiera a largo plazo.

Este estudio proporciona un marco claro para que CAAP implemente las acciones necesarias para adaptarse a los desafíos del mercado, mejorar la calidad de sus servicios y consolidarse como un líder en el sector educativo ecuatoriano.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Descripción de la Organización

1.1.1 Antecedentes Históricos.

El Centro de Ayuda Académica Profesional (CAAP) se estableció en 1998 como una empresa de asesoramiento académico para estudiantes universitarios en Ecuador. Fue fundado para ayudar a los estudiantes universitarios a escribir ensayos. La empresa se inició con el objetivo de brindar asesorías personalizadas, preparación para pruebas de ingreso a las diferentes instituciones educativas, apoyo académico a los estudiantes de colegios, institutos y universidades del Ecuador. Con el pasar del tiempo, ha ampliado su gama de servicios incluyendo capacitaciones a profesionales o futuros profesionales en distintas áreas.

CAAP ha conseguido posicionarse por más de dos décadas como un referente en servicios de tutoría personalizada para estudiantes en general. Con la empresa a la vanguardia de nuevos servicios, ofreciendo capacitaciones continuas al personal y proveedores, mejorando la atención, aumentando considerablemente las contrataciones de clientes; se considera el ampliar sucursales a nivel nacional, llegando actualmente a contar con ocho sucursales ubicadas en las principales ciudades de Ecuador, como Quito, Guayaquil, Ambato, Ibarra, Riobamba y Cuenca. Este crecimiento se ha mantenido debido al compromiso con la excelencia académica y a los altos estándares de tutoría y asesoramiento a estudiantes y profesionales consolidando una base sólida de clientes necesarios para lograr nuestra visión; además para garantizar que la empresa está comprometida con el crecimiento a largo plazo, desde el año 2022 pasa ser compañia CAAP SAS, cumpliendo procesos de presentación de informes más rigurosos, lo que la hace más responsable de sus productos y servicios.

Misión:

Somos una empresa multinacional que brinda servicios de asesorías en el desarrollo de trabajos y revisión en todos los niveles académicos bajo los principios de confidencialidad, calidad y puntualidad. Contamos con un equipo multidisciplinario comprometido con el cumplimiento de nuestros objetivos y satisfacer a nuestros clientes.

Visión:

En 2026, nuestra empresa se convertirá en la mejor empresa consultora en desarrollo y revisión de trabajos académicos; con mayor presencia en países de habla hispana y otras lenguas, brindando servicios y productos de alta competitividad, garantizando la mejora continua de nuestros procesos, colaboradores y clientes.

Valores:

Confidencialidad

Integridad

Respeto

Compromiso

Competitividad

Trabajo en equipo

1.1.2 Giro del Negocio.

El propósito del CAAP es ofrecer orientación y apoyo académico a estudiantes de diversos niveles educativos, incluidos los programas de posgrado, con el objetivo de impulsar su crecimiento académico y profesional. Los principales servicios de la empresa además de la tutoría personalizada son, la preparación para exámenes de ingreso, asesoría en metodología de la investigación, redacción, ortografía, sintaxis de trabajos académicos; y programas de formación profesional en distintas áreas en general. CAAP ha conseguido estar a la vanguardia en el uso de innovadoras metodologías de enseñanza en los diferentes niveles educativos; formando constantemente a su personal y a la vez a los diferentes profesionales altamente capacitados.

La compañía garantiza de esta manera la calidad de los servicios ofertados; desempeñando con seriedad los compromisos adquiridos con los clientes; solucionando las necesidades específicas de los estudiantes o profesionales que buscan apoyo personalizado en distintas situaciones relacionadas a su formación, siendo este un factor que distingue a CAAP del resto de empresas que brindan servicios similares.

1.1.3 Segmento.

La compañía puede diferenciar a varios grupos de clientes en su mercado objetivo. Primero, se trata de los propios estudiantes, que buscan apoyo académico en el nivel

secundario; segundo, los estudiantes de universidades tanto a nivel de pregrado, maestría, doctorado y especialidades; y, tercero a profesionales que buscan capacitarse o perfeccionarse en áreas específicas. La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT, según los datos que emitió en este último año 2024, el número de estudiantes matriculados en instituciones de educación superior en Ecuador ha aumentado drásticamente, incrementando la demanda de los servicios que ofrece CAAP SAS.

La mejora de la formación profesional actualmente es una necesidad muy demandada ya que muchas personas necesitan prepararse y competir en el mercado laboral cada vez más competitivo. Esto ha sido una ventaja por la demanda de asesoría en los diferentes proyectos de investigación requisitos que deben cumplir para postular a nuevos puestos laborales o actualizaciones.

1.1.4 Mercado Objetivo.

El mercado objetivo de CAAP incluye a los estudiantes y profesionales que necesitan ayuda para la formación académica, la mejora de sus habilidades en áreas especializadas. En general, el primer tipo abarca a todos los alumnos de educación secundaria, pregrado y posgrado. El segundo tipo incluye a las empresas y organizaciones que tienen que preparar a su personal debido a la creciente demanda de habilidades académicas y profesionales requeridas para postular a un puesto vacante. Cabe notar que cada uno de los públicos objetivo tiene consumidores de diferentes edades. Entre ellos hay jóvenes que buscan una consulta para ingresar a la universidad o a la institución, así como profesionales de diferentes campos o especialidades interesados en obtener una maestría. Cabe observar que el objetivo de mercado en todos los casos es el segmento de consultoría de proyectos académicos.

1.1.5 Principales Productos y Servicios.

De las descripciones anteriores sobre los productos y servicios de CAAP SAS, incluirán: Tutorías Personalizadas: Asesoría académica personalizada a estudiantes de secundaria, pregrado y posgrado.

Preparación para Pruebas de Ingreso: Programas de formación que ayudan a los estudiantes a superar las pruebas de ingreso a universidades y escuelas técnicas, asesoría

en proyectos académicos; apoyo para la ejecución de investigaciones y otros proyectos educativos.

Capacitación profesional continua: Son programas de formación a adultos y profesionales de diversas disciplinas para mejorar las competencias técnicas y profesionales.

1.1.6 Ubicación Geográfica.

CAAP está presente en varias ciudades de Ecuador, por lo que se puede atender a los clientes de diferentes regiones del país. Las sucursales de CAAP en Ecuador se encuentran en:

Quito sede central, (dos sucursales); Guayaquil; Cuenca, (2 sucursales); Ibarra; Ambato; Riobamba. Cada una de ellas ofrece los mismos servicios, lo que ha convertido a CAAP en una empresa líder en ese campo.

Gracias a sus ubicaciones y, por lo tanto, a sus ventajas estratégicas, la empresa puede llegar a un número mayor de personas y satisfacer las necesidades de los clientes.

1.2 Problemática

La necesidad de servicios académicos en el país ha aumentado en los últimos años. Esto, en particular, se debe a que los trabajos de titulación tienen que cumplir con mayores exigencias y requisitos, y también a la falta de empleo. De acuerdo con García: "El establecimiento de regulaciones educativas en Ecuador ha provocado que la necesidad de asesoría académica y de recursos para formación adicional aumente". Por lo tanto, la citación indica que las políticas educativas y profesionales cambiantes han llevado a los alumnos y profesionales a buscar servicios de asesoría y capacitación especializados.

Respecto a los progresos institucionales, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), promulgada en 2010 y actualizada en 2018, planteó disposiciones rigurosas para conseguir títulos de posgrado y grado. El requisito de cumplimiento es la tesis, el proyecto de investigación y otros productos académicos que exhiben un nivel elevado de competencia metodológica. Esta política influyó en el surgimiento de servicios de asesorías académicas y consultoría especializada, aumentando la demanda de los mismos.

La dinámica del mercado de trabajo también ha tenido un impacto significativo. De acuerdo con el estudio de Villavicencio y Mejía: “La competencia profesional en Ecuador se ha intensificado debido al incremento del número de graduados y la búsqueda de habilidades y certificaciones académicas que resalten en un mercado de laboral

competitivo". En consecuencia, muchos profesionales y estudiantes buscan nuevas habilidades fortaleciendo sus competencias a través de servicios académicos y, aún más, a través del entrenamiento especializado y la tutoría personalizada.

Finalmente, la creciente accesibilidad de plataformas digitales y servicios en línea ha sostenido este consumismo. Según la Senescyt (2022) entre 2015 y 2022, el número de estudiantes universitarios ha ascendido y superado los 800,000. Por lo tanto, el interés en la educación superior y, en consecuencia, los servicios académicos, también ha crecido. En medio de este crecimiento, mencionado anteriormente, el entorno es muy competitivo para las empresas que sirven a este mercado directamente, lo que implica que la mejora de las empresas debe ser continua en todos los aspectos, en particular considerando la necesidad de desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Para satisfacer a sus clientes, la compañía CAAP SAS, situada en un sector saturado, necesita garantizar su sostenibilidad y consolidar su mercado.

1.3 Importancia Económica del Problema

CAAP SAS identifica dentro de su problemática que, debido a la falta de planificación estratégica adecuada, problemas operativos, tecnológicos y de recursos humanos que se traducen en una capacidad y rentabilidad inadecuadas.

1.3.1 Reducción de Rentabilidad.

Desorganización Operativa: La expansión de nuevos mercados y aumento de clientes potenciales, requiere mejorar los procesos de planificación, rendimiento de los recursos y tiempos de entrega; ya que al momento se ha detectado que no hay organización afectando directamente a los tiempos estimados de desarrollo de los servicios y de productividad de los colaboradores. Por ende, hay retrasos en las fechas de entrega pactadas, limitando se pueda realizar nuevas contrataciones.

Falta de Optimización de Costos: La no revisión y control del costo operativo provocará a la empresa generar gastos no planeados, en su mayoría en la capacitación y recursos humanos, y así mismo una mala administración de los materiales y recursos tecnológicos genera pérdidas.

Alta Rotación de Personal:

Costos de Reemplazo de Asesores: Costos conforme a la contratación, capacitación y también integración de nuevos empleados. El alto giro de los asesores genera costos

sustanciales que merman los márgenes de rentabilidad de la compañía y, además, la rotación permanente daña la calidad del servicio.

Pérdida de Experiencia y Conocimiento: La rotación frecuente del personal capacitado, conlleva retrasos y búsqueda de nuevos profesionales en el área, teniendo en cuenta que estos últimos deben volver a retomar la información y la investigación ya desarrollada, lo cual impacta de lleno la calidad del servicio ofertado, así como la capacidad para atraer y retener clientes.

Pérdida de Clientes y Competitividad:

Desconfianza del Cliente: La baja calidad en el rendimiento del servicio, la comunicación y el incumplimiento de los plazos generan inconformidad en los clientes. Además, la retención de clientes se reduce y se vuelve mucho más difícil adquirir nuevos; todo esto afecta los ingresos.

Precios no Competitivos: Debido al aumento de presencia de empresas con servicios similares a los de CAAP y que mantienen precios bajos, se requiere estructurar precios, ajustar estrategias económicas y revisión de costos elevados de la compañía, mismos que producen pérdida de cuota en el mercado.

Falta de Inversiones en Tecnología:

Desactualización de Herramientas y Recursos: La empresa no podrá prestar un servicio rápido y de alta calidad, si la tecnología obsoleta ((CRM, ERP, software de gestion de proyectos), no se actualiza, entonces los costos fijos operativos aumentarán, provocando ser menos competitivos dentro del mercado en comparación con empresas similares. Todos los riesgos enumerados acrecientan los costos operativos.

Oportunidades Perdidas en el Mercado Digital: Un website inexistente o una presencia virtual no mantenida; uso limitado de plataformas y herramientas digitales para promocionar y vender los servicios restringe la oportunidad de darse a conocer a largo plazo, limitando las posibilidades de contratación.

Impacto en la Imagen de la Marca:

Baja Visibilidad y Reputación: La marca no se ha posicionado adecuadamente en el nicho de mercado por la ausencia de estrategias de marketing. La visibilidad y reputación limitadas afectan la afluencia de usuarios potenciales y el costo de los servicios, lo que reduce las oportunidades comerciales específicas para la organización. A partir de los datos presentados, la falta de acciones al respecto impacta directamente en la economía, y los problemas mencionados pueden ser peligrosos si no se toman acciones concretas.

1.4 Análisis Estratégico

El análisis del entorno es otro aspecto esencial, se deben identificar factores externos relacionados con el giro de negocio de la compañía y que puedan influir o afectar al desarrollo de CAAP. La empresa debe analizar dichos factores e implementar medidas o desarrollar estrategias adecuadas para permanecer en el mercado. Tal como lo acreditan Kotler y Keller (2016): "El entorno externo de una empresa está compuesto por las fuerzas económicas, políticas, sociales y tecnológicas que influyen en su desempeño" (p.202). En el caso de CAAP, las nuevas demandas en la educación, las distintas tendencias sociales transforman la manera de brindar servicios de asesoría académica personalizada. Por lo tanto, desde este enfoque, los negocios deben seguir innovando y adaptándose a los marcos de referencia existentes. Porter (1985) consideraba las condiciones en el mercado que dependen de cuán accesible es una nueva entrada en un mercado, si hay sustitutos posibles y cómo los proveedores afectan el mercado.

1.4.1 Análisis PESTEL.

Es especialmente importante que CAAP esté familiarizado con el análisis PESTEL para entender los factores del entorno macroeconómico, ya que los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales afectan a la mayoría de las organizaciones en la toma de decisiones estratégicas. Rodríguez (2020), señaló que los factores políticos, como la posible intervención gubernamental o la posibilidad de reformas legales en el ámbito de la educación, directa e indirectamente impactan a todas las instituciones que brindan servicios de consultoría académica. Por ende, CAAP estaría interesado en esta área para monitorizar nuevas políticas públicas y adaptarse para explotar nuevas oportunidades. Mientras tanto, Porter (1985) también mencionó que las regulaciones gubernamentales y las políticas en apoyo a la educación impactan en la competencia entre las empresas. Por lo tanto, CAAP necesitará hacer un seguimiento de esas políticas, ya que afectarán su crecimiento potencial en el mercado.

1.4.1.1 Factores Políticos.

En análisis PESTEL de la sección de Factores Políticos describe cinco factores. En este apartado se incluye la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE) que contiene los impactos, identificados en sus secciones respectivas como Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES): el Ministerio de Educación indica que la LOES, Ecuador 2020, ha sufrido algunas *reformas* en los últimos años. Estos cambios han reforzado la forma en la que las empresas de consultoría académica pueden ofrecer los servicios educativos. Por consiguiente, CAAP debe adaptarse a los nuevos programas para continuar operando legalmente en el país.

Justificación: Este elemento influye directamente en el CAAP con una calificación alta, porque es un aspecto crítico para la operatividad legal. El CAAP opera dentro de la legislación LOES. La ley afecta las condiciones en que una entidad puede ofrecer servicios de asesoramiento académico y, por lo tanto, estar al tanto de cualquier enmienda hecha a la ley es importante para evitar sanciones legales y poder permanecer en el negocio.

Políticas gubernamentales sobre la educación a distancia: El gobierno ecuatoriano ha impulsado el uso de plataformas digitales en Ecuador; el fenómeno de la educación en línea se ha desencadenado a partir de la pandemia del COVID 19, siendo de fácil acceso por la mayoría de clientes. Estas políticas permiten el acceso a fuentes pedagógicas en línea, creando una oportunidad para CAAP ya que puede aprovechar este apoyo del gobierno, y realizar asesorías académicas mediante el uso de plataformas digitales.

Justificación: El impacto del factor antes mencionado es elevado, dado que CAAP puede utilizar la nueva normativa de educación virtual para crecer en el mercado y asesorar a sus clientes a través de la educación a distancia. Adicionalmente, la tendencia a la digitalización beneficiará a CAAP, proporcionando servicios en línea y atrayendo a los estudiantes y profesionales de diferentes ubicaciones geográficas.

Incentivos gubernamentales para la capacitación y profesionalización: Cabe señalar que el gobierno ecuatoriano está alentando la formación de trabajadores y estudiantes a través de subvenciones y programas de financiamiento. Por lo tanto, una forma en que CAAP podría aprovechar estas iniciativas es impartir cursos subsidiados o con descuento a los clientes que necesitan mejorar sus habilidades académicas y profesionales.

Justificación: Este factor tiene un impacto medio (M), ya que los incentivos que brindan las empresas gubernamentales dependen de la asignación de recursos públicos y de que se aprueben los programas de formación; únicamente en el caso de que se hagan efectivos se podría considerar una oportunidad de negocio para CAAP.

sobre la protección de datos personales: En Ecuador, las leyes que protegen los datos personales se vuelven más estrictas, lo que implica la necesidad inminente de que las empresas protejan la información confidencial que poseen. De este modo, CAAP también debe adherirse a estas regulaciones, en particular, en su plataforma educativa.

Justificación: Alto impacto (A): se relaciona con la necesidad de aplicar la protección de datos, ya que es crucial proteger la confianza del cliente y evitar la responsabilidad legal. CAÄP trabaja con datos académicos confidenciales.

Política educativa de inclusión: Mediante el Ministerio de Educación (2020), se destaca que las políticas actuales en la educación ecuatoriana incitan a la inclusión en la educación de los estudiantes provenientes de diversas comunidades, incluyendo a los que sufren de diversos tipos de discapacidad. Desde esta perspectiva, CAAP ofrecería programas accesibles a este grupo de estudiantes, ampliando sus clientes.

Justificación: Este factor se considera de impacto medio (M) debido a que todo depende de la implementación efectiva de las políticas y programas que se desarrollen y a las adaptaciones necesarias que CAAP pueda realizar para cada tipo de estudiante.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE).

A continuación, se presenta la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (EFE) para los factores políticos que afectan a CAAP, clasificados según su impacto.

Tabla 1. Factores Políticos

IMPACTO	FACTORES CLAVE	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	A	M	B
Reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)	Modificaciones en la normativa que regulan los servicios educativos.		X	0.25		
Políticas gubernamentales sobre la educación a distancia	Fomento de plataformas digitales para la educación superior.	X		0.25		
Incentivos gubernamentales para la capacitación y profesionalización	Subvenciones para cursos y programas de formación profesional.	X			0.15	
Regulaciones sobre la protección de datos	Cumplimiento con la ley de protección de datos personales.		X	0.25		
Política educativa de inclusión	Inclusión de estudiantes de diversos contextos y con discapacidad.	X			0.10	

Justificación de los valores asignados en la matriz:

Reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (Impacto Alto): CAAP debe adaptarse a los cambios en la legislación educativa para continuar con sus servicios acorde a la legalidad y con el objetivo de ofrecer servicios válidos. La modificación en esta ley afecta la forma en la que CAAP ofrece sus servicios.

Políticas gubernamentales sobre la educación a distancia (Impacto Alto): Políticas del gobierno sobre educación a distancia: Las políticas en educación a distancia representan una gran oportunidad para CAAP incrementando el mercado y mejorando su oferta educativa a través del marketing digital.

Incentivos gubernamentales para la capacitación y profesionalización (Impacto Medio): De igual manera que los incentivos económicos, los de capacitación también representan oportunidades a CAAP; su efectividad se ve afectada ya que depende de la asignación de esos recursos públicos.

Regulaciones sobre la protección de datos personales (Impacto Alto): El cumplimiento con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales es fundamental para CAAP para garantizar la confianza de los clientes y evitar sanciones legales.

Política educativa de inclusión (Impacto Medio): Esta política representa una oportunidad de aumentar la base de clientes, pero está condicionada a la implementación de recursos y a realizar las adaptaciones necesarias.

1.4.1.2 Factores Económicos.

Los factores económicos del país, afectan de manera directa a CAAP ya que influyen en los costos de operación, pago de los clientes y las oportunidades de crecimiento. Se presentan a continuación cinco factores económicos clave identificados.

Crecimiento del mercado educativo: Es un hecho que el mercado educativo no para de crecer, y dentro de este, la demanda de asistencia y apoyo escolar está especialmente impulsada. Esto se debe, básicamente, a dos situaciones: el número de estudiantes sigue subiendo, y la necesidad de profesionales con una titulación universitaria, o, mejor aún, con formación adicional, es cada vez más alta; gracias a este panorama, CAAP tiene oportunidad para expandirse, y aumentar su cartera de clientes potenciales ofreciendo soluciones académicas hechas a la medida que realmente resuelvan sus problemas (Sánchez & Martínez, 2020).

Justificación: Prioridad alta: Esta tendencia es especialmente relevante para una mayor expansión de CAAP a través de la oportunidad del mercado educativo.

Baja capacidad de pago de los clientes: Aunque el mercado educativo continúa creciendo, algunos estudiantes y profesionales enfrentan problemas económicos, dificultando la capacidad de pago por servicios académicos. Este factor afecta particularmente a CAAP, ya que este es el principal giro de negocio

Justificación: Prioridad alta: El factor económico es atenuante para el aumento de clientes potenciales. Las empresas de consultoría académica deben ser accesibles a todos los niveles económicos, siendo una importante decisión a tomar con respecto al valor asignado por asesoría.

Inflación y fluctuaciones económicas: La inflación en Ecuador y las fluctuaciones económicas mundiales influyen en los costos operativos de CAAP, incluidos los precios de los insumos y los recursos tecnológicos. Asimismo, como resultado, la inflación disminuye el poder adquisitivo, así como de la demanda de servicios educativos.

Justificación: Este factor tiene un impacto medio. Aunque CAAP se verá impactada indirectamente por el aumento de los costos operativos, no es un factor directo del impacto súbito en la demanda de servicios educativos. A largo plazo, las fluctuaciones económicas pueden aumentar los costos y reducir la rentabilidad.

Competencia con precios bajos: En el sector de la asesoría académica, algunas empresas y freelancers están ofreciendo precios muy bajos, lo que también representa una amenaza competitiva para CAAP. Puede presionar a la empresa para que ajuste su precio estratégico o incluso su diferenciación (González & López, 2021).

Justificación: Este factor tiene un impacto alto. La disminución de la rentabilidad de la competencia para prestar su servicio es un factor de impacto directo. Para ser atractiva, CAAP tiene que encontrar una forma de diferenciarse de esta competencia.

Incentivos gubernamentales y subvenciones en educación: El gobierno ecuatoriano ofrece incentivos determinados y subvenciones para la formación académica. Eso puede ser una oportunidad para que CAAP ofrezca su mismo servicio a un precio subsidiado o reducido (Sánchez, 2020).

Justificación: Este factor tiene un impacto medio. El impacto de la asistencia estatal en CAAP afecta cuando estos fondos no son adjudicados y los programas no se aprueban.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

A continuación, la Matriz EFE para los factores económicos que afectan a CAAP, y los impactos están clasificados según su impacto como Alto, Medio y Bajo.

Tabla 2. Factores Económicos

IMPACTO	FACTORES CLAVE	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	A	M	B
Crecimiento del mercado educativo	Aumento de la demanda de asesoría académica en educación superior.	X		0.25		
Baja capacidad de pago de los clientes	Limitaciones económicas de estudiantes y profesionales.		X	0.25		
Inflación y fluctuaciones económicas	Aumento de costos operativos y afectación al poder adquisitivo.		X		0.10	
Competencia con precios bajos	Competencia agresiva con precios bajos que		X	0.25		

	presionan los márgenes.		
Incentivos gubernamentales y subvenciones en educación	Oportunidad de acceder a fondos públicos para subsidiar servicios educativos.	X	0.15

Justificación de los valores asignados en la matriz:

Crecimiento del mercado educativo (Impacto Alto): La falta de oferta educativa es una oportunidad de mercado, lo que se refleja en el crecimiento del mercado. Como consecuencia, CAAP puede acceder a una mayor demanda de servicios al mercado relativamente joven.

Baja capacidad de pago de los clientes (Impacto Alto): La baja capacidad de los clientes es una debilidad para CAAP ya que al no contar con el suficiente poder adquisitivo no hay contrataciones de servicios académicos, afectando de forma directa a los ingresos de la empresa.

Inflación y fluctuaciones económicas (Impacto Medio): La inflación y las distintas fluctuaciones económicas tienen su impacto en el aumento de los costos operativos; pudiendo afectar la rentabilidad de la empresa al incrementarse el aumento de los precios de los insumos.

Competencia con precios bajos (Impacto Alto): Al bajar los precios la competencia se puede notar que es una amenaza directa para CAAP, ya que para mantenerse en el mercado debe también reducir los costos de sus servicios produciendo la reducción de sus márgenes de ganancia.

Incentivos gubernamentales y subvenciones en educación (Impacto Medio): Los incentivos gubernamentales suelen ser oportunidades siempre y cuando sean efectivos ya que dependen de las asignaciones de recursos; es un factor que no se puede considerar un ingreso seguro para la empresa.

1.4.1.3 Factores Sociales.

Los factores sociales influyen en el desarrollo de sus productos y servicios. Para el caso de CAAP, los cambios en la sociedad y las expectativas de los consumidores, como la asesoría personalizada y la formación en línea, son críticos. A continuación, se presentan cinco factores sociales y su justificación.

Cambio en las expectativas educativas de los estudiantes: Los estudiantes y profesionales buscan asesorías personalizada y formación en línea (Sánchez, 2020). CAAP debe adaptase a estas necesidades y ofrecer servicios utilizando plataformas educativas e interacción personalizada.

Justificación: Este factor tiene un alto impacto (A), ya que este cambio rápido en las expectativas de los estudiantes hacia la personalización y las necesidades remotas de la formación en línea. CAAP necesita satisfacer a sus clientes para seguir siendo competitiva en un entorno educativo eficiente y exigente.

Mayor acceso a la educación superior: El porcentaje de ingresos a la educación superior ha aumentado durante los últimos años, especialmente en América Latina (Ministerio de Educación, 2020). La cantidad de estudiantes en universidades y programas de posgrados es alta. Esto representa una oportunidad para CAAP ya que más estudiantes necesitan apoyo.

Justificación: Este factor tiene un impacto medio (M). Aunque la expansión de la educación superior representa una oportunidad para CAAP, también conlleva el desafío de la alta competencia en el sector educativo, lo que puede dificultar la captación de nuevos clientes si no se diferencian lo suficiente los servicios.

Demanda de formación continua y desarrollo profesional: La creciente necesidad de formación continua y desarrollo profesional es una tendencia clave para los trabajadores que desean mejorar sus habilidades y avanzar personal y profesionalmente. CAAP podría diversificar su oferta con una variedad de programas de preparación (González & López, 2021).

Justificación: Este factor tiene un alto impacto A. La motivación de la industria proviene de la necesidad de actualización.

Cambio en los valores sociales hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social: Debido a la creciente demanda de sostenibilidad y prácticas responsables, los consumidores prefieren los productos de las compañías que aplican una política social y ecológica sostenible (Pérez, 2021).

Justificación: Este factor tiene un impacto medio. Aunque la importancia de estos factores es indiscutible; para CAAP no es uno de los factores relevantes en el corto plazo. Sin embargo, el uso de tecnologías ecológicas, reducción de huella de carbono y promoción de prácticas éticas en la educación pueden diferenciarla de la competencia y atraer al público amigable con el medio ambiente.

Transformación de la estructura familiar y demográfica: Un cambio en la dinámica demográfica y familiar también aumenta la motivación para la educación de adultos y trabajadores (Rodríguez & García, 2020).

Justificación: Este factor representa un impacto medio, debido a la importancia de la transformación demográfica y las nuevas demandas de educación para adultos como un mercado potencial. Aunque CAAP debe igualmente hacer frente a estos cambios con los servicios apropiados.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

A continuación, se presenta la Matriz (EFE) para los Factores Sociales, con los impactos clasificados como Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Tabla 3. Factores Sociales

IMPACTO	FACTORES CLAVE	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	A	M	B
Cambio en las expectativas educativas	Demanda creciente de educación personalizada y a distancia.	X		0.25		
Mayor acceso a la educación superior	Más estudiantes en la educación superior, mayor competencia.		X		0.15	
Demanda de formación continua y desarrollo profesional	Crecimiento en la demanda de capacitación profesional.	X		0.25		
Cambio en los valores sociales hacia la sostenibilidad y la RSE	Oportunidad para integrar prácticas sostenibles en la oferta de servicios.	X			0.10	
Transformación de la estructura familiar y demográfica	Mayor demanda de programas educativos para adultos y trabajadores.	X			0.15	

Justificación de los valores asignados en la matriz:

Cambio en las expectativas educativas (Impacto Alto): Crece rápidamente el impacto alto, y es determinante para la importancia y la competitividad de CAAP la rapidez con la que puedan satisfacer estas necesidades. Mayor acceso a la educación: el impacto alto se contrapone con la oportunidad moderada, pero el alto nivel de competencia lo convierte en una oportunidad para CAAP.

Mayor acceso a la educación superior (Impacto Medio): Si bien la accesibilidad de la educación superior ha aumentado, también lo han hecho las oportunidades en el mercado, lo que lo convierte en una oportunidad moderada para CAAP.

Demanda de formación continua y desarrollo profesional (Impacto Alto): la creciente necesidad de formación profesional es una excelente oportunidad para CAAP, que puede centrarse en proporcionar programas especializados dirigidos a las necesidades del mercado laboral.

Cambio en los valores sociales hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social (Impacto Medio): Aunque la sostenibilidad social es importante, el impacto directo de este factor es menor, lo que significa que es más como una oportunidad que atraer a un público más consciente y obsesivo.

Transformación de la estructura familiar y demográfica (Impacto Medio): las oportunidades de cambio demográfico son perfectas para proporcionar servicios educativos más relevantes. Este tipo de oportunidad es moderada porque depende de hasta qué punto CAAP permite que estos cambios influyan en sus servicios. Este análisis y las matrices muestran claramente los factores sociales actuales que influyen en CAAP.

Los resultados y las matrices proporcionan una visión de los factores que afectan a CAAP.

1.4.1.4 Factores Tecnológicos.

En el caso de CAAP, los factores tecnológicos se utilizan ampliamente para proporcionar educación de alta calidad y, en particular, la asesoría académica en línea. A continuación, se muestran cinco factores tecnológicos y se indica la justificación de su relevancia.

Desarrollo de plataformas educativas digitales: La educación en línea se ha expandido durante la pandemia de COVID-19; el desarrollo y la creación de plataformas para asesorías académicas integrales orientada a los intereses de los estudiantes se han vuelto críticos para el CAAP (Rodríguez & García, 2020).

Justificación: El efecto en CAAP es alto, ya que la posibilidad de proporcionar servicios en línea permite que una institución llegue a más miembros de la audiencia y, al mismo tiempo, eleve la calidad de la enseñanza.

Uso de inteligencia artificial (IA) en personalización del aprendizaje: La IA juega un papel crítico en los servicios educativos, ya que se puede utilizar para personalizar el contenido de los materiales de estudio y la asesoría (González & López, 2021).

Justificación: El efecto es significativo, ya que el CAAP podría hacer que sus servicios sean más eficientes y atractivos al cliente si personaliza la oferta de servicios según la demanda del usuario, satisfaciendo las expectativas del cliente más allá de la competencia.

Avances en tecnologías de videoconferencia y colaboración en línea: Las tecnologías de videoconferencia y las plataformas de colaboración en línea son las siguientes herramientas para la educación a distancia (Sánchez, 2020).

Justificación: Este factor tiene un efecto alto porque una excelente plataforma de videoconferencia es un vínculo esencial para un servicio a distancia excepcional. La capacidad de interacción en vivo con los estudiantes es clave para prestar un mejor servicio de asesoramiento.

Ciberseguridad y protección de datos personales: Al incrementarse los servicios educativos en línea, la empresa debe implementar sistemas de ciberseguridad protegiendo la información personal y académica de los estudiantes y profesionales. Por tanto, es necesario dar cumplimiento con lo que menciona la Ley de Protección de Datos Personales para evitar sanciones, garantizando a los clientes confianza (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Justificación: Este factor se considera es alto porque se mantiene la seguridad de los datos personales de los clientes.

Automatización de procesos administrativos y operativos: La automatización de los procesos tanto administrativos, de asignaciones, registro de clientes, abonos entre otros, es primordial para mantener un buen control y no se pierda tiempo o se dupliquen actividades. La implementación de un sistema de gestión empresarial ERP ayudaría en la eficiencia operativa de la empresa, optimizando el flujo de trabajo, reduciendo errores (Rodríguez & García, 2020).

Justificación: la automatización mejorará la operatividad y reducirá los costos, sin embargo, no es un factor de impacto alto, se considera medio (M) porque no influye a corto plazo e en la experiencia educativa comparando con el uso de tecnologías de vanguardia como son las conferencias y el uso de IA.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

A continuación, se presenta la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (EFE) para los Factores Tecnológicos con los impactos clasificados como Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Tabla 4. Factores Tecnológicos

IMPACTO	FACTORES CLAVE	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	A	M	B
Desarrollo de plataformas educativas digitales	Crecimiento de la educación online, necesidad de plataformas digitales para asesoría.	X		0.25		
Uso de inteligencia artificial (IA)	Aplicación de IA para personalización y optimización de la experiencia educativa.	X		0.25		
Avances en tecnologías de videoconferencia y colaboración en línea	Herramientas de videoconferencia y colaboración para asesoría remota.	X		0.25		
Ciberseguridad y protección de datos personales	Necesidad de proteger la información sensible de clientes y estudiantes.		X	0.25		
Automatización de procesos	Mejora de la eficiencia operativa mediante la automatización.	X			0.10	

Justificación de los valores asignados en la matriz:

Desarrollo de plataformas educativas digitales (Impacto Alto): La digitalización es un factor clave para que CAAP sea competitivo y constituye una oportunidad de mejorar sus servicios a través de la educación en línea.

Uso de inteligencia artificial (IA) (Impacto Alto): Oportunidad de negocio para optimizar el tiempo de los asesores y la experiencia para el estudiante en la asesoría académica.

Avances en tecnologías de videoconferencia y colaboración en línea (Impacto Alto): Las herramientas de videoconferencia son esenciales para la asesoría remota, especialmente en el contexto actual, por lo que su impacto es clave.

Ciberseguridad y protección de datos personales (Impacto Alto): Como CAAP tiene información sensible de los estudiantes, la protección de datos personales es fundamental. Por lo tanto, cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales y garantizar la seguridad de la información es vital.

Automatización de procesos administrativos y operativos (Impacto Medio): Por un lado, la automatización mejora la eficiencia operativa., ahora bien, hay que tener en cuenta lo siguiente: el impacto directo de esta tecnología en la experiencia del cliente es bastante más limitado si lo comparamos con las herramientas tecnológicas que ya usa y con el factor costo que mencionamos antes; por esto, este punto también consideramos como algo a analizar con más tranquilidad, al final, este análisis tecnológico da una imagen completa de cómo la tecnología afecta a CAAP y, lo más importante, de cómo se puede usar para ser más competitivos y eficientes; cuando se une este análisis con una matriz DA (Debilidades-Amenazas), CAAP tiene la base perfecta para evaluar su entorno tecnológico y tomar decisiones estratégicas basadas en hechos reales y tomar decisiones estratégicas.

1.4.1.5 Factores Ecológicos.

Los elementos ecológicos tienen cada vez más peso en la operación de CAAP, por cuanto se debe a que el cumplimiento de las normativas medioambientales y la adopción de prácticas sostenibles ya no son opcionales, estos temas están impulsando decisiones empresariales y también influyen en lo que esperan los consumidores.

A continuación, se detalla los cinco componentes ecológicos clave que impactan directamente en CAAP:

Sostenibilidad en la educación: Es fundamental entender que la sostenibilidad se ha convertido en un valor esencial en todos los ámbitos, y la educación no es la excepción. Por eso, tanto las entidades educativas como las organizaciones de servicios (incluida CAAP) están adoptando activamente prácticas para reducir su huella ambiental. Por ejemplo, se está disminuyendo la dependencia del material físico y se prioriza el uso de plataformas educativas digitales; esta transición no solo fomenta la sostenibilidad, sino que, además, mejora la imagen de la organización en el mercado (Pérez, 2021).

Justificación: Este elemento tiene un impacto moderado; si bien la sostenibilidad es una tendencia en claro ascenso, su efecto directo sobre los servicios específicos que CAAP ofrece a sus clientes sigue siendo limitado, es decir, la adopción de prácticas sostenibles puede generar un valor añadido a largo plazo y, de paso, conseguir un mejor posicionamiento en la mente de los clientes, sobre todo de aquellos que dan una alta prioridad a la responsabilidad ambiental de las empresas.

Uso eficiente de los recursos energéticos: La eficacia en el sector energético es una práctica que se aplica directamente a las organizaciones educativas. En el caso de CAAP, es importante implementar estrategias para reducir el consumo de energía tanto en las oficinas como en los centros de datos, que adopta medidas como utilizar servidores de bajo consumo o fomentar hábitos de trabajo que requieran menos recursos energéticos, la eficiencia no es solo una cuestión de sostenibilidad; también es una forma directa de reducir costos operativos (Rodríguez & García, 2020).

Justificación: Se considera que este factor presenta un impacto mediano, en este sentido, la eficiencia energética resulta esencial para la disminución de los costos operativos, su efecto directo en la calidad del servicio educativo que se imparte es moderado, pero la implementación de estas medidas afectará positivamente los costes y la eficiencia operativa de CAAP, el impacto en la calidad del servicio ofrecido no alcanza un nivel significativo.

Cambio climático y su impacto en la educación presencial: éste es un factor que ya está generando desastres naturales, como inundaciones u olas de calor extremas, los cuales pueden interferir directamente con la educación presencial en las instituciones académicas; por ejemplo, esta realidad ha obligado a diversos sectores a migrar hacia la enseñanza en línea, lo que representa una oportunidad para CAAP; la organización puede capitalizar esta eventualidad fortaleciendo y adoptando la educación a distancia como una solución robusta para adaptarse a estos desafíos (Sánchez, 2020).

Justificación: Este factor tiene un impacto alto (A), dado que CAAP ha adoptado la educación a través de plataformas digitales, el cambio climático le brinda una oportunidad para aprovechar la adopción de la educación virtual por parte de más estudiantes y profesionales que buscan seguir aprendiendo, independientemente de la situación.

Preferencia por productos y servicios responsables con el medio ambiente: Los consumidores, incluidos los estudiantes, son cada vez más conscientes del impacto ecológico de sus interacciones. Por lo tanto, CAAP se beneficiará al permitir que los consumidores conozcan y utilicen sus servicios de enseñanza digital ecológicos, ya que compensarán la huella de carbono de sus operaciones (Pérez, 2021).

Justificación: Este factor tiene un impacto bajo, puesto que, aunque la preferencia por productos responsables es la tendencia en boga, su impacto directo en CAAP puede ser limitado. CAAP no participa directamente en la producción de bienes físicos, lo que

implica que hay menos impacto en los servicios ofrecidos en comparación con factores ecológicos más cercanos.

Regulaciones ambientales Descripción: Las regulaciones ambientales en muchos países implican que las empresas deben implementar ciertas prácticas ecológicas, incluido el reciclaje, el uso eficiente de agua y la reducción de desechos. A pesar de que CAAP se enfoca en operaciones digitales, debe cumplir con las regulaciones ambientales que fomentan la sostenibilidad en todas las operaciones, como la disposición adecuada de electrónicos. Estas regulaciones aseguran que las empresas adopten prácticas responsables para la conservación del ambiente (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Justificación: Las regulaciones ambientales pueden afectar el modelo CAAP operativo, incluida la gestión de la infraestructura tecnológica. Aunque no es algo directamente relacionado, cumplir con las regulaciones ambientales evita multas y mejora la percepción corporativa.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

A continuación, se presenta la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (EFE) para los Factores Ecológicos, clasificados según su impacto en Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Tabla 5. Factores Ecológicos

IMPACTO	FACTORES CLAVE	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	A	M	B
Sostenibilidad en la educación	Reducción de impacto ambiental mediante el uso de plataformas digitales.	X			0.15	
Uso eficiente de los recursos energéticos	Ahorro de energía en las operaciones mediante el uso de tecnologías eficientes.	X			0.10	
Cambio climático y su impacto en la educación presencial	Aumento de la oferta de servicios educativos a distancia debido a eventos climáticos extremos.	X		0.25		
Preferencia por productos y servicios responsables con el medio ambiente	Oportunidad de atraer a nuevos clientes que se preocupan por el ambiente	X			0.10	
Regulaciones ambientales	Cumplimiento con regulaciones que		X		0.15	

	promueven la sostenibilidad.

Justificación de los valores asignados en la matriz:

Sostenibilidad en la educación (Impacto Medio): Aunque la sostenibilidad en la educación es relevante, la implicación directa en CAAP es moderada, ya que la consejería no remota y el uso de materiales impresos son susceptibles de necesitar de forma inmediata.

Uso eficiente de los recursos energéticos (Impacto Medio): La eficacia de energía reduce los precios utilizados, aunque no modifica directamente lo que la empresa lidera.

Cambio climático y su impacto en la educación presencial (Impacto Alto): El cambio climático genera alteraciones en las actividades presenciales, lo que facilita la adopción de la educación en línea, una modalidad que CAAP ya tiene implementada.

Preferencia por productos y servicios responsables con el medio ambiente (Impacto Bajo): Para los servicios de CAAP es importante cuidar del medioambiente, sin embargo, no está estrechamente relacionado.

Regulaciones ambientales (Impacto Medio): La conservación del ambiente es relevante, pero la administración no influye significativamente. Este epítome de clima ofrece información ingenua de cómo los beneficios voluntarios y el régimen de reciclaje se vinculan a CAAP.

Este análisis de los factores ecológicos proporciona una visión clara de cómo las prácticas sostenibles y las regulaciones ambientales influyen en CAAP.

1.4.1.6 Factores Legales.

Los factores legales son significativos y esenciales para el desempeño de las actividades de una empresa, ya que se deben cumplir las normativas y regulaciones en áreas como la educativa, protección de datos, condiciones laborales, etc. Se presentan a continuación factores claves implican a CAAP:

Regulaciones sobre la protección de datos personales (Ley de Protección de Datos Personales): Según la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales en Ecuador, CAAP, cuidar de la información de los clientes es fundamental, ya que se debe proteger la información sensible de todas las personas y más aún en términos académicos y profesionales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Justificación: Este factor es categorizado como Alto A, porque CAAP posee información personal sensible y debe cumplir con lo que menciona la ley.

Normativas sobre la educación superior en línea: La empresa debe cumplir con la regulación local que limita el acceso a la educación en línea. "Por otro lado, la educación a distancia se está expandiendo con la creciente demanda y se considera importante que CAAP siga los estándares de calidad (Ministerio de Educación, 2020).

Justificación: Este factor tiene un impacto medio (M), ya que, aunque las normativas sobre la educación superior en línea afectan la forma en que CAAP ofrece sus servicios, su impacto directo no es tan crítico en comparación con otros factores legales como la protección de datos. Sin embargo, es importante para garantizar la validez de los programas educativos que CAAP ofrece.

Ley de Propiedad Intelectual: La Ley de Propiedad Intelectual asegura los derechos de autor y del patrimonio al usar la propiedad intelectual, incluidos los materiales educativos, artículos de investigación y trabajos de cursos académicos. Por lo tanto, CAAP no puede asesorar ni infringir los derechos de propiedad intelectual de organizaciones externas, incluido el uso indebido de material con derechos de autor (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Justificación: Esta normativa es importante para evitar las disputas legales, pero no afecta directamente a la empresa. Sin embargo, CAAP requiere protegerse de la violación de los derechos de autor para evitar problemas legales.

Regulación sobre el teletrabajo y condiciones laborales: La regulación del teletrabajo y el lugar de trabajo y las condiciones laborales han aumentado en Ecuador, siguiendo la creciente popularidad y distribución del teletrabajo. CAAP es una empresa virtual, lo que significa que muchas personas de su equipo trabajan de forma remota. Por lo tanto, la empresa necesita cumplir con la legislación ecuatoriana que afecta la jornada laboral, la compensación y las condiciones laborales (Ministerio de Trabajo, 2021).

Justificación: El factor afecta directamente a los empleados y al manejo de la empresa, lo que significa que esta es una medida importante para CAAP.

Cumplimiento con la Ley de Comercio Electrónico: CAAP opera en línea, lo que implica que la empresa debe acogerse a la Ley de Comercio Electrónico, la actividad digital y las regulaciones sobre la forma en que el negocio se realiza en línea. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Justificación: Este factor tiene un impacto medio (M), ya que CAAP debe cumplir con las regulaciones de comercio electrónico. Si bien es importante, su impacto es más relevante para la seguridad de las transacciones que para la prestación directa de servicios.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

A continuación, se presenta la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (EFE) para los factores legales que afectan a CAAP, con los impactos clasificados como Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Tabla 6. Factores Legales

IMPACTO	FACTORES CLAVE	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	A	M	B
Regulaciones sobre la protección de datos personales	Exigencia de protección de datos sensibles.		X	0.25		
Normativas sobre la educación superior en línea	Cumplimiento de los estándares educativos en plataformas digitales.		X		0.10	
Ley de Propiedad Intelectual	Protección de derechos de autor en la creación de materiales educativos.		X		0.10	
Regulación sobre el teletrabajo y condiciones laborales	Cumplimiento con las normativas laborales para el trabajo remoto.		X	0.25		
Cumplimiento con la Ley de Comercio Electrónico	Regulación de actividades comerciales online, especialmente en pagos.		X		0.10	

Justificación de los valores asignados en la matriz:

Regulaciones sobre la protección de datos personales (Impacto Alto): Es crítico para CAAP cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales, ya que ejerce un alto impacto en la confianza del cliente y puede evitarse multas si se evidencia violación a las regulaciones.

Normativas sobre la educación superior en línea (Impacto Medio): Las regulaciones en la educación superior en línea impactan en la forma en que CAAP proporciona servicios, pero el impacto no es más alto que en otras áreas legales que ejercen un impacto directo en la prestación de servicios.

Ley de Propiedad Intelectual (Impacto Medio): Es importante debido al impacto legal que tendría el no cumplirla.

Regulación sobre el teletrabajo y condiciones laborales (Impacto Alto): Las regulaciones en la condición laboral son importantes para CAAP por razones de bienestar y derechos de los empleados. La falta de cumplimiento ocasionaría problemas legales.

Cumplimiento con la Ley de Comercio Electrónico (Impacto Medio): El cumplimiento de esta ley es obligatorio ya que la empresa realiza transacciones diarias; sin embargo, no tiene un impacto relevante den la prestación de sus servicios.

Este análisis de los factores legales proporciona una visión clara de cómo las leyes y regulaciones influyen en la operación de CAAP.

Tabla 7. Cuadro Resumen del Análisis PESTEL de CAAP

Factores	Descripción	Impacto en CAAP
Políticos	Regulaciones educativas en Ecuador, políticas	Oportunidades de expansión en la educación en línea, pero requiere cumplir con normativas locales y estándares educativos.
Económicos	Crecimiento del mercado educativo, baja capacidad de pago de los clientes, inflación, fluctuaciones económicas.	Oportunidades de crecimiento, pero también presión para ajustar precios debido a la baja capacidad de pago de algunos clientes.
Sociales	Cambios en las expectativas educativas, demanda de formación personalizada y online, formación continua.	Necesidad de adaptación para ofrecer servicios más personalizados y digitales, aprovechando la demanda de educación continua.
Tecnológicos	Avances en IA, plataformas digitales y competencia con plataformas educativas online.	Existe una clara oportunidad para la innovación tecnológica, sin embargo, este potencial viene acompañado de un aumento en la competencia dentro del sector de la educación en línea.
Ecológicos	Sostenibilidad y prácticas responsables en el ámbito educativo.	Potencial para integrar temas de sostenibilidad, adoptando prácticas ecológicas en las operaciones.
Legales	Cumplimiento de normativas educativas locales e internacionales, protección de datos personales, regulaciones laborales.	Necesidad de ajustarse a las regulaciones locales y las leyes de protección de datos para evitar sanciones.

Desde este análisis, se obtiene una visión completa del entorno que rodea a CAAP. Permite identificar las oportunidades y amenazas externas clave que, en última instancia, afectan la competitividad de la organización, por lo que resulta básico para adaptar las estrategias empresariales y garantizar un crecimiento sostenido. Al final, el PESTEL

ayuda a CAAP a tomar decisiones informadas para mantenerse fuerte y competitivo dentro del sector educativo.

1.5 Análisis de la Industria y del Mercado

1.5.1 Cinco Fuerzas de Porter.

Las Cinco Fuerzas de Porter ayuda a analizar la competitividad en el mercado y entender los factores que influyen en la rentabilidad de las empresas. A continuación, se presenta la aplicación de este modelo para CAAP, con las 7 fuerzas clave identificadas para cada factor.

1.5.1.1 Rivalidad entre competidores existentes.

Descripción: La rivalidad entre competidores es intensa, especialmente con el crecimiento de plataformas de educación en línea y servicios de tutorías. Las empresas deben diferenciarse constantemente para mantener su cuota de mercado.

Factores clave:

- Crecimiento del número de plataformas educativas y consultorías académicas.
- Variabilidad de precios entre competidores.
- Diferenciación de los servicios ofrecidos (personalización, especialización, etc.).
- Estrategias de marketing y publicidad de los competidores.
- Aumento del uso de la tecnología incrementando la accesibilidad de los servicios.
- Oferta de nuevos servicios como cursos online gratuitos o a precios bajos.
- Estrategias de fidelización de clientes, como descuentos o servicios adicionales.

Oportunidad/Amenaza:

Amenaza (A): La rivalidad alta entre competidores obliga a CAAP a mantener un nivel de calidad y diferenciación en sus servicios para seguir siendo competitiva.

1.5.1.2 Amenaza de nuevos entrantes.

Descripción: Los nuevos competidores en el mercado de la asesoría académica tienen un impacto moderado, ya que las barreras de entrada no son tan altas. Sin embargo, las inversiones en tecnología, marketing y personal calificado son necesarias.

Factores clave:

- Bajas barreras de entrada, especialmente para plataformas educativas digitales.

- Necesidad de capital para invertir en infraestructura tecnológica.
- Creciente demanda de formación académica online.
- Acceso a herramientas de marketing digital y redes sociales.
- Disponibilidad de trabajadores calificados y freelancers dispuestos a ofrecer servicios.
- Oferta de precios más bajos por nuevos competidores.
- La facilidad para crear una presencia en línea con costos relativamente bajos.

Oportunidad/Amenaza:

Oportunidad (O): La entrada de nuevos competidores puede empujar a CAAP a mejorar constantemente sus servicios y aprovechar su experiencia en el mercado.

1.5.1.3 Poder de negociación de los proveedores.

Descripción: El poder de negociación en el sector educativo puede ser medio, ya que CAAP depende de plataformas tecnológicas, software educativo y contenido especializado.

Factores clave:

- Dependencia de proveedores de software educativo y plataformas digitales.
- Escasez de proveedores especializados en el sector educativo.
- Condiciones de pago y precios de los proveedores.
- Proveedores con tecnología avanzada o herramientas exclusivas.
- Escalabilidad de los servicios ofrecidos por los proveedores.
- Vínculos duraderos con proveedores establecidos.
- Competencia entre proveedores tecnológicos que afecta la oferta y la demanda.

Oportunidad/Amenaza:

Amenaza (A): El alto poder de negociación de los proveedores aumenta los costos de operación si CAAP no logra negociar mejores condiciones.

1.5.1.4 Poder de negociación de los clientes.

Descripción: El poder de negociación de los clientes es alto, ya que los estudiantes y profesionales tienen acceso a múltiples opciones de asesoría y formación, lo que les da un mayor control sobre la calidad y el precio.

Factores clave:

- Alta disponibilidad de opciones educativas tanto gratuitas como de pago.

- Facilidad para comparar servicios y precios a través de plataformas online.
- Demanda de personalización en los servicios ofrecidos.
- Creciente expectativa de resultados rápidos y efectivos.
- Preferencia por servicios con opciones de pago accesibles.
- Exigencia de calidad y acreditación de los servicios.
- Capacidad para cambiar de proveedor de servicios con facilidad.

Oportunidad/Amenaza:

Amenaza (A): Los clientes tienen un alto poder de negociación, lo que obliga a CAAP a diferenciarse continuamente y ofrecer valor agregado.

1.5.1.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Descripción: La amenaza es moderada en el sector educativo, ya que existen alternativas como cursos gratuitos, plataformas de aprendizaje autónomo y asesoría entre pares.

Factores clave:

- Alta disponibilidad de recursos educativos gratuitos o a bajo costo.
- Creciente popularidad de plataformas de aprendizaje autodidacta como Coursera y edX.
- Facilidad de acceso a contenido educativo en línea sin necesidad de intermediarios.
- Oferta de tutorías gratuitas entre estudiantes o grupos de estudio.
- Crecimiento de plataformas de contenido generado por usuarios, como YouTube.
- Reducción de la confianza en los modelos tradicionales de educación.
- Cambios en la demanda que favorecen la flexibilidad en el aprendizaje.

Oportunidad/Amenaza:

Amenaza (A): Los sustitutos representan una amenaza, ya que los estudiantes pueden optar por opciones más económicas o autodidactas si no ven el valor diferencial de los servicios de CAAP.

Matriz de Oportunidades y Amenazas: Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se presenta la Matriz de Oportunidades y Amenazas (EFE) para las Cinco Fuerzas de Porter, con los factores clave y su impacto en CAAP.

Tabla 8. Matriz de Oportunidades y Amenazas (EFE) para las Cinco Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Factores Clave	Oportunidad (O) / Amenaza (A)
Rivalidad entre competidores existentes	1. Crecimiento del número de plataformas educativas.	A
	2. Variabilidad de precios entre competidores.	A
	3. Diferenciación de los servicios ofrecidos.	O
	4. Estrategias de marketing y publicidad de los competidores.	A
	5. Aumento del uso de la tecnología.	O
	6. Oferta de nuevos servicios como cursos gratuitos.	A
	7. Estrategias de fidelización de clientes.	O
Amenaza de nuevos entrantes	1. Bajas barreras de entrada.	O
	2. Inversión en tecnología y marketing necesaria.	A
	3. Creciente demanda de formación académica online.	O
	4. Acceso a herramientas de marketing digital.	O
	5. Disponibilidad de trabajadores calificados.	O
	6. Oferta de precios bajos por nuevos competidores.	A
	7. Facilidad para crear una presencia online.	O
Poder de negociación de los proveedores	1. Dependencia de proveedores tecnológicos y de contenido.	A
	2. Escasez de proveedores especializados.	A
	3. Condiciones de pago y precios de los proveedores.	A
	4. Proveedores con tecnología avanzada.	O
	5. Escalabilidad de los servicios ofrecidos.	O
	6. Relaciones de largo plazo con proveedores establecidos.	O
	7. Competencia entre proveedores tecnológicos.	A
Poder de negociación de los clientes	1. Alta disponibilidad de opciones educativas.	A
	2. Facilidad para comparar servicios y precios.	A
	3. Demanda de personalización en los servicios ofrecidos.	O
	4. Creciente expectativa de resultados rápidos.	O
	5. Preferencia por servicios con opciones de pago accesibles.	O
	6. Exigencia de calidad y acreditación de los servicios.	O
	7. Capacidad para cambiar de proveedor de servicios con facilidad.	A

Amenaza de productos o servicios sustitutos	1. Disponibilidad de recursos educativos gratuitos.	A
	2. Creciente popularidad de plataformas de aprendizaje autodidacta.	A
	3. Facilidad de acceso a contenido educativo en línea sin necesidad de intermediarios.	A
	4. Oferta de tutorías gratuitas entre estudiantes.	A
	5. Crecimiento de plataformas de contenido generado por usuarios, como YouTube.	A
	6. Reducción de la confianza en los modelos tradicionales de educación.	A
	7. Cambios en la demanda que favorecen la flexibilidad en el aprendizaje.	O

Este análisis de las Cinco Fuerzas de Porter realizado a la empresa CAAP permite entender cómo los factores clave de la industria afectan su competitividad. La Matriz de Oportunidades y Amenazas ofrece un resumen claro de las amenazas y oportunidades que debe considerar CAAP al formular sus estrategias.

1.6 Análisis de los Competidore**s**

1.6.1 Benchmarking.

El Benchmarking es un proceso de evaluación comparativa de las empresas competidoras en el mismo sector para identificar oportunidades de mejora. En este análisis, se comparan los servicios de las empresas competidoras de CAAP basados en las siguientes variables clave:

- Calidad del servicio (asesoría académica personalizada)
- Innovación tecnológica y plataformas digitales
- Accesibilidad y precios de los servicios
- Atención al cliente y soporte post-servicio
- Reputación y experiencia en el sector educativo
- Capacidad del personal y formación continua

Para realizar un Benchmarking efectivo para CAAP, y considerando el tema del proyecto, que se centra en el diseño de un plan estratégico enfocado en la calidad de los servicios de CAAP en Ecuador, las variables clave deben estar alineadas con la competitividad en

el sector educativo y los servicios de asesoría académica. A continuación, se presentan las siguientes variables:

1.6.1.1 Calidad del servicio (asesoría académica personalizada).

Descripción: lo que se está evaluando aquí es la capacidad real de CAAP para ofrecer un servicio de asesoría académica que sea personalizado y de alta calidad. En esencia, este servicio tiene que ser lo suficientemente flexible para ajustarse a la perfección a lo que cada cliente necesita, ya sea de estudiantes o profesionales.

Escala:

- **1** = Asesoría básica sin personalización ni adaptación.
- **2** = Asesoría personalizada, pero limitada a algunas áreas.
- **3** = Orientación totalmente individualizada y ajustada a los requerimientos de cada cliente, con seguimiento constante.

1.6.1.2 Innovación tecnológica y plataformas digitales.

Descripción: Este punto se centra en la columna vertebral tecnológica de CAAP. Lo que se evalúa es, concretamente, toda la infraestructura: se considera de las plataformas educativas online que tienen implementadas, las herramientas que usan para comunicarse y fundamentalmente, qué tan bien integran la tecnología en su día a día educativo.

Escala:

- **1** = Uso limitado de plataformas tecnológicas, sin interacción virtual significativa.
- **2** = Uso moderado de plataformas, con algunas interacciones digitales.
- **3** = Plataforma avanzada y altamente interactiva, con integración de herramientas tecnológicas innovadoras.

1.6.1.3 Accesibilidad y precios de los servicios.

Descripción: en este ámbito, se analiza el manejo financiero de CAAP; el objetivo es determinar si la organización es capaz de fijar unos precios justos y que realmente compitan en el mercado, para lograrlo, es indispensable hacer un buen balance entre lo que el mercado exige (la demanda) y cuánto puede pagar la gente (el poder adquisitivo). Un punto clave, además, es la obligación de ofrecer facilidades: esto significa incluir distintas formas de pago y planes de financiamiento accesibles.

Escala:

- **1** = Los precios son elevados y no hay alternativas de financiación.
- **2** = Precios razonables, con ciertas alternativas de pago.
- **3** = Precios competitivos con diversas maneras de financiación disponibles.

1.6.1.4 Atención al cliente y soporte post-servicio.

Descripción: Este apartado se dedica a auditar la capacidad de CAAP para garantizar un servicio que sea de calidad superior y esto se aplica tanto mientras se presta el servicio como después de haberlo entregado, es importante, por ejemplo, la rapidez de respuesta, la genuina disposición para solucionar dudas y, por supuesto, la excelencia general del soporte ofrecido.

Escala:

- **1** = Respuesta tardía, sin asistencia después del servicio.
- **2** = Respuesta rápida, aunque con limitaciones en el seguimiento posterior al servicio.
- **3** = Respuesta rápida, con soporte y seguimiento constante tras el servicio.

1.6.1.5 Reputación y experiencia en el sector educativo.

Descripción: Este punto se centra primordialmente, en la experiencia directa que han tenido los clientes en el sector educativo y en su percepción general de la marca; es decir se revisa a fondo el testimonio de los usuarios, la trayectoria y el *know-how* acumulados tras años de operaciones, así como la reputación actual que la marca ha logrado posicionar.

Escala:

- **1** = Escasa reputación y reconocimiento en el ámbito educativo.
- **2** = Reputación favorable en el mercado local, con presencia moderada.
- **3** = Alta reputación y prestigio, tanto dentro del sector educativo como entre los clientes.

1.6.1.6 Capacidad de personal y formación continua.

Descripción: En este ámbito se considera el capital humano de CAAP, se centra en la capacitación del personal, abarcando desde la formación continua hasta la habilidad intrínseca que tienen los empleados para asimilar conocimientos nuevos; al final, un

equipo bien preparado es el que realmente puede garantizar un servicio eficiente y con la capacidad de ajustarse a las dinámicas del sector de servicios.

Escala:

- **1** = Personal con educación básica y sin programas de actualización.
- **2** = Personal con formación intermedia y capacitación esporádica.
- **3** = Personal con alta capacitación, que recibe formación de manera continua y actualizada frecuentemente.

1.6.2 Aplicación en el Benchmarking.

El procedimiento de benchmarking se puede desglosar en tres fases:

Fase 1: Asignar Puntos de Partida. El primer paso es cuantificar cómo CAAP está rindiendo en cada una de estas variables, se maneja un baremo sencillo: del 1 al 3. Un 3 es la nota máxima, significando que la práctica en cuestión es pionera e indiscutible.

Fase 2: Con los valores obtenidos, se compara; la medición se extiende más allá de los rivales directos; se busca las organizaciones que actualmente son faros y modelos a seguir en la educación.

Fase 3: Localizar las dificultades, el propósito es señalar con precisión aquellos puntos donde CAAP es débil, es decir, las áreas que necesitan ser intervenidas con urgencia.

Todo este ejercicio de análisis es más que una simple tabla; es el espejo fiel que expone, sin filtros, las fortalezas y, sobre todo, los desajustes de CAAP frente a la competencia; el conocimiento que se obtiene permite remodelar cualquier proceso, todo con la mira puesta en construir una ventaja competitiva de fondo en el sector.

1.6.3 Representación de los Competidores.

TECAP CONSULTORES

• **Descripción del Servicio**: Esta firma se especializa, fundamentalmente, en la asesoría para la elaboración de proyectos académicos, el objetivo es entregar un enfoque integral que acompaña al cliente en absolutamente cada etapa del trabajo, un valor agregado es que manejan precios moderados y su atención está 100% enfocada en ser personalizada para cada usuario.

• **Zona de Operación**: Tienen una cobertura nacional, ofrecen sus servicios en todo Ecuador gracias a su potente plataforma online.

ASESORES QUITO

• **Descripción del Servicio**: Mantiene una fuerte presencia operativa en Quito, entregan asesoría uno a uno enfocada a estudiantes, tanto de pregrado como de posgrado, que están desarrollando proyectos; dos puntos fuertes son: la corrección de estilo rigurosa y el acompañamiento constante durante todo el trayecto académico.

• **Zona de Operación**: Si bien su sede principal está físicamente en Quito, logran una cobertura nacional completa gracias a su robusta oferta de servicios online.

MIPROYECTO.EC

Descripción del Servicio: MIPROYECTO.EC es una plataforma 100% online cuya función es asistir a los estudiantes en la creación de sus proyectos, destaca la gran amplitud de disciplinas que cubren, atienden desde trabajos en ciencias sociales hasta proyectos de ingeniería, sin dejar casi ningún campo fuera.

Zona de Operación: Los servicios se concentran y operan dentro de Ecuador.

PROYECTOS PROACON

- **Descripción:** propone consultoría académica y en proyectos educativos; puntualiza el servicio en el desarrollo de contenidos e investigación científica.
- **Zona de operación:** tienen servicios en línea y de manera presencial en Quito y varias ciudades principales del Ecuador.

PROYECTOS DEL ECUADOR

- **Descripción:** identifica la asesoría en trabajos, proyectos e investigación relacionados con la academia, a nivel de pregrado y postgrado.
- **Zona de operación:** trabajan de manera virtual a nivel nacional.

ELABORACION PROYECTOSQUITO.COM

- **Descripción:** el servicio se relaciona con la asesoría en proyectos, además de ajustes en documentos para el procedimiento de titulación.
- **Zona de operación:** a nivel nacional, de manera virtual y presencial

TUTORIASDEPROYECTOS.COM

- **Descripción:** Se especializan en tutoría de elaboración de investigaciones, con acompañamiento personalizado, además de servicios de revisión y corrección.
- **Zona de operación:** Ecuador, de manera telemática.

PROYECTOS15DIAS.COM

- **Descripción:** El valor agregado es la elaboración ágil de investigaciones; se basa en la entrega en un tiempo de 15 días.
- **Zona de operación:** a nivel nacional de manera telemática.

La tabla 9 que se presenta a continuación demuestra la valoración de la competencia en función a las variables identificadas. La calificación va de **1** (peor) a **3** (mejor práctica).

Tabla 9. Resumen de Benchmarking: Evaluación de Variables

Competidor	Calidad del Servicio	Innovación Tecnológica	Accesibilidad y Precios	Atención al Cliente	Reputación	Capacidad del Personal
Tecap consultores	3	2	2	3	2	3
Asesores de proyectos quito	3	2	3	3	3	2
Mi proyectos.ec	2	3	2	2	3	2
Proyectos proacon	3	2	2	3	2	3
Proyectos del ecuador	2	2	3	3	2	3
Elaboración proyectos quito.com	3	2	2	3	2	3
Tutoriasde proyectos .com	2	3	2	2	3	2
Proyectos 15dias.com	3	3	3	3	3	3

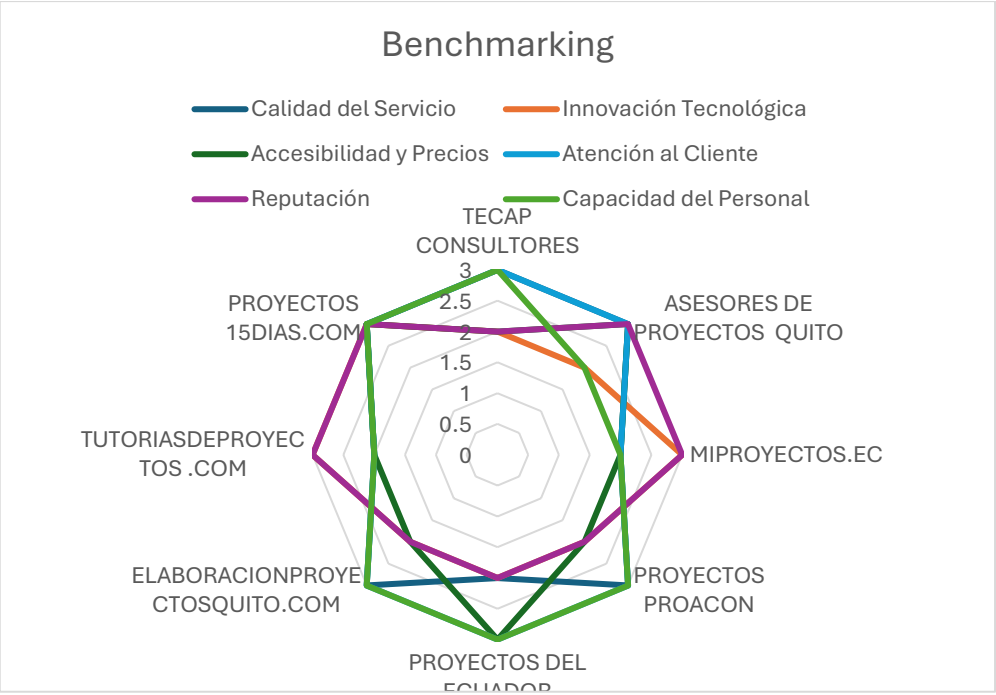


Figura 1. Benchmarking

Adaptado de: Centro de Ayuda Academica Profesional 2025

1.6.4 Estudio de la Valoración de las Variables.

Calidad del Servicio: En este rubro, Tecap Consultores Y Asesores De Proyectos Quito se lleva la mejor puntuación. El motivo principal es el enfoque personalizado y, por ende, la indudable calidad de su asesoría. Si bien es cierto que otros competidores registran calificaciones positivas, no logran mantener esa consistencia a la hora de ofrecer un servicio que sea genuinamente individualizado.

Innovación Tecnológica: Miproyectos.Ec Y Proyectos15dias.Com: son importantes en este rubro por cuanto la tecnología que usan es de punta, lo que implica mayor acceso, la mayoría de las empresas competidoras tienen presencia en línea, pero no todas emplean los recursos tecnológicos.

Accesibilidad y Precios: Se destacan Asesores de Proyectos Quito y Proyectos del Ecuador por sus tarifas accesibles y competitivas. Aunque la mayor parte de las compañías tienen precios competitivos, hay algunos rivales que no proporcionan planes de pago flexibles.

Atención al Cliente: Tecap Consultores Y Proyectos 15dias.Com son reconocidos por su extraordinario servicio al cliente, pues ofrecen apoyo individualizado y un seguimiento

continuo. Las demás empresas también tienen un buen servicio, pero no todos mantienen el mismo nivel de respuesta en todos los casos.

Reputación: Asesores De Proyectos Quito Y Proyectos 15dias.Com tienen una reputación sólida en el mercado debido a su larga trayectoria y su compromiso con los resultados de sus clientes.

Capacidad del Personal: Tecap Consultores Y Proyectos Proacon sobresalen debido a su personal altamente capacitado. Sin embargo, la formación continua no siempre es tan visible en otras empresas.

1.6.5 Áreas de Oportunidad Detectadas.

Mejorar la Innovación Tecnológica: La integración de plataformas digitales más interactivas y con mayores funcionalidades (por ejemplo, simuladores, seguimiento en tiempo real, y herramientas de análisis de texto) podría diferenciar a CAAP de sus competidores.

Ampliar la Capacitación del Personal: Fortalecer los programas de formación para el personal especializado, asegurando que se mantengan actualizados con las últimas tendencias en metodología de investigación y tecnologías educativas.

Flexibilidad de Precios y Servicios: Ofrecer más opciones de pago, promociones, o descuentos para estudiantes con presupuestos limitados podría ampliar el mercado objetivo de CAAP.

Atención al Cliente 24/7: Mejorar la disponibilidad del servicio de atención al cliente, incluyendo soporte en tiempo real a través de chat en vivo o sistemas de mensajería instantánea, puede mejorar la experiencia de los clientes.

Fortalecimiento de la Reputación Online: Mejorar la presencia digital mediante testimonios de clientes satisfechos, casos de éxito, y una mayor interacción en redes para aumentar la confianza de los clientes potenciales.

Este análisis de Benchmarking proporciona una evaluación de las fortalezas y debilidades de las principales empresas competidoras en el sector de asesoría académica en Ecuador, permitiendo a CAAP identificar áreas clave en las que puede mejorar su posicionamiento en el mercado.

1.7 Identificación de Tendencias Clave

Basado en el análisis previo, se identifican las siguientes tendencias clave que están influyendo en el sector de la asesoría académica. A continuación, se detallan cada una de estas tendencias y su impacto en el mercado.

1.7.1 Digitalización y Uso de Plataformas Tecnológicas.

La pandemia del COVID-19 ha impulsado la digitalización de los servicios educativos en años recientes. Por lo tanto, se facilita la accesibilidad a los servicios por medio de tendencias digitales actuales, las plataformas promueven un acceso más extenso a los servicios y la comunicación entre los estudiantes, asesores, administrativos es efectiva. Asimismo, gracias a las plataformas de empresas de proyectos académicos pueden brindar asesoría personalizada a gran escala y a estudiantes de diferentes partes del mundo al mismo tiempo.

Justificación: La digitalización no solo mejora el acceso a diferentes recursos de los alumnos, sino que también hace más eficiente a las empresas que brindan estos servicios. Es así que, Pérez (2021) afirma que "la digitalización del sector educativo no solo amplía que los estudiantes accedan a estos servicios, sino también aumenta la eficacia operacional de las empresas". La estrategia principal de la organización es la inversión en una plataforma digital acorde con el momento actual.

1.7.2 Personalización de los Servicios.

Hoy en día, la exigencia es clara, los estudiantes requieren servicios que estén hechos a su medida; esta perspectiva abarca un proceso de diseño de planes de asesoramiento que son, ante todo, individualizados; para que esto funcione, es crucial poner sobre la mesa y considerar factores como: las características propias de cada estudiante, el área de estudio, el nivel académico en el que se encuentra y, por supuesto, la disponibilidad de tiempo.

Justificación: La inclinación hacia la personalización mejora su satisfacción. Por esta razón, Sánchez (2020) es categórico al afirmar que la personalización de la educación va al alza, la razón detrás es simple: los estudiantes de hoy en día exigen soluciones que, efectivamente, se adapten a sus necesidades particulares. En el competitivo mercado de la asesoría académica, resulta imprescindible implementar estrategias que se dirijan, sin rodeos, hacia esa consultoría individualizada.

Costos Asequibles: "En el panorama actual, una gran cantidad de estudiantes lidia con problemas económicos, lo cual provoca que las opciones con precios asequibles y los planes de pago flexibles resulten mucho más atractivas; las organizaciones que implementan una estrategia de precios adaptable, pensando en descuentos, promociones o pagos fraccionados, tienen una vía clara para ensanchar su base de clientes.

Justificación: La flexibilidad en el coste del servicio es, sin duda, crucial para que la base de clientes crezca y para que los servicios sean realmente accesibles para una diversidad más amplia de alumnos. Pérez y Martínez (2020) lo confirman al señalar que la flexibilidad en los precios es esencial para mejorar el acceso a los servicios educativos, especialmente en un contexto de crisis económica, por ende, ofrecer alternativas de pago más amigables se consolida como una ventaja competitiva de peso para CAAP.

1.7.3 Enfoque en la Sostenibilidad.

Cada vez son más las organizaciones que se suman a las prácticas sostenibles, que se traduce en acciones concretas, como el uso de plataformas digitales para eliminar el consumo de papel o la compensación de la huella de carbono generada; la implementación de estas medidas no solo consigue proyectar una mejor imagen de las empresas de enseñanza académica ante los estudiantes con conciencia ambiental, sino que, de paso, disminuye los costos de operación.

Justificación: La sostenibilidad está escalando posiciones en todos los sectores, y las empresas que adoptan conductas responsables con el entorno logran, inevitablemente, mejorar su reputación. Rodríguez (2021) lo deja claro al afirmar que, la adopción de prácticas sostenibles puede generar valor adicional a las empresas, no solo en términos de reducción de costos, sino también en el fortalecimiento de la reputación, es claro que invertir en sostenibilidad puede ser un verdadero elemento diferenciador para CAAP, permitiendo atraer a un segmento de alumnos que prioriza estas prácticas.

1.7.4 Crecimiento de la Educación a Distancia.

El sistema educativo a distancia ha logrado afianzarse enormemente en los últimos años, se originó, en buena parte, por las restricciones que limitaron la movilidad; por esta razón, el modelo está impulsando un aumento sostenido en la demanda de servicios y asesoría académica directamente online.

Justificación: Este sistema es una herramienta eficaz porque permite a las empresas alcanzar públicos muy diversos. Según afirman González y López (2021), este tipo de educación sigue ganando terreno gracias a la flexibilidad y la accesibilidad que ofrece a los estudiantes, además, tiene la gran ventaja de apartarse de los rígidos métodos tradicionales. Por lo tanto, CAAP tendrá que diseñar estrategias muy concretas que faciliten el uso de la tecnología para poder llevar sus servicios a todas las provincias.

1.7.5 Recomendaciones Estratégicas para CAAP.

A continuación, se presentan cinco estrategias recomendadas para CAAP:

Implementación de Plataformas Digitales Avanzadas: CAAP debe invertir en el desarrollo de una plataforma digital integrada que permita a los estudiantes acceder a la asesoría académica en línea, con funcionalidades como seguimiento de proyectos, interacción directa con los asesores, y revisión en tiempo real de documentos.

Justificación: La tendencia hacia la digitalización está en auge, y plataformas como estas mejoran la eficiencia operativa, la accesibilidad y la flexibilidad para los estudiantes. Pérez (2021) menciona que "la digitalización del sector educativo mejora la accesibilidad de los estudiantes y la eficiencia operativa de las empresas". Esta plataforma ayudará a CAAP a ofrecer servicios más ágiles y a gran escala.

Fortalecimiento de la Asesoría Personalizada: Mejorar la personalización de los servicios mediante la creación de planes de asesoría adaptados a las necesidades individuales de cada estudiante, considerando su nivel académico, área de estudio y tiempo disponible.

Justificación: Los estudiantes buscan soluciones que se ajusten a sus necesidades individuales. Sánchez (2020) destaca que "el aumento de la personalización en la educación se debe a la demanda de los estudiantes por soluciones que se ajusten a sus ritmos de aprendizaje y necesidades individuales". CAAP puede diferenciarse ofreciendo una atención más cercana y personalizada.

Estrategia de Precios Flexibles y Promociones: CAAP debe ofrecer tarifas accesibles con opciones de pago flexibles, como pagos en cuotas o descuentos para clientes recurrentes o por pago anticipado.

Justificación: En un contexto económico difícil, la accesibilidad de los precios es esencial. Pérez & Martínez (2020) afirman que "para optimizar el acceso a los servicios educativos,

es fundamental que los precios sean flexibles". Esta estrategia permitirá atraer a estudiantes con diferentes capacidades económicas.

Adopción de Prácticas Sostenibles: CAAP debe adoptar prácticas sostenibles, como la digitalización de documentos para reducir el uso de papel y la compensación de la huella de carbono generada por sus operaciones.

Justificación: Las prácticas sostenibles son cada vez más valoradas por los consumidores. Rodríguez (2021) menciona que cuando se adoptan prácticas que son sostenibles, se genera un valor adicional. Mediante la implementación de estas prácticas, la empresa puede mejorar su reputación, además de ampliar su participación de mercado.

Expansión y Mejora de la Oferta de Educación a Distancia: CAAP debe direccionar sus esfuerzos para incrementar el alcance de sus servicios, haciendo uso de las plataformas de aprendizaje digital, ofreciendo opciones más flexibles y diversidad en los métodos de pago.

Justificación: Dado que la educación a distancia fomenta el crecimiento empresarial y académico. Según González & López (2021), la educación a distancia se ha mantenido en constante crecimiento de la flexibilidad y accesibilidad. Por lo tanto, la empresa debe establecer acciones para ampliar su mercado y adaptarse a las nuevas demandas.

Este análisis permite tener una evaluación de las tendencias y las acciones recomendadas para que CAAP se mantenga competitivo en el sector de asesoría académica, aprovechando las oportunidades derivadas de las tendencias actuales y mejorando su posicionamiento en el mercado.

2 ANALISIS INTERNO

2.1 Evaluación de recursos y capacidades internas.

Según Serna y Diaz (2015), elaborar un perfil de capacidad interna es una técnica que permite diagnosticar estratégicamente, ya que toma en cuenta todos los aspectos positivos que ayudan a optimizar las operaciones de la Empresa CAAP

Las fortalezas son elementos sólidos que facilitan la creación de una ventaja competitiva, elementos que potencian a una marca en cuestiones fundamentales desde las organizativas hasta las financieras, que usualmente se reconocen en el DAFO, con la implicación de los empleados, directivos.

La identificación de las fortalezas de la Empresa CAAP, se obtuvo mediante la respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hacemos particularmente bien?
- ¿Qué ventajas tenemos?
- ¿Con qué capacidades y recursos excepcionales contamos?

Las debilidades son elementos que revelan las limitaciones al compararse con sus competidores, tales como el sector económico, el recurso humano, las políticas de administración, entre otros.

Se detectaron las debilidades de la Empresa al responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué podríamos hacer mejor?
- ¿En dónde somos vulnerables?

A continuación, se presenta un análisis por áreas:

2.1.1 Análisis por Áreas de CAAP.

Recursos Humanos (Personal): CAAP cuenta con un equipo de asesores altamente capacitados, especialistas en diversas áreas académicas, lo que garantiza la calidad de la gestión prestada. La capacitación continua y la selección de personal idóneo contribuyen a una mejor prestación de la gestión realizada, mejorando así la percepción del usuario. (Pérez, 2021) resalta que "un personal capacitado es clave para ofrecer servicios educativos de alta calidad, que se adapten a las demandas de los estudiantes".

Fortalezas:

- Personal con una formación especializada en distintas disciplinas académicas.
- Capacitación continua que permite a los asesores mantenerse actualizados con las mejores prácticas.
- Alta disponibilidad para asesorar de forma personalizada a los clientes.
- Especialización en la preparación de proyectos académicos complejos.
- Integración de personal con experiencia internacional, lo que permite entender y asesorar a estudiantes de diversos contextos.

Porcentaje: 20%

Tecnología. Para fortalecer la capacitación en el ámbito educativo, la organización dispone de plataformas como Moodle, que facilitan la formación a distancia y la administración de contenidos. A pesar de tener plataformas útiles, la infraestructura tecnológica debe ser mejorada para alcanzar estándares de mayor eficiencia operativa. Según Sánchez (2020), "la integración de plataformas digitales en la gestión académica es crucial orientado a fortalecer la disponibilidad y la excelencia en la atención.

Fortalezas:

- Uso de recursos de gestión educativa que permiten la organización eficiente de cursos y asesoría en línea.
- Herramientas de videoconferencia para ofrecer asesoría a distancia.
- Implementación de sistemas de gestión documental para el manejo de trabajos académicos.
- Acceso a tecnologías que permiten ofrecer atención personalizada y ágil a estudiantes de diferentes regiones.
- Capacitación de los asesores en el uso de herramientas digitales.

Porcentaje: 15%

Recursos Financieros: Aunque CAAP tiene un flujo de ingresos estable, el acceso a financiamiento sigue siendo limitado para realizar inversiones significativas en infraestructura tecnológica o expansión de servicios. González y López (2021) afirman que "un manejo adecuado de los recursos financieros es esencial para mantener una empresa educativa competitiva y expandir sus capacidades".

Fortalezas:

- Fuentes de ingresos a través de un modelo de pago flexible para los estudiantes.
- Buena gestión de los recursos disponibles para mantener una operativa eficiente.

- Capacidad de generar ingresos mediante la revisión de proyectos y asesoría en línea.
- Oferta de créditos o facilidades de pago para los estudiantes, facilitando el acceso a los servicios.
- Rentabilidad suficiente para mantener las operaciones en marcha a pesar de los costos operativos.

Porcentaje: 10%

2.1.2 Capacidades Internas de CAAP.

2.1.2.1 Capacidad para la Asesoría Académica Especializada.

CAAP ha logrado posicionarse como líder en asesoría académica en el mercado local, gracias a la especialización de su personal en diversas áreas académicas. Los asesores se dedican a proporcionar soluciones personalizadas y precisas para cada cliente, lo que fortalece la confianza en la empresa. De acuerdo con Pérez (2021), indica que es evidente que el conocer y especializarse por parte de los investigadores en ámbitos diferentes resulta importante para poder ofrecer una consultoría de verdadera calidad.

Fortalezas:

- Personal con conocimientos especializados en distintas disciplinas académicas.
- Capacidad para asesorar proyectos de investigación y otros trabajos académicos complejos.
- Trabajo individualizado, adaptado a las necesidades de cada estudiante.
- Uso de metodologías actualizadas para la orientación en la elaboración de trabajos académicos.
- Promoción de un ambiente académico de alta calidad que facilita la correcta ejecución de proyectos.

Porcentaje: 15%

2.1.2.2 Capacidad en Gestión de Procesos Académicos.

Esta capacidad es esencial para la entrega de cualquier servicio de asesoría, pues abarca todo el ciclo: desde que se recibe el proyecto inicial hasta la entrega final al cliente; CAAP ha trabajado en optimizar los tiempos de entrega y en pulir la coordinación interna con una meta clara: garantizar la plena satisfacción del cliente; en este sentido, Sánchez

(2020) insiste en que la gestión de los procesos académicos permite a las empresas educativas reducir los errores y aumentar la eficiencia.

Fortalezas:

- Sistema de gestión de proyectos académicos que permite un seguimiento continuo de cada tarea.
- Establecimiento de protocolos claros para la asignación de proyectos y su supervisión.
- Procesos de revisión que aseguran que el trabajo entregado cumpla con los estándares académicos requeridos.
- Uso de plataformas digitales para agilizar la comunicación y el flujo de información entre asesores y estudiantes.
- Eficiencia en el manejo de plazos para la entrega de trabajos y proyectos académicos.

Porcentaje: 10%

2.1.2.3 Capacidad de Adaptación a la Tecnología Digital.

CAAP ha implementado con éxito plataformas educativas en línea, permitiendo una mayor accesibilidad a los servicios y facilitando la comunicación con estudiantes de diferentes partes del país. González y López (2021) mencionan que “el fin es ampliar el alcance y potenciar la excelencia del servicio prestado mediante la adopción tecnológica"

Fortalezas:

- Utilizar herramientas de e-learning como Moodle para la gestión educativa.
- Uso de software de videoconferencia y herramientas colaborativas para interactuar con los estudiantes.
- Integración de plataformas de pago en línea para facilitar las transacciones.
- Capacitación continua de los asesores en el uso de nuevas herramientas tecnológicas.
- Innovación de servicios educativos mediante la digitalización, aumentando la accesibilidad.

Porcentaje: 10%

2.1.2.4 Capacidad de Fidelización de Clientes.

CAAP ha conseguido establecer una clientela fiel debido a la atención individualizada, los resultados positivos alcanzados por los alumnos y la calidad de sus servicios. "La fidelización del cliente es un componente clave para garantizar el crecimiento sostenido de una compañía, pues la clientela satisfecha tiene la tendencia de volver y aconsejar el servicio", afirma Pérez (2021).

Fortalezas:

- Establecimiento de relaciones duraderas con los estudiantes.
- Asesoría continua y seguimiento posterior garantizar la satisfacción.
- Estrategias de fidelización en servicios futuros.
- Alta tasa de clientes recurrentes que valoran la calidad del servicio.
- Promoción de la marca a través del boca a boca por parte de estudiantes satisfechos.

Porcentaje: 10%

2.1.2.5 Capacidad de Marketing y Posicionamiento en el Mercado Local.

Aunque CAAP ha logrado una buena posición en el mercado local, carece de una estrategia de marketing digital para expandir su presencia en línea. Según Sánchez (2020), "el marketing digital es esencial para el crecimiento y el posicionamiento de las empresas en el mercado educativo".

Fortalezas:

- Reconocimiento local como un servicio confiable y de calidad.
- Promoción del servicio a través de canales tradicionales y digitales.
- Creación de contenido relevante para los estudiantes a través de blogs y redes sociales.
- Participación en ferias educativas y eventos que fortalecen la presencia de la marca.
- Utilización de testimonios de estudiantes como herramienta de marketing.

Porcentaje: 10%

2.1.3 Principales Fortalezas de CAAP.

Personal altamente capacitado: El equipo de ventas de CAAP no solo tiene credenciales; posee una preparación especializada que le permite brindar servicios de primerísimo nivel, la importancia radica en la formación ininterrumpida que reciben, lo cual garantiza que siempre dominen las prácticas más avanzadas del mercado. Pérez, 2021 subraya que, la capacitación del personal es un recurso clave para mantener una ventaja competitiva en el sector educativo.

Confianza sólida en el mercado: CAAP ha conseguido, con el tiempo y el trabajo, afianzar su nombre como un operador absolutamente fiable en el ámbito de la asesoría académica; el resultado es que la lealtad y la confianza de sus clientes se han ganado a pulso. González y López (2021) son directos al señalar que una buena confianza es uno de los principales activos en el sector educativo, ya que los clientes suelen elegir empresas con buena imagen.

Modelo de servicio personalizado: El factor que realmente distingue a CAAP es que su servicio es, literalmente, un traje hecho a la medida para el cliente. La compañía brinda una consultoría calibrada al milímetro, es decir, se ajusta a lo que pide cada persona, ya sea por su área de estudio o por los requisitos académicos puntuales. Como enfatiza Pérez (2021) señala que el servicio personalizado crea valor al asegurar que los estudiantes reciban atención específica a sus necesidades particulares.

Acceso a herramientas tecnológicas de última generación: El uso de recursos tecnológicos punteros, es decir, plataformas como Moodle y otros soportes digitales pone a CAAP en una posición ventajosa, lo que permite brindar una asesoría académica remota, aprovechando al cien por cien la tendencia digital del momento. Sánchez (2020) es contundente al respecto e indica que la implementación de plataformas educativas digitales mejora la calidad en la educación moderna.

Fidelización de clientes: CAAP cuenta con un activo invaluable, una clientela que es permanente y es recurrente, este hecho, en términos de negocio, se traduce en la garantía de tener un flujo constante de encargos y estabilidad en la asesoría. González y López (2021) lo ven como un sello de garantía y mencionan que la fidelización del cliente es un indicador que refleja la satisfacción y la calidad del servicio.

Diversificación de servicios: La oferta de CAAP va mucho más allá de la simple consultoría académica, se complementa con otros servicios de alto valor, que incluye la revisión a fondo de proyectos, la formación práctica en diversas materias y hasta la guía

para estudiantes extranjeros. Pérez (2021) explica el valor de esta amplitud, la diversificación de servicios permite a las empresas educativas adaptarse a una demanda cambiante.

Enfoque en el mercado nacional: Sin importar de la presencia de competidores, CAAP ha optado por centrar sus energías en el mercado ecuatoriano; esta decisión le da una ventaja incomparable: un conocimiento claro de las necesidades académicas y las demandas específicas del país. El Ministerio de Educación del Ecuador (2020) valida esta postura y menciona que el enfoque local es esencial para entender mejor las necesidades educativas del país y adaptarse a ellas.

Experiencia en asesoría de proyectos: CAAP tiene más de 27 años de experiencia en asesorar a estudiantes en la realización de proyectos, lo que le da un conocimiento profundo de los procesos académicos y las expectativas universitarias. Pérez (2021) afirma que la experiencia en asesoría especializada permite a las empresas ofrecer servicios eficientes.

Acceso a financiación y créditos: CAAP ha puesto a disposición del público esquemas de pago flexibles y varios convenios financieros, el resultado directo de esto es que sus servicios son mucho más asequibles para aquellos alumnos que enfrentan limitaciones presupuestarias. González y López (2021) ven esto como una ventaja competitiva de peso, es decir, ofrecer opciones de pago es una ventaja competitiva, ya que permite a más estudiantes acceder a los servicios educativos.

Compromiso con la mejora continua: CAAP convierte el feedback en acción. La retroalimentación es utilizada activamente como motor para pulir sus servicios y, más importante aún, para cambiar al ritmo de las nuevas exigencias de la clientela. Sánchez (2020) pone en contexto el valor de esto, e indica que el proceso de mejora continua permite a las empresas generar ventajas competitivas.

2.1.4 Debilidades de CAAP.

Alta rotación de personal: Cuando existe rotación de los asesores, los clientes tienen que adaptarse a una nueva modalidad de trabajo, lo cual afecta a los resultados. De acuerdo con Pérez (2021), señala que “la alta rotación es uno de los problemas graves dentro de la empresa, ya que afecta la calidad y la percepción de los clientes".

Falta de estrategia de marketing digital: CAAP carece de estrategias de marketing digital, limitando su alcance en línea y su capacidad de posicionarse como líder en su

sector. González y López (2021) destacan que "un marketing digital es relevante para el éxito de las empresas en el sector educativo, especialmente en la era post-pandemia".

Infraestructura tecnológica desactualizada: Aunque la empresa utiliza algunas herramientas digitales, su infraestructura tecnológica está rezagada en comparación con sus competidores más avanzados. Sánchez (2020) señala que "la infraestructura tecnológica obsoleta puede limitar la capacidad de una empresa para competir con eficacia, especialmente en el sector educativo ".

Limitado acceso a fondos para innovación: La falta de recursos para invertir en innovación tecnológica limita el crecimiento y la capacidad de adaptación. Pérez (2021) indica que "la innovación requiere de inversiones significativas, que pueden ser limitadas en empresas con acceso restringido a recursos financieros".

Falta de personal especializado en marketing: Aunque el equipo es competente en la asesoría académica, no se han asignado recursos a la promoción y gestión de la marca. González y López (2021) mencionan que "el marketing especializado es importante para una correcta gestión de la imagen y posicionamiento en el mercado".

Dependencia de un solo mercado geográfico: Aunque CAAP tiene éxito en Ecuador, depende demasiado de este mercado, lo que limita su crecimiento a nivel internacional. Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2020), "la expansión internacional puede ofrecer nuevas oportunidades, pero requiere de una estrategia robusta".

Capacidad de adaptación limitada a cambios rápidos del mercado: La empresa tiene dificultades para adaptarse a las nuevas tendencias. Pérez (2021) resalta que "la flexibilidad organizacional permite a las empresas adaptarse al mercado".

Precios relativamente altos: El precio de los servicios de CAAP es considerado alto para algunos estudiantes, especialmente aquellos con menos recursos. González y López (2021) mencionan que "el precio es un factor determinante para los estudiantes, especialmente en un entorno donde muchas opciones de asesoría son más económicas".

Falta de diferenciación clara en el mercado: Aunque CAAP tiene una oferta variada, no hay una clara diferenciación respecto a sus competidores, lo que puede hacer que sus servicios se perciban como genéricos. Sánchez (2020) menciona que "la diferenciación es clave para generar ventajas competitivas en el sector educativo".

No existe un sistema eficiente de gestión de clientes (CRM): CAAP no cuenta con CRM que optimice la comunicación y la fidelización. Pérez (2021) señala que la

utilización de CRM se relaciona con el mejoramiento de la satisfacción de necesidades de los clientes.

Matriz de Valoración de Capacidades Internas de CAAP

A continuación, se presenta una matriz de capacidades clave adicionales, cada una con sus principales fortalezas y debilidades, manteniendo el porcentaje total de 100% tanto para las fortalezas como para las debilidades.

Tabla 10. Matriz de Capacidades Clave

Capacidades Clave	Fortalezas	% Fortalezas	Debilidades	% Debilidades
Gestión del Talento Humano	1. Personal altamente capacitado y motivado	6%	1. Falta de personal con experiencia específica	3%
	2. Programas de formación continua	5%	2. Alta rotación de personal	6%
	3. Buen ambiente de trabajo	5%	3. Inadecuada evaluación del desempeño	4%
	4. Capacitación continua y especializada	5%	4. Escasa retención de talento clave	4%
	5. Estrategias claras de desarrollo profesional	4%	5. Carencia de liderazgo efectivo en algunos niveles	3%
Innovación y Desarrollo	1. Capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías	6%	1. Bajo presupuesto para investigación y desarrollo	4%
	2. Equipos de I+D con enfoque práctico	5%	2. Limitada infraestructura para investigación	5%
	3. Buenas relaciones con universidades y centros de innovación	5%	3. Escasa colaboración con entidades externas	4%
	4. Cultura organizacional orientada a la innovación	5%	4. Lento proceso de implementación de nuevos desarrollos	4%
	5. Uso de tecnología avanzada en procesos productivos	4%	5. Falta de un plan estratégico claro para la innovación	3%
Eficiencia Operativa	1. Procesos internos bien establecidos	5%	1. Dependencia de sistemas manuales	4%
	2. Optimización de recursos y reducción de costos	5%	2. Baja automatización de procesos	5%

	3. Buen control de tiempos de producción	5%	3. Ineficiencia en la gestión de inventarios	4%
	4. Alta capacidad de respuesta ante cambios del mercado	5%	4. Falta de métricas para medir la eficiencia operativa	4%
	5. Procedimientos estandarizados y simplificados	5%	5. Desajustes entre la producción y la demanda	4%
Calidad en el Servicio	1. Alto grado de satisfacción de clientes	6%	1. Inconsistencia en la calidad del servicio	4%
	2. Estándares bien definidos de calidad	5%	2. Falta de actualización de protocolos	4%
	3. Sistema de retroalimentación de clientes	5%	3. Personal sin capacitación para manejar quejas	4%
	4. Certificaciones de calidad	4%	4. Poca innovación en los servicios ofertados	4%
	5. Personal comprometido con la satisfacción del cliente	4%	5. Servicios que no se adaptan a las necesidades del cliente	4%
Gestión Financiera	1. Control eficiente de costos y presupuestos	5%	1. Limitada diversificación de ingresos	4%
	2. Buenos niveles de rentabilidad	5%	2. Falta de inversiones a largo plazo	4%
	3. Estrategias claras de reducción de gastos	4%	3. Desajuste entre presupuesto y necesidades operativas	4%
	4. Eficiencia en la gestión de tesorería	4%	4. Dependencia de financiamiento externo	4%
	5. Planificación financiera	4%	5. Dificultad para gestionar flujos de caja	4%
Gestión de Proyectos	1. Planificación eficiente de proyectos	4%	1. Falta de recursos para proyectos de gran escala	3%
	2. Control y seguimiento continuo de proyectos	4%	2. Lentos tiempos de ejecución en proyectos complejos	4%
	3. Herramientas y software especializado para gestión	4%	3. Falta de integración entre las distintas áreas del proyecto	3%

	4. Experiencia y capacidad en proyectos de alto impacto	4%	4. Deficiencia en la gestión de riesgos en proyectos	4%
	5. Capacidad de adaptación a cambios durante la ejecución	4%	5. Poca comunicación entre equipos de trabajo	4%
Marketing y Posicionamiento	1. Estrategias de marketing digital efectivas	5%	1. Poca diferenciación de marca frente a la competencia	5%
	2. Alta visibilidad y presencia en redes sociales	5%	2. Falta de investigación de mercado profunda	5%
	3. Segmentación de mercado precisa y adaptada	4%	3. Poca adaptación de los servicios a nuevas tendencias	4%
	4. Posicionamiento sólido en el mercado local	4%	4. Baja fidelización de clientes en campañas publicitarias	4%
	5. Buen uso de estrategias de SEO/SEM	4%	5. Bajos niveles de conversión en algunas campañas digitales	4%
Gestión de Riesgos	1. Identificación temprana de riesgos	4%	1. Falta de un plan de contingencia robusto	4%
	2. Estrategias de mitigación claras	4%	2. Baja capacitación en la gestión de riesgos	3%
	3. Evaluación continua de riesgos	4%	3. No actualización periódica de las evaluaciones de riesgo	3%
	4. Uso de tecnologías para la gestión de riesgos	4%	4. Poca integración de la gestión de riesgos	3%
	5. Colaboración entre equipos para identificar riesgos	3%	5. Deficiencias en la priorización de riesgos	3%
Sostenibilidad y Responsabilidad Social	1. Compromiso con el medio ambiente	5%	1. Falta de acciones concretas en responsabilidad social	4%
	2. Uso eficiente de recursos naturales	5%	2. Escasa colaboración con organizaciones sociales	4%

	3. Programas de sostenibilidad bien establecidos	4%	3. Baja visibilidad de las acciones de sostenibilidad	4%
	4. Cumplimiento de normativas medioambientales	4%	4. Falta de seguimiento a largo plazo de las iniciativas	3%
	5. Participación en proyectos comunitarios	3%	5. Dificultades en la medición de impacto social	3%
Tecnología y Digitalización	1. Uso avanzado de herramientas tecnológicas	5%	1. Obsolescencia de algunos sistemas tecnológicos	4%
	2. Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías digitales	4%	2. Falta de infraestructura para digitalización	4%
	3. Implementación de soluciones digitales en todos los procesos	4%	3. Resistencia al cambio de los empleados	4%
	4. Gestión eficiente de datos e información digitalizada	4%	4. Poca seguridad en la protección de datos	4%
	5. Proyectos de innovación digital exitosa	3%	5. Falta de un plan estratégico digital claro	4%
TOTAL GENERAL		**100%**		**100%**

Lo interesante e importante del análisis de la tabla anterior, es que entrega un escaneo preciso de todo lo que la empresa puede hacer internamente, es decir, la utilidad es para el día a día, porque permite adentrarse hasta el fondo en la situación, dando una imagen completa de dónde CAAP es fuerte y dónde tiene sus puntos débiles, este ejercicio le enseña a la compañía dónde tiene que invertir dinero y esfuerzo para mejorar sus operaciones.

2.2 Estrategias FO, FA, DO, DA

2.2.1 Matriz DAFO Completa de CAAP con Estrategias FO, FA, DO, DA.

A continuación, se presenta una matriz cruzada completa con 5 fortalezas y 5 estrategias para cada capacidad clave, dividiendo las estrategias en FO (fortalezas y oportunidades) y FA (fortalezas y amenazas). Para cada una de las estrategias, se incluye su descripción y argumentación detallada.

2.2.2 Cruzada de Estrategias FO y FA.

2.2.2.1 Gestión del Talento Humano.

Fortalezas:

- Recurso humano calificado
- Programas de formación continua
- Buen ambiente de trabajo
- Capacitación continua y especializada
- Estrategias claras de desarrollo profesional

Tabla 11. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Expandir el uso de programas de formación para nuevos mercados internacionales.	Aprovechando la fortaleza en programas de formación continua, la empresa puede capacitar al personal para liderar en nuevos mercados internacionales.	Al utilizar la capacidad de formación continua, se capacita a los empleados para adaptarse rápidamente a nuevos mercados y condiciones laborales internacionales, lo que mejora la competitividad (Kotler, 2020).
FO2: Utilizar el buen ambiente de trabajo para atraer talento internacional.	Crear un ambiente de trabajo atractivo para atraer talento clave de otros mercados.	El buen ambiente de trabajo y la motivación del personal pueden ser utilizados para atraer empleados altamente capacitados de otros países, facilitando la expansión (Noe, 2017).
FO3: Crear alianzas educativas con universidades internacionales.	Establecer asociaciones con universidades para el desarrollo de nuevos programas educativos y atraer talento calificado.	Las relaciones con instituciones educativas pueden ayudar a atraer talento calificado para satisfacer las demandas del mercado y expandirse internacionalmente (Kotler & Lee, 2015).
FO4: Expandir las estrategias de desarrollo profesional para nuevos mercados.	Utilizar estrategias claras de desarrollo profesional para expandir la empresa a nivel internacional.	La capacitación continua y el desarrollo profesional permiten mejorar las habilidades del personal (Porter, 2016).
FO5: Utilizar la capacitación especializada para ingresar a industrias específicas.	Adaptar la capacitación especializada para nuevas industrias o sectores emergentes.	La capacitación especializada permite a la empresa ingresar a industrias específicas con empleados altamente capacitados, creando una ventaja competitiva (Teece, 2018).

Tabla 12. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Mejorar los programas de retención para contrarrestar la alta rotación.	Usar los programas de formación continua para desarrollar planes de retención de talento clave y reducir la rotación.	La formación continua ayuda a mantener a los empleados comprometidos, reduciendo la rotación y mejorando la estabilidad organizacional (Noe, 2017).
FA2: Usar el buen ambiente de trabajo para contrarrestar la falta de liderazgo efectivo.	Mejorar la calidad del entorno laboral y fomentar el liderazgo desde adentro.	Un buen ambiente de trabajo puede ayudar a reducir la falta de liderazgo efectivo, creando líderes internos a través de programas de desarrollo profesional (Kotler, 2020).
FA3: Fortalecer las estrategias de desarrollo profesional para minimizar la falta de experiencia en el sector.	Aprovechar las estrategias claras de desarrollo profesional para reducir la brecha de experiencia en el sector.	Programas de desarrollo profesional para superar las deficiencias de experiencia dentro de la organización, asegurando un flujo constante de líderes capacitados (Porter, 2016).
FA4: Mejorar la capacitación especializada para aumentar la retención de talento clave.	Aumentar la especialización para que los empleados se sientan valorados y disminuya la rotación	Capacitación especializada reduce la rotación de empleados, fortaleciendo la experiencia y fidelidad en los empleados (Teece, 2018).
FA5: Usar la motivación del personal para mitigar la falta de experiencia específica.	Implementar un enfoque motivacional que fomente la formación interna para cubrir la falta de experiencia.	La motivación del personal puede ayudar a superar falta de experiencia, ya que los empleados estarán más comprometidos a aprender y adaptarse a nuevas situaciones (Noe, 2017).

2.2.2.2 Innovación y Desarrollo.

Fortalezas:

- Capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías
- Equipos de I+D con enfoque práctico
- Buenas relaciones con universidades y centros de innovación
- Cultura organizacional orientada a la innovación
- Uso de tecnología avanzada en procesos productivos

Tabla 13. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Expandir equipos de I+D para desarrollar productos innovadores en nuevos mercados.	Utilizar los equipos de I+D con enfoque práctico para crear productos innovadores que se alineen con las nuevas oportunidades de mercado.	La innovación constante es clave para ingresar a mercados emergentes, aprovechando la capacidad de adaptación tecnológica (Kotler, 2020).
FO2: Establecer alianzas con universidades para promover la investigación en tecnología avanzada.	Utilizar las relaciones con universidades para trabajar conjuntamente en la creación de tecnologías innovadoras que satisfagan la demanda.	Las alianzas estratégicas con universidades pueden acelerar la innovación, manteniendo a la empresa a la vanguardia tecnológica (Porter, 2016).
FO3: Fomentar una **cultura de innovación** para facilitar el acceso a nuevas tecnologías.	Establecer una cultura organizacional innovadora que fomente la adopción de tecnologías avanzadas y permita a la empresa destacar frente a la competencia.	La cultura de innovación posibilita que la empresa se ajuste con rapidez a nuevas posibilidades tecnológicas y saque provecho de los progresos (Teece, 2018).
FO4: Desarrollar nuevas tecnologías para procesos productivos más eficientes.	Utilizar la tecnología avanzada para mejorar los procesos de producción, reduciendo costos y tiempos en mercados emergentes.	Las tecnologías emergentes hacen posible que mejoren los procesos de producción, lo cual es esencial para competir en mercados internacionales (Kotler & Lee, 2015).
FO5: Aumentar la presencia mediante la innovación en productos y procesos.	Utilizar la innovación en los procedimientos y productos para introducirse de manera rápida en nuevos mercados.	La innovación en procesos es un impulsor clave de la expansión internacional, permitiendo a la empresa diferenciarse en mercados competitivos (Porter, 2016).

Tabla 14. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Usar la tecnología avanzada para reducir los efectos de la competencia desleal.	Implementar tecnologías avanzadas para mejorar los productos y contrarrestar la competencia desleal.	La tecnología avanzada permite a las empresas mantenerse competitivas frente a amenazas externas, ofreciendo productos de mayor calidad y eficiencia (Porter, 2016).
FA2: Reforzar equipos de I+D para contrarrestar la competencia en innovación.	Consolidar los equipos de investigación y desarrollo con el objetivo de crear productos que sean mejores que los de la competencia	Equipos de I+D son fundamentales para desarrollar innovaciones que ayuden a la empresa a destacar frente a la competencia (Teece, 2018).
FA3: Proteger la propiedad intelectual mediante nuevas patentes y desarrollos tecnológicos.	Usar la innovación tecnológica para crear patentes que protejan los productos frente a la competencia.	Para proteger la innovación de los peligros competitivos, las patentes y los derechos de propiedad intelectual son esenciales (Kotler & Lee, 2015).
FA4: Invertir en tecnología avanzada para prevenir la obsolescencia.	Utilizar nuevas tecnologías para reducir la obsolescencia de los productos y mantener la competitividad en el mercado	Para evitar el peligro de productos obsoletos y mantener la compañía a la vanguardia, es esencial la innovación tecnológica (Teece, 2018).
FA5: Mejorar la capacidad de adaptación a cambios tecnológicos para contrarrestar la competencia global.	Utilizar la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías para mantenerse competitivo a nivel global.	La adaptación rápida a la tecnología es importante para superar amenazas externas como la competencia global (Porter, 2016).

2.2.2.3 Eficiencia Operativa.

Fortalezas:

- Procesos internos bien establecidos
- Optimización de recursos y reducción de costos
- Buen control de tiempos de producción
- Alta capacidad de respuesta ante cambios del mercado
- Procedimientos estandarizados y simplificados

Tabla 15. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Expandir el uso de procedimientos estandarizados en nuevos mercados.	Aprovechar los procedimientos estandarizados para optimizar la expansión en mercados internacionales.	Los procedimientos estandarizados garantizan que las operaciones sean eficientes, incluso en mercados nuevos, minimizando costos de adaptación (Porter, 2016).
FO2: Mejorar la eficiencia operativa con tecnologías avanzadas para reducir costos.	Aplicar nuevas tecnologías en los procesos para optimizar la reducción de costos operativos.	Las tecnologías avanzadas permiten reducir costos al mejorar la eficiencia operativa, lo cual es clave para la competitividad global (Teece, 2018).
FO3: Optimizar recursos y expandir en mercados emergentes utilizando control de tiempos.	Optimizar la eficacia operativa en mercados emergentes mediante el control de los procesos	La optimización de recursos y el control del tiempo hacen más fácil que la expansión en nuevos mercados sea efectiva (Kotler, 2020).
FO4: Establecer alianzas para compartir recursos en mercados internacionales.	Buscar alianzas estratégicas en mercados internacionales para compartir recursos operativos.	Las alianzas permiten optimizar el uso de recursos al ingresar a nuevos mercados, aprovechando las oportunidades de colaboración (Kotler & Lee, 2015).
FO5: Usar la alta capacidad de respuesta ante cambios para ajustar operaciones rápidamente.	Adaptar rápidamente las operaciones a cambios de mercado, utilizando la capacidad de respuesta.	La capacidad de respuesta rápida permite ajustar rápidamente los procesos operativos para maximizar la eficiencia (Porter, 2016).

Tabla 16. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Mejorar los procedimientos para contrarrestar las ineficiencias derivadas de recursos limitados.	Reforzar los procedimientos operativos para mejorar la eficiencia frente a la falta de recursos.	Mejorar los procedimientos operativos ayuda a reducir el impacto de la falta de recursos, optimizando los procesos para una mayor eficiencia (Teece, 2018).
FA2: Invertir en automatización para reducir la dependencia de los sistemas manuales.	Ejecutar tecnologías automatizadas para disminuir la dependencia de procesos manuales	La automatización de procedimientos aumenta la eficacia operacional y reduce el peligro de depender de procesos manuales (Porter, 2016).
FA3: Reforzar el control de tiempos de producción para hacer frente a la variabilidad del mercado.	Aplicar técnicas de control de tiempos para mejorar la producción y reducir las variabilidades del mercado.	Un control eficiente de tiempos es importante para mejorar la estabilidad operativa en tiempos de cambios inesperados (Kotler, 2020).
FA4: Usar la optimización de recursos para contrarrestar los aumentos de costos imprevistos.	Optimizar los recursos internos para reducir el impacto de aumentos de costos imprevistos.	La optimización de recursos puede ayudar a mitigar el impacto de costos elevados, mejorando la competitividad frente a amenazas económicas (Teece, 2018).
FA5: Fortalecer la capacidad de respuesta ante cambios para adaptarse a crisis externas.	Aprovechar la capacidad de respuesta para adaptarse rápidamente a las crisis económicas o sociales.	La adaptabilidad a cambios imprevistos ayuda a la empresa a reducir riesgos frente a situaciones adversas externas (Porter, 2016).

2.2.2.4 Calidad en el Servicio.

Fortalezas:

- Alta satisfacción de clientes
- Estándares de calidad bien definidos
- Buen sistema de retroalimentación de clientes
- Certificaciones de calidad reconocidas
- Personal comprometido con la satisfacción del cliente

Tabla 17. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Mejorar la experiencia del cliente en mercados emergentes mediante estándares de calidad.	Emplear los estándares de calidad para incrementar la satisfacción del cliente en mercados emergentes	Los altos estándares de calidad ayudan a fidelizar clientes en mercados nuevos, permitiendo una expansión eficiente (Kotler, 2020).
FO2: Crear un programa de fidelización con retroalimentación continua	Emplear el sistema de retroalimentación para adaptar el servicio constantemente y aumentar la satisfacción del cliente	El sistema de retroalimentación constante permite la mejora continua del servicio y una experiencia positiva para los clientes (Kotler & Lee, 2015).
FO3: Expansión internacional mediante certificaciones de calidad	Utilizar las certificaciones de calidad para abrir mercados internacionales, generando confianza.	Las acreditaciones de calidad incrementan la credibilidad y constituyen una ventaja competitiva en los mercados internacionales (Kotler & Lee, 2015).
FO4: Promover la formación constante del personal para sostener estándares de calidad elevados	Entrenar al personal de manera constante para conservar y aumentar la calidad del servicio	La capacitación continua asegura que el personal mantenga altos niveles de calidad, independientemente del mercado (Noe, 2017).
FO5: Aplicar tecnologías de automatización para optimizar la eficacia y la calidad del servicio	Para optimizar la eficacia operacional y la calidad del servicio, es necesario utilizar tecnologías de vanguardia	La tecnología avanzada puede ayudar a optimizar los servicios y reducir errores, mejorando la satisfacción del cliente (Porter, 2016).

Tabla 18. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Mejorar los estándares de calidad para contrarrestar la competencia agresiva.	Reforzar los estándares de calidad para mantenerse competitivo frente a nuevas amenazas del mercado.	La mejora continua en calidad permite a la empresa destacar en mercados competitivos y enfrentarse a competidores agresivos (Porter, 2016).
FA2: Implementar un sistema de retroalimentación más robusto para adaptarse a cambios rápidos del mercado.	Fortalecer el sistema de retroalimentación para responder a las amenazas de desajustes en el mercado.	La retroalimentación constante ayuda a la empresa a ajustar sus servicios rápidamente, minimizando los efectos de cambios inesperados (Kotler, 2020).
FA3: Reforzar la capacitación del personal para contrarrestar la falta de habilidades específicas en el mercado.	Capacitar continuamente al personal para mejorar sus habilidades y mitigar las deficiencias en la calidad del servicio.	La capacitación continua permite al personal estar mejor preparado frente a las amenazas de calidad (Noe, 2017).
FA4: Mantener las certificaciones de calidad actualizadas para cumplir con las normativas internacionales.	Asegurar que las certificaciones de calidad estén siempre actualizadas para cumplir con las exigencias internacionales.	Las certificaciones de calidad proporcionan credibilidad y protegen frente a cambios regulatorios y amenazas externas (Kotler & Lee, 2015).
FA5: Implementar un programa de atención al cliente para minimizar las quejas y mejorar la satisfacción.	Crear un programa de atención al cliente para resolver quejas rápidamente y mantener la satisfacción del cliente.	Un programa eficaz para la atención al cliente hace posible que la compañía mejore la percepción del servicio y reduzca las quejas (Kotler, 2020).

2.2.2.5 Gestión Financiera.

Fortalezas:

- Control eficiente de costos y presupuestos
- Buen historial de rentabilidad
- Estrategia clara de reducción de gastos
- Eficiencia en la gestión de tesorería
- Planificación financiera a corto y largo plazo

Tabla 19. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Aprovechar el control de costos para expandir las operaciones internacionales.	Usar el control eficiente de costos para financiar la expansión a nuevos mercados.	El control de costos eficaz permite a la empresa invertir en expansión internacional sin comprometer su rentabilidad (Porter, 2016).
FO2: Invertir en proyectos de alto retorno utilizando la rentabilidad histórica.	Utilizar el historial de rentabilidad para obtener financiamiento y aumentar la inversión en proyectos de alto retorno.	El historial de rentabilidad facilita el acceso a nuevas fuentes de financiamiento (Teece, 2018).
FO3: Mejorar la **gestión de tesorería** para financiar nuevos proyectos.	Usar la eficiencia en tesorería para asegurar que haya suficiente liquidez para nuevos proyectos y expansiones.	La administración eficaz de la tesorería posibilita que la compañía mantenga un flujo de caja para financiar nuevas inversiones (Kotler, 2020).
FO4: Aplicar la estrategia de reducción de gastos para optimizar la rentabilidad	Poner en práctica una táctica de disminución de costos para incrementar la rentabilidad al tiempo que se amplían las operaciones a nivel internacional	La reducción de gastos mejora la rentabilidad y permite la expansión sin sacrificar márgenes (Porter, 2016).
FO5: Ampliar la planificación financiera a largo plazo para explorar nuevas oportunidades de inversión.	Expandir la planificación financiera para identificar oportunidades de inversión a largo plazo.	La planificación en el ámbito financiero posibilita que la compañía se adelante a modificaciones futuras y adapte su estrategia para el largo plazo (Teece, 2018).

Tabla 20. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Utilizar la estrategia de reducción de gastos para contrarrestar la volatilidad económica.	Implementar una estrategia de reducción de gastos para asegurar la sostenibilidad frente a fluctuaciones económicas.	La reducción de gastos ayuda a mitigar los efectos de crisis económicas, manteniendo la rentabilidad (Porter, 2016).
FA2: Reforzar la **gestión de tesorería** para hacer frente a la escasez de recursos.	Mejorar la administración de la tesorería con el propósito de garantizar que la compañía disponga de liquidez adecuada ante riesgos económicos	La gestión de tesorería permite superar periodos de incertidumbre (Teece, 2018).
FA3: Aplicar el control de costos para reducir la vulnerabilidad	Emplear la gestión de gastos para mitigar la exposición frente al encarecimiento de costos derivado de la inflación	El control de costos permite a la empresa ajustarse a las condiciones del mercado (Kotler, 2020).
FA4: Aprovechar el historial de rentabilidad para acceder a financiamiento	Usar el historial de rentabilidad para acceder a financiamiento	El historial de rentabilidad mejora la credibilidad de la empresa, facilitando el acceso a financiamiento durante periodos económicos difíciles (Teece, 2018).
FA5: Mejorar la planificación financiera para ajustarse a cambios regulatorios.	Expandir la planificación financiera para adaptarse rápidamente a cambios regulatorios.	La planificación financiera a la empresa anticiparse a cambios regulatorios y mitigar su impacto (Porter, 2016).

2.2.2.6 Gestión de Proyectos.

Fortalezas:

- Planificación eficiente de proyectos
- Control y seguimiento continuo de proyectos
- Herramientas y software especializado para gestión
- Experiencia y capacidad en proyectos de alto impacto
- Capacidad de adaptación a cambios durante la ejecución

Tabla 21. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Expandir la planificación de proyectos a mercados internacionales.	Utilizar la planificación eficiente de proyectos para estructurar la expansión hacia mercados internacionales.	La planificación eficiente permite adaptar los proyectos a nuevos mercados, asegurando su éxito (Kotler, 2020).
FO2: Implementar sistemas de control de proyectos para mejorar la ejecución en nuevos mercados.	Aplicar herramientas de control y seguimiento para optimizar la ejecución de proyectos en mercados emergentes.	El seguimiento constante de proyectos permite mantener el control de calidad y garantizar su éxito (Porter, 2016).
FO3: Utilizar el software especializado para mejorar la gestión de proyectos globales.	Aprovechar las herramientas especializadas para gestionar proyectos internacionales y mejorar la coordinación global.	El uso de software especializado optimiza la gestión global de proyectos, mejorando la productividad (Teece, 2018).
FO4: Adaptar los proyectos a nuevas tecnologías para facilitar su ejecución en mercados emergentes.	Aprovechar la capacidad de adaptación a cambios para aplicar tecnologías emergentes en la ejecución de proyectos.	La adaptabilidad tecnológica es clave para ajustar proyectos rápidamente a las necesidades de los mercados emergentes (Teece, 2018).
FO5: Fomentar la colaboración internacional en proyectos de alto impacto.	Aprovechar la experiencia en proyectos de alto impacto para crear alianzas estratégicas internacionales.	Colaboraciones internacionales ayudan a abordar proyectos de gran escala y asegurar el éxito en mercados globales (Porter, 2016).

Tabla 22. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Fortalecer la planificación de proyectos para combatir la escasez de recursos	Mejorar la planificación de proyectos para maximizar el uso de recursos limitados.	La planificación eficiente ayuda a optimizar recursos y reducir el impacto de falta de recursos (Porter, 2016).
FA2: Utilizar herramientas de software para mejorar la eficiencia frente a la competencia.	Para optimizar la eficiencia en comparación con la competencia, es necesario incluir herramientas de gestión de proyectos	El uso de software especializado facilita la competitividad, manteniendo la organización a la vanguardia (Teece, 2018).
FA3: Adaptar los proyectos a cambios regulatorios en mercados internacionales.	Utilizar la capacidad de adaptación para ajustar los proyectos a las regulaciones internacionales.	La adaptabilidad permite superar barreras regulatorias que puedan surgir en nuevos mercados (Kotler, 2020).
FA4: Realizar inversiones en formación continua con el fin de aumentar la capacidad para ejecutar frente a peligros externos	Invertir en capacitación continua para mantener al personal listo para manejar proyectos ante cambios inesperados	La capacitación continua garantiza que el equipo esté preparado para gestionar proyectos bajo cualquier circunstancia (Noe, 2017).
FA5: Reforzar la gestión de riesgos en la planificación de proyectos.	Aplicar una gestión de riesgos más rigurosa para prever problemas que puedan amenazar la ejecución del proyecto.	La gestión de riesgos minimiza las amenazas externas y garantiza la ejecución exitosa de proyectos (Porter, 2016).

2.2.2.7 Marketing y Posicionamiento.

Fortalezas:

- Estrategias de marketing digital efectivas
- Alta visibilidad y presencia en redes sociales
- Segmentación de mercado precisa y adaptada
- Posicionamiento sólido en el mercado local
- Buen uso de estrategias de SEO/SEM

Tabla 23. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Expansión de marketing digital para penetrar en mercados internacionales.	Emplear tácticas de mercadeo digital para optimizar la presencia global	La presencia digital es esencial para la expansión internacional, facilitando la entrada a mercados globales (Kotler & Lee, 2015).
FO2: Aprovechar la segmentación de mercado precisa para identificar oportunidades en nuevos segmentos.	Aplicar una segmentación precisa en nuevos mercados para identificar nichos de oportunidad.	Segmentación adecuada mejora la adaptación del marketing a mercados emergentes, aumentando la efectividad de las campañas (Porter, 2016).
FO3: Utilizar las redes sociales para posicionarse como líder de opinión en nuevos mercados.	Consolidar la presencia en las redes sociales para mejorar el posicionamiento de marca en nuevos mercados	Las redes sociales permiten una conexión directa con consumidores globales, mejorando la visibilidad y el posicionamiento (Kotler, 2020).
FO4: Implementar estrategias de SEO/SEM con el objetivo de aumentar la visibilidad en línea	Fortalecer las tácticas de SEO/SEM para establecer la marca en mercados extranjeros	Las estrategias SEO/SEM permiten aumentar la visibilidad de la empresa en mercados globales, mejorando su competitividad (Kotler, 2020).
FO5: Ampliar la estrategia de posicionamiento en mercados emergentes utilizando marketing digital.	Optimizar la posición en mercados emergentes por medio del marketing digital	El marketing digital facilita una entrada ágil y eficaz a mercados emergentes con costos bajos (Kotler & Lee, 2015).

Tabla 24. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Diferenciar la marca mediante el uso de marketing digital frente a la competencia agresiva.	Utilizar estrategias de marketing digital para diferenciar la marca de los competidores.	Marketing digital es clave para destacar frente a competidores y mejorar el posicionamiento (Porter, 2016).
FA2: Reforzar el posicionamiento en el mercado local para competir con marcas internacionales.	Fortalecer el posicionamiento a nivel local para competir contra marcas globales.	Un posicionamiento sólido en el mercado local ayuda a afianzar la presencia frente a marcas extranjeras (Teece, 2018).
FA3: Mejorar la segmentación del mercado para enfrentarse a las amenazas de la saturación del mercado.	Aprovechar la segmentación precisa para distinguir los nichos de mercado en mercados saturados.	La segmentación de mercado ayuda a superar la saturación, enfocando los esfuerzos en áreas menos competitivas (Kotler, 2020).
FA4: Aplicar estrategias de SEO/SEM para contrarrestar la competencia digital en mercados saturados.	Usar estrategias SEO/SEM para mantenerse a la vanguardia de la competencia digital.	Las estrategias SEO/SEM mejoran el posicionamiento en buscadores, lo que es esencial frente a la competencia digital (Kotler & Lee, 2015).
FA5: Mantener alta visibilidad y presencia en redes sociales frente a la competencia agresiva.	Reforzar la presencia en redes sociales para destacar en el mercado frente a competidores.	Las redes sociales aumentan la interacción con clientes, ayudando a destacar frente a competidores agresivos (Porter, 2016).

2.2.2.8 Gestión de Riesgos.

Fortalezas:

- Identificación temprana de riesgos
- Estrategias de mitigación claras
- Evaluación continua de riesgos
- Uso de tecnologías avanzadas para la gestión de riesgos
- Colaboración entre equipos para identificar riesgos

Tabla 25. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Usar la identificación temprana de riesgos para explorar nuevas oportunidades de inversión.	Establecer un sistema sólido de gestión de riesgos para detectar nuevas oportunidades.	Identificar riesgos temprano permite a la empresa aprovechar oportunidades antes de que se conviertan en amenazas (Porter, 2016).
FO2: Implementar estrategias de mitigación para expandir a nuevos mercados.	Aplicar estrategias de mitigación de riesgos al expandirse a nuevos mercados.	Las estrategias de mitigación son esenciales para asegurar el éxito en mercados internacionales (Teece, 2018).
FO3: Utilizar la tecnología para mejorar la identificación y mitigación de riesgos.	Para optimizar la gestión de riesgos y anticipar eventuales peligros, poner en práctica tecnologías avanzadas.	Tecnologías avanzadas permiten monitorear riesgos de manera más eficiente, protegiendo a la organización (Porter, 2016).
FO4: Aprovechar la colaboración entre equipos para mejorar la toma de decisiones	Fomentar la cooperación entre departamentos con el fin de detectar y reducir los riesgos de forma más eficaz.	Colaborar entre equipos ayuda a identificar riesgos más rápido y crear soluciones más efectivas (Teece, 2018).
FO5: Expandir la evaluación de riesgos para adaptarse a mercados emergentes.	Crear un sistema de evaluación de riesgos permanente para poder ajustarse con rapidez a los mercados emergentes.	La evaluación continua permite a la organización ajustar su estrategia rápidamente, mitigando los riesgos asociados con mercados emergentes (Kotler, 2020).

Tabla 26. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Mejorar la identificación temprana de riesgos para enfrentar crisis económicas.	Utilizar la identificación temprana de riesgos para anticipar crisis económicas y mitigarlas.	Identificar riesgos de manera temprana permite tomar medidas preventivas frente a las crisis económicas (Porter, 2016).
FA2: Reforzar las estrategias de mitigación de riesgos frente a amenazas regulatorias.	Aplicar estrategias de mitigación para enfrentar cambios regulatorios en los mercados internacionales.	Mitigar riesgos regulatorios es esencial para asegurar el cumplimiento y mantener la competitividad (Teece, 2018).
FA3: Implementar tecnologías para contrarrestar la obsolescencia de los sistemas de gestión de riesgos.	Destinar recursos a tecnología avanzada con el fin de modernizar los sistemas de administración de riesgos y ajustarse a amenazas recientes	Tecnologías avanzadas mejoran la gestión de riesgos, permitiendo a la empresa adaptarse rápidamente a cambios imprevistos (Kotler, 2020).
FA4: Mejorar la colaboración interdepartamental para hacer frente a nuevas amenazas globales.	Promover la cooperación entre equipos para abordar conjuntamente los peligros globales.	La colaboración facilita una respuesta más rápida y eficaz frente a amenazas externas (Porter, 2016).
FA5: Implementar un sistema robusto de evaluación de riesgos para mitigar amenazas externas.	Mejorar la evaluación continua de riesgos para identificar y mitigar amenazas externas.	Evaluar riesgos de forma continua permite a la empresa tomar decisiones informadas frente a amenazas externas (Teece, 2018).

2.2.2.9 Sostenibilidad y Responsabilidad Social.

Fortalezas:

- Compromiso con el medio ambiente
- Uso eficiente de recursos naturales
- Programas de sostenibilidad bien establecidos
- Cumplimiento de normativas medioambientales
- Participación en proyectos comunitarios

Tabla 27. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Expandir los programas de sostenibilidad para acceder a nuevos mercados internacionales.	Utilizar el compromiso con el medio ambiente y los programas de sostenibilidad para fortalecer la imagen de marca en mercados internacionales.	La sostenibilidad es un factor de diferenciación clave para ingresar a mercados internacionales, mejorando la reputación corporativa (Kotler & Lee, 2015).
FO2: Establecer tácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) para establecer una conexión con clientes	Utilizar la responsabilidad social empresarial (RSE) para optimizar la reputación de la compañía en mercados que son conscientes del efecto social y medioambiental.	Las estrategias RSE permiten mejorar la relación con los consumidores y aumentar la fidelización al alinearse con los valores de la comunidad (Kotler, 2020).
FO3: Utilizar la eficiencia en el uso de recursos para reducir costos en nuevos proyectos sostenibles.	Implementar iniciativas de uso eficiente de recursos en nuevos proyectos para la sostenibilidad.	La eficacia en el empleo de recursos, además de disminuir los costos, hace que se incremente la competitividad frente a compañías con prácticas menos sostenibles (Teece, 2018).
FO4: Participar activamente en proyectos comunitarios como parte de la estrategia de sostenibilidad.	Aprovechar la participación en proyectos comunitarios para mejorar el impacto social de la empresa en mercados emergentes.	La responsabilidad social genera una mayor conexión con las comunidades, lo que fortalece la posición de mercado (Kotler, 2020).
FO5: Expandir el cumplimiento de normativas medioambientales como una ventaja competitiva en nuevos mercados.	Asegurar el cumplimiento normativo en todas las operaciones internacionales para evitar riesgos legales y aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva.	El cumplimiento de normativas es clave para mantener una reputación positiva en mercados internacionales y evitar sanciones regulatorias (Porter, 2016).

Tabla 28. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Reforzar los programas de sostenibilidad para mitigar las amenazas regulatorias y ambientales.	Robustecer los programas de sostenibilidad con el fin de respetar las normativas medioambientales y mitigar el efecto de variaciones regulatorias.	La sostenibilidad contribuye a que la compañía cumpla con las regulaciones medioambientales y disminuya el efecto de los peligros regulatorios (Teece, 2018).
FA2: Para combatir la crisis de confianza pública, se debe incrementar la participación en proyectos de la comunidad	La implementación de proyectos comunitarios como un método para restablecer la confianza del consumidor y reducir las amenazas a la reputación.	Los proyectos comunitarios aumentan la transparencia de la empresa y fortalecen su reputación pública (Kotler, 2020).
FA3: Mejorar la gestión de recursos naturales para contrarrestar las amenazas de escasez y costos elevados.	Implementar prácticas de uso eficiente de recursos para minimizar los efectos de la escasez de recursos naturales.	La gestión eficiente de recursos ayuda a la empresa a reducir costos y enfrentar las amenazas de escasez (Porter, 2016).
FA4: Reforzar el cumplimiento normativo para evitar sanciones regulatorias y legales.	Mejorar la adherencia a las normativas medioambientales para prevenir sanciones y mantener la competitividad.	Para prevenir peligros legales y robustecer la credibilidad en los mercados, es fundamental cumplir con las regulaciones (Teece, 2018).
FA5: Implementar estrategias RSE más agresivas para hacer frente a la competencia que no sigue las mismas prácticas.	Utilizar las estrategias RSE como una ventaja frente a competidores que no invierten en sostenibilidad.	Las estrategias RSE no solo mejoran la reputación de la empresa, sino que también actúan como un factor diferenciador en un mercado competitivo (Kotler & Lee, 2015).

2.2.2.10 Tecnología y Digitalización.

Fortalezas:

- Uso avanzado de herramientas tecnológicas
- Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías digitales
- Implementación de soluciones digitales en todos los procesos
- Gestión eficiente de datos e información digitalizada
- Proyectos de innovación digital exitosa

Tabla 29. Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FO1: Expandir el uso de tecnologías avanzadas para acceder a nuevos mercados digitales.	Para optimizar los procedimientos y adentrarse en nuevos mercados digitales, emplear tecnología de punta	La tecnología permite la expansión rápida y eficiente en mercados internacionales, (Porter, 2016).
FO2: Mejorar la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías para seguir siendo competitivos.	Para mantener la competitividad en mercados emergentes, aumentar la capacidad para adaptarse a la tecnología	La capacidad de adaptación genera ventajas competitivas haciendo uso de las nuevas tecnologías en el mercado (Teece, 2018).
FO3: Incorporar soluciones digitales para mejorar la eficiencia	Emplear instrumentos digitales para disminuir los costos de operación y optimizar la eficiencia	Las soluciones digitales optimizan los procesos internos, mejoran la productividad y reducen costos (Porter, 2016).
FO4: Usar la gestión eficiente de datos para crear nuevas oportunidades de negocio y mejorar la toma de decisiones.	Para que la toma de decisiones estratégicas sea más fácil y para optimizar la competitividad, se deben poner en práctica sistemas avanzados de administración de datos.	La gestión de datos mejora la toma de decisiones estratégicas (Teece, 2018).
FO5: Expandir los proyectos de innovación digital para crear nuevas líneas de negocio.	Aprovechar los proyectos de innovación digital para desarrollar nuevos productos y servicios en mercados internacionales.	Innovar digitalmente para entrar en nuevos mercados y ofrecer productos alineados a las nuevas tendencias del mercado (Kotler & Lee, 2015).

Tabla 30. Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

Estrategia	Descripción	Argumentación
FA1: Usar tecnologías avanzadas para proteger la información de la empresa frente a amenazas externas.	Implementar soluciones de seguridad digital para proteger los datos frente a amenazas de ciberseguridad.	La seguridad digital es esencial para proteger la información sensible y reducir los riesgos de ciberataques (Teece, 2018).
FA2: Reforzar la gestión de datos para adaptarse rápidamente a cambios regulatorios sobre privacidad de la información.	Para respetar las regulaciones de privacidad y protección de datos, se deben implementar sistemas de administración de datos	Gestionar eficientemente los datos ayuda a cumplir con las regulaciones de privacidad, reduciendo el riesgo de sanciones (Porter, 2016).
FA3: Mejorar la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías para contrarrestar la competencia desleal.	Invertir en nuevas tecnologías para contrarrestar la competencia desleal y mejorar la competitividad.	Adoptar nuevas tecnologías rápidamente es esencial para mantenerse a la vanguardia frente a competidores más grandes (Teece, 2018).
FA4: Usar la tecnología para reducir los costos operativos y contrarrestar amenazas económicas.	Aplicar tecnologías de vanguardia para optimizar la eficacia y disminuir los gastos operacionales durante periodos de crisis	Las tecnologías avanzadas permiten a la empresa optimizar sus procesos, reduciendo los costos en tiempos de incertidumbre económica (Kotler, 2020).
FA5: Fortalecer los proyectos de innovación digital para enfrentar los rápidos cambios del mercado.	Para reaccionar con rapidez a las transformaciones del mercado y conservar la competitividad, es necesario invertir en proyectos de innovación digital.	La innovación digital permite una adaptación a los cambios en el mercado, mejorando la resiliencia de la empresa (Teece, 2018).

Este análisis DAFO con estrategias DO y DA proporciona una visión integral sobre cómo CAAP puede abordar sus debilidades al mismo tiempo que aprovecha las oportunidades y enfrenta las amenazas en el mercado educativo.

2.3 Análisis de Posicionamiento Estratégico

Se realiza mediante la evaluación de varios factores clave que impactan el éxito y la competitividad de CAAP en el mercado. Estos factores se dividen en varias categorías: Estabilidad Ambiental, Fuerza de la Industria, Fuerza Financiera, y un Resumen de Factores. A continuación, se observa la Matriz de Posicionamiento Estratégico.

Tabla 31. Factor Estabilidad Ambiental

Factor	Calificación (1-5)	Promedio
Estabilidad política en el país	4	4
Estabilidad económica	3	3
Condiciones socio-culturales	3	3
Niveles de competencia en el sector	4	4
Evolución de la tecnología educativa	5	5

Promedio General: 3.8

La Estabilidad Ambiental mide qué tan predecible y constante es el entorno de operación de CAAP. En este aspecto, la mejor nota se la lleva la tecnología educativa: avanza a una velocidad de vértigo y esto, justo, abre nuevas puertas para CAAP; sin embargo, hay factores que son mucho más inestables, como la economía y las condiciones socioculturales, estos cambios podrían frenar un crecimiento constante de la empresa en ciertos periodos, sobre todo cuando se producen cambios económicos fuertes o hay alteraciones en el panorama político.

Tabla 32. Factor Fuerza de la Industria

Factor	Calificación (1-5)	Promedio
Poder de negociación de los clientes	3	3
Poder de negociación de los proveedores	2	2
Rivalidad entre competidores	4	4
Amenaza de nuevos competidores	4	4
Amenaza de productos sustitutos	3	3

Promedio General: 3.2

En lo que se refiere a la Fuerza de la Industria, la rivalidad entre competidores está por las nubes (tiene una calificación de 4), un número que refleja lo competitivo que es el sector de la asesoría académica. La amenaza de que entren nuevos jugadores también es alta (con otra calificación de 4); las barreras para empezar en este negocio son, francamente, bajas; en contraste, ni los clientes ni los proveedores ejercen una presión tan fuerte sobre la empresa, con puntuaciones inferiores en esas categorías; la existencia de productos sustitutos en el mercado (otras vías de formación o asesoría) *podría* influir en las decisiones de los estudiantes, pero esto no representa una amenaza tan seria como la competencia directa.

Tabla 33. Factor Ventaja Competitiva

Factor	Calificación (1-5)	Promedio
Reputación y confianza del cliente	4	4
Capacidades tecnológicas	5	5
Calidad de los servicios ofrecidos	4	4
Adaptabilidad y flexibilidad	3	3
Red de contactos en el sector académico	4	4

Promedio General: 4.0

El factor de Ventaja Competitiva es, esencialmente, la cartilla de puntos fuertes que CAAP saca a relucir para dejar atrás a la competencia. En esta cartilla, la capacidad tecnológica (con un rotundo 5) es el verdadero caballo de batalla de la empresa, lo que le permite soltar una asesoría de altísima gama gracias a plataformas digitales de avanzada, pero la reputación y la confianza del cliente también juegan un papel fundamental (calificación de 4); esto es un espejo de la solidez ganada por la marca, ahora, la adaptabilidad y la flexibilidad están en un punto moderado que implica que CAAP tiene un margen de mejora para reaccionar más rápido a los cambios del mercado; al final del día, el factor muestra una posición fuerte, sí, pero también indica el camino para ser más ágiles.

Tabla 34. Factor Fuerza Financiera

Factor	Calificación (1-5)	Promedio
Capital disponible para inversiones	3	3
Rentabilidad de los servicios	4	4
Capacidad de obtener financiamiento externo	3	3
Liquidez a corto plazo	3	3
Estabilidad financiera de la empresa	4	4

Promedio General: 3.4

La fortaleza financiera de CAAP es bastante estable, con un promedio de 3.4. CAAP no cuenta con activos que superen sus posibilidades para invertir en nuevas tecnologías o expandirse en grandes cantidades, pero el alto margen de beneficio de los servicios le permite seguir obteniendo suficientes ganancias para contratar empleados confiables y satisfactorios. CAAP cuenta con una posición relativamente segura para obtener financiamiento adicional en caso de necesitar fondos adicionales; sin embargo, sus pasivos corrientes no son tan sólidos, lo que significa que CAAP podría enfrentar desafíos a corto plazo si se produce una recesión en las condiciones económicas que excedan sus posibilidades.

Tabla 35. Resumen de Factores

Eje	Factor	Promedio	Coordenada
	Ventaja competitiva	-4.0	-0.8
X	Fortaleza de la industria	3.2	
	Fortaleza financiera	3.4	-0.4
Y	Estabilidad ambiental (Entorno)	-3.8	

El análisis de la estabilidad de los factores muestra que CAAP se encuentra razonablemente posicionado en el mercado. El factor más fuerte es la capacidad tecnológica, seguida de su reputación y ventaja competitiva, lo que le permite mantenerse a la vanguardia en comparación con sus competidores. La estabilidad ambiental y la fortaleza financiera se mantienen en un nivel moderado, significa que CAAP cuenta con una buena base para crecer, siempre que se realicen mejoras en la adaptación y la capacidad de respuesta ante nuevos desafíos externos.

2.3.1 Cuadrantes del Posicionamiento Estratégico.

El Posicionamiento Estratégico de CAAP se puede visualizar en un gráfico con dos dimensiones:

- Fuerza del Sector (eje X)
- Fuerza Financiera (eje Y)

Este gráfico evalúa el posicionamiento de la empresa.

2.3.1.1 Descripción de los Cuadrantes.

- **Cuadrante 1 (Alta Fuerza del Sector y Alta Fuerza Financiera)**: Empresas ubicadas en este cuadrante tienen una fuerte posición tanto en el mercado como financieramente. Son competidores dominantes y tienen recursos para enfrentarse a las amenazas externas y aprovechar las oportunidades del sector.
- **Cuadrante 2 (Baja Fuerza del Sector y Alta Fuerza Financiera)**: Las empresas en este cuadrante tienen recursos financieros sólidos, pero enfrentan una competencia más débil. Esto les permite invertir en su crecimiento y crear una ventaja competitiva.
- **Cuadrante 3 (Alta Fuerza del Sector y Baja Fuerza Financiera)**: Las empresas en este cuadrante están en un mercado muy competitivo, pero carecen de los recursos financieros suficientes para competir de manera efectiva. Necesitan fortalecer su posicionamiento financiero para mantenerse competitivas.

- **Cuadrante 4 (Baja Fuerza del Sector y Baja Fuerza Financiera)**: Las compañías en este cuadrante lidian con un contexto competitivo adverso y restricciones económicas.

Posicionamiento Estratégico

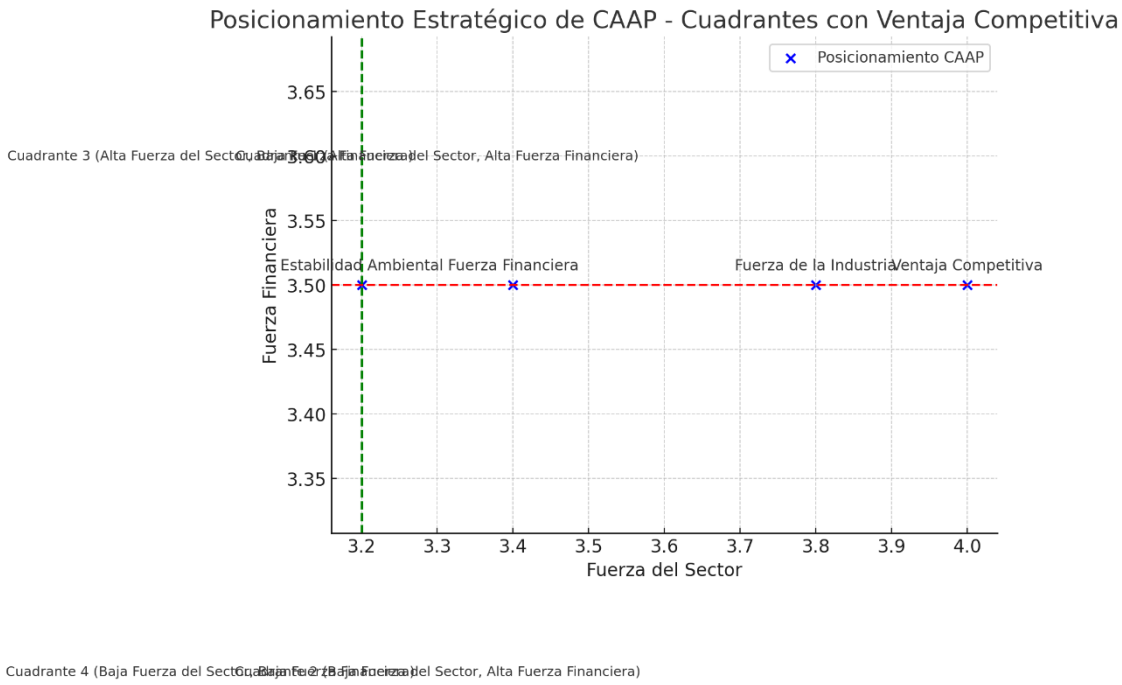


Figura 2. Cuadrantes del Posicionamiento Estratégico

La gráfica de Posicionamiento Estratégico de CAAP, que ilustra la forma en que la compañía se sitúa según el poder del sector (eje X) y el poder financiero (eje Y). Los promedios de estos factores se muestran con líneas discontinuas, mientras que cada uno de los factores clave examinados se señala con etiquetas.

2.3.1.2 Evaluación del Análisis de Posicionamiento Estratégico de CAAP.

Estudiar el posicionamiento estratégico de una empresa permite evaluar su posición en relación con el mercado en el que opera y las fuerzas competitivas; para el caso de CAAP, es fundamental poner la lupa sobre su posicionamiento que involucra el evaluar la empresa a partir de sus propias fortalezas y debilidades en contraste directo con los factores clave que rigen el sector, estos factores incluyen la competitividad del mercado, las amenazas externas y en las oportunidades que van surgiendo; al momento de determinar su posición estratégica, la evaluación se centrará en cuatro ejes bien definidos:

la Ventaja Competitiva, la Estabilidad del Entorno, la Fuerza Financiera y la Fuerza de la Industria.

2.3.1.3 Cuadrante de Posicionamiento de CAAP: Cuadrante Competitivo.

El cuadrante competitivo se define por ubicar a ciertas firmas en una "zona gris", esta posición la ocupan empresas que, aunque son lo suficientemente sólidas para seguir operando, tienen problemas de presión financiera que nacen de la competencia y de las fluctuaciones externas (como variaciones de precios o cambios económicos bruscos), de acuerdo con el mapa de posicionamiento estratégico, CAAP se encuentra en esta zona junto a otros competidores. Esto se interpreta positivamente: la compañía está bien preparada para lanzar ofertas exitosas tanto a nivel operativo como tecnológico. El problema es que, para posicionarse en el mercado global de la educación, se necesita una mayor presencia internacional y, sobre todo, capacidades financieras más fuertes.

2.3.2 Fuerza de la Industria (FI) y Fuerza Financiera (FF).

La compañía CAAP se caracteriza por tener una industria fuerte, lo que significa que la compañía opera en un área con una demanda estable y al alza de consultoría y servicios educativos, define este sector la creciente necesidad de asesoría académica y capacitación profesional personalizada, un requerimiento que nace directamente de los alumnos de pregrado y posgrado en diversas ramas del conocimiento, pero, la otra cara de la moneda es que la fuerza financiera de CAAP parece ser un elemento que restringe el crecimiento; la competencia, al ofrecer servicios mucho más económicos, está presionando las finanzas de la compañía, lo cual tiene un impacto directo en su rentabilidad y la capacidad de CAAP para mantener márgenes saludables se ve afectada por estas tácticas de precios bajos que utilizan algunos rivales, las estrategias agresivas de competencia por precio tienen el potencial de limitar seriamente las opciones de la compañía para generar ingresos suficientes a largo plazo, tal como lo advierte Porter (2008).

Implicaciones Estratégicas

El análisis de la fortaleza de la industria sugiere que CAAP tiene una ventana de oportunidad importante para explotar la demanda que sigue creciendo de servicios personalizados y asesoría académica. La compañía, por tanto, está obligada a utilizar su posición competitiva para distinguirse, esta situación es consecuencia de innovar en tecnología y crear ofertas de servicio que sean realmente diferenciadoras, estas ofertas no

pueden quedarse solo en las respuestas académicas, deben inyectar valor adicional al alumno; por ejemplo, a la inclusión de herramientas digitales potentes, tutorías uno a uno y plataformas de aprendizaje de última generación. Por otra parte, CAAP tiene que abordar su situación financiera, necesita hacerlo mediante tácticas de fijación de precios inteligentes que consigan equilibrar la rentabilidad sin tirar por la borda la competitividad. Kotler y Keller (2016) lo ponen en perspectiva e indica que la empresa debe diseñar servicios de calidad superior que sirvan de justificación para realizare un aumento de precios, el efecto es doble: aumenta la rentabilidad y, de paso, se quita la presión de competir únicamente por el costo.

2.3.3 Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad Ambiental (EA).

CAAP está en una situación ideal para demostrar sus habilidades, tanto operativas como tecnológicas, los elementos importantes para que CAAP tenga éxito son claros: la tecnología educativa y la asesoría académica individualizada. CAAP tiene una oportunidad real de construir una ventaja competitiva duradera, utilizando plataformas digitales para apoyar una entrega de servicios mucho más eficiente y accesible; es importante, además, que tome en cuenta que la estabilidad del entorno puede, influir en la competitividad de CAAP, si bien es cierto, la compañía está bien posicionada las incertidumbres económicas son riesgos que pueden tocar sus operaciones.

Implicaciones Estratégicas

Para explotar la Ventaja Competitiva de CAAP, es fundamental integrar la innovación permanente en su oferta de servicios, es decir, utilizando tecnologías emergentes; por ejemplo, plataformas de Inteligencia Artificial que sirvan de apoyo directo al rendimiento de los alumnos (Porter, 1985); además, la compañía tiene que convertir en prioridad la gestión de riesgos, que involucra adaptarse a las transformaciones económicas y regulatorias, no para verse afectada negativamente por ellas, sino para asegurar la competitividad.

2.3.4 Recomendaciones Estratégicas.

Se realizan las siguientes recomendaciones

- Tecnología como Arma de Diferenciación: La ruta es clara: explotar al máximo las plataformas digitales, para construir un ecosistema de aprendizaje a la carta y

servicios tan exclusivos que el valor que el cliente percibe se dispare (Kotler & Keller, 2016).

- Precios Inteligentes (Segmentación): La táctica requiere implementar costos variables que apunten a los distintos nichos de clientes, la finalidad es optimizar la rentabilidad, pero sin ceder terreno en la competencia que incluye paquetes premium con asesorías solo para ese nivel (Porter, 2008).
- Girar la mira hacia lo Internacional: Hay que tomar ventaja de la demanda global de formación, que se logra expandiendo la huella de CAAP a mercados extranjeros, lo cual, ensancha la base de clientes y asegura más rentabilidad a largo plazo (Castro, 2021).
- Operatividad más Fuerte: Es obligatorio desarrollar un sistema de gestión de proyectos mucho más potente, se hace para bajar los costos de operación al mínimo y disparar la productividad interna (Ramírez, 2020).
- Cultivar Clientes (Fidelización): Hay que diseñar programas de lealtad que realmente premien al estudiante que vuelve; la meta es generar un lazo fuerte y duradero, blindando la relación con esa clientela (Hernández & Pérez, 2021).

El estudio de posicionamiento estratégico de CAAP revela que la empresa está bien posicionada en lo que respecta a la fuerza de su industria, pero tiene un doble desafío, enfrenta problemas de financiación y, además, necesita una mayor diferenciación para encarar a la competencia, lo que implica aprovechar a fondo las oportunidades tecnológicas que ya existen y aplicar una táctica de precios segmentados.

2.4 Análisis de Vulnerabilidad de CAAP

El análisis de vulnerabilidad, al final, es la herramienta que necesitamos para detener cualquier peligro en el horizonte que pueda afectar la capacidad de CAAP para mantenerse o crecer; este proceso permite identificar dónde están las fallas más grandes de la empresa, convertirlas en riesgos concretos y luego medir qué tan fuerte sería el impacto y qué posibilidades hay de que sucedan. En todo esto, la rapidez con la que reacciona la empresa es, de hecho, el factor vital para que el golpe de esas amenazas sea mínimo. Para el análisis, nos apoyaremos en la valoración de impacto que proponen Serna y Díaz (2015); este modelo nos deja ponerle números al daño potencial de cada amenaza y, a partir de ahí, armar estrategias preventivas.

2.4.1 Identificación de Puntales de Vulnerabilidad

Los puntos más fuertes de vulnerabilidad de CAAP no son más que factores internos que actúan como una debilidad o una amenaza, y que tienen el potencial de generar riesgos serios para el negocio, estos problemas nacen tanto de la presión de la competencia como de situaciones dentro de la propia empresa.

Los cinco puntos que se identificaron son:

- Excesiva dependencia del Servicio Económico: El problema es que, al competir en precio bajo, la rentabilidad del negocio se resiente enormemente.
- Fallas en la Formación Constante del Personal: Si los asesores no actualizan sus conocimientos de manera continua, la calidad de todo el servicio puede bajar.
- Presencia Global Casi Nula: El crecimiento de la compañía se estanca porque, no ha expandido su actividad a mercados internacionales.
- Poca Visibilidad en el Mundo Digital: CAAP no ha sabido sacar provecho al marketing digital, lo que limita automáticamente su alcance.
- Carencia de un Sistema de Gestión Unificado: La falta de integración entre las plataformas internas termina causando ineficiencias operativas y problemas de comunicación dentro de la organización.

2.4.2 Traducir los Puntales en Amenazas para el Negocio

Interpretar los puntales identificados como peligros para CAAP significa, que al observar las vulnerabilidades podrían volverse variables de riesgo reales que pongan en peligro la estabilidad y competitividad de la compañía.

A continuación, se describen esas amenazas concretas:

- Peligro por Depender del Costo Bajo: La amenaza es la pérdida de rentabilidad. Nace de la presión directa de rivales que cobran menos, lo cual impacta la viabilidad financiera de CAAP a corto y medio plazo.
- Riesgo por Personal no Actualizado: La amenaza es que la calidad del servicio disminuya, la carencia de una actualización constante en las habilidades de los trabajadores tiene un efecto negativo inevitable.
- Bloqueo por la Poca Presencia Global: La amenaza directa es que la falta de internacionalización limita las oportunidades de crecimiento, que provoca que CAAP pierda acceso a mercados más grandes, frenando su expansión.

- Amenaza por Poca Visibilidad Digital: El peligro es que la captación de clientes disminuya. La escasa visibilidad online hace que CAAP ceda terreno frente a la competencia con estrategias de marketing digital más fuertes.
- Falla por Sistema de Gestión Deficiente: La amenaza se materializa en retrasos en las entregas y una mala comunicación interna que tiene el potencial de golpear negativamente tanto la calidad del servicio final como la satisfacción del cliente.

2.4.3 Evaluación de Consecuencias

Los efectos de cada amenaza se valoran en relación a la gravedad y del impacto directo que tendrían sobre los resultados y las operaciones de CAAP. A continuación, se detalla qué implicaría cada peligro:

- Peligro por Dependencia del Costo Bajo: La presión que ejercen los rivales con precios más bajos comprime los márgenes de beneficio, que se relaciona con la rentabilidad de CAAP en el horizonte a largo plazo.
- Peligro por Falta de Formación: El riesgo es que la calidad del servicio baje. El resultado es directo: esto causa descontento y perjudica la lealtad que se ha ganado del cliente.
- Peligro por Poca Presencia Global: La falta de expandirse internacionalmente disminuye las opciones para diversificar las fuentes de ingreso. En la práctica, limita las opciones de crecimiento a largo plazo.
- Peligro por Baja Visibilidad Digital: en la actualidad, las estrategias digitales son el motor para captar una audiencia más amplia y, por extensión, generar ingresos extras.
- Peligro por Gestión Deficiente: La falta de integración en los procesos internos fomenta la ineficiencia operativa y los errores humanos, que afecta la reputación de la marca y la experiencia general del cliente.

2.4.4 Valorizar el Impacto y Probabilidad de Ocurrencia

A continuación, se evalúa el impacto de las amenazas con puntuación de 1 a 5 para impacto y probabilidad de ocurrencia, toma en cuenta dicha amenaza y ocurrencia.

Tabla 36. Impacto y Probabilidad de Ocurrencia

Amenaza	Impacto (1-5)	Probabilidad (1-5)	Valor Total
Dependencia de servicios de bajo costo	5	4	20
Falta de formación continua para el personal	4	3	12
Escasa presencia en el mercado internacional	4	3	12
Baja visibilidad en plataformas digitales	4	5	20
Falta de un sistema de gestión adecuado	5	3	15

2.4.5 Capacidad de Reacción ante las Amenazas Identificadas

Para que el sector pueda avanzar, resulta esencial que las organizaciones sepan reaccionar ante los riesgos que puedan surgir. En el caso del CAAP, esta capacidad se entiende como la aptitud para identificar las amenazas y poner en marcha acciones que eviten pérdidas, sin descuidar el desarrollo normal de las actividades académicas. En otras palabras, refleja la rapidez y efectividad con la que la institución enfrenta sus puntos débiles. En las siguientes secciones se analiza cómo responde el CAAP frente a diferentes situaciones de vulnerabilidad.

2.4.6 Dependencia de servicios de bajo costo

Amenaza detectada: La llegada de competidores con precios más bajos puede reducir las ganancias del CAAP, ya que muchos estudiantes suelen optar por opciones económicas sin detenerse a pensar en la calidad del servicio.

Capacidad de respuesta: El CAAP puede enfrentar esta situación ofreciendo un servicio diferente, enfocado en la especialización y en una atención personalizada; con este enfoque, los estudiantes estarían dispuestos a pagar un poco más a cambio de recibir un acompañamiento de mayor nivel. Porter (1985) explica que cuando una empresa logra distinguirse de las demás, deja de depender tanto del precio como factor de competencia. También influye la flexibilidad financiera del CAAP, si cuenta con recursos, debería destinarlos a mejorar su calidad y su tecnología. Más que entrar en una guerra de precios, lo importante es dar un valor adicional que los estudiantes perciban como una ventaja real. Como mencionan Kotler y Keller (2016), genera confianza, fidelidad y una imagen positiva a largo plazo.

2.4.7 Falta de formación continua para el personal

Amenaza Identificada: La falta de capacitación continua del personal podría generar una disminución de la calidad del servicio, afectando la satisfacción del cliente.

Capacidad de reacción: El CAAP debe responder rápido cuando surgen cambios, el mejor punto de partida es el personal, formar y actualizar al equipo de asesores mantiene la calidad del trabajo y la confianza de los estudiantes. Kotler y Keller (2016) comentan que un grupo bien preparado mejora el servicio y refuerza la imagen de la organización. Las capacitaciones pueden incluir nuevas herramientas, prácticas digitales y métodos de enseñanza más actuales. La clave está en adaptarse sin demora a lo que piden los alumnos y al ritmo del sector.

2.4.8 Apertura a otros mercados

Amenaza identificada: ausencia de crecimiento internacional, da como consecuencia el crecimiento empresarial por cuanto solo depende del mercado ecuatoriano.

Capacidad de reacción: depender solo del entorno local frena el crecimiento, si la empresa necesita progresar, debe mirar más lejos y buscar espacios fuera del país; las alianzas con universidades extranjeras y el uso de plataformas educativas globales pueden abrir muchas oportunidades. Porter (1985) explica que expandirse permite equilibrar los ingresos y disminuir riesgos, debe considerar la cultura y las reglas del lugar al que se pretende llegar.

2.4.9 Presencia digital limitada

Amenaza identificada: Poca actividad en redes o en la web significa menos alcance.

Capacidad de reacción: la empresa necesita mostrar lo que hace y conectar con más público, usar herramientas como Google Ads, Instagram o LinkedIn puede ayudar; también conviene mantener la página actualizada, con información útil y fácil de entender. González y Pérez (2021) indican que una buena estrategia digital mejora la visibilidad y atrae más estudiantes.

2.4.10 Falta de sistemas de gestión integrados

Amenaza identificada: Cuando los procesos no están conectados, el trabajo se complica.

Capacidad de reacción: Incorporar programas de gestión, como ERP o CRM, hace la diferencia, estas herramientas ayudan a organizar tareas, reducir errores y atender mejor

a los usuarios. Ramírez (2020) señala que automatizar procesos permite usar mejor los recursos y responder con mayor rapidez, el reto es aplicar estas soluciones a tiempo y lograr que se usen de forma sencilla dentro de la empresa.

Tabla 37. Probabilidad De Ocurrencia X Impacto De La Amenaza

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA X IMPACTO DE LA AMENAZA	VALORES	CAPACIDAD DE REACCIÓN
	(0-5)	(5-10)
(5-10)	INDEFENSA I	EN PELIGRO II
(0-5)	VULNERABLE III	PREPARADA IV

2.4.11 Estrategias Proactivas por Pilar de Vulnerabilidad

A continuación, se detalla las habilidades que permiten disminuir las amenazas señaladas en las vulnerabilidades de la empresa.

2.4.11.1 Dependencia de servicios de bajo costo

- **Estrategia Proactiva**:

Diversificación de los servicios: Crear paquetes premium y servicios diferenciados que permitan generar mayor valor agregado, que incluye asesorías por cada estudiante en los ámbitos que se requiera, que justifica precios por encima del promedio del mercado (Kotler & Keller, 2016).

Construir alianzas estratégicas con organizaciones en el rubro de educación para ofrecer servicios capacitación en conjunto que incorpore un valor agregado y se justifique un incremento en el precio del servicio (Porter, 1985).

Mejorar la gestión de costos: Minimizar costos y gastos irrelevantes y mejorar la eficiencia operativa para incrementar la rentabilidad.

2.4.11.2 Falta de formación continua para el personal

- **Estrategia Proactiva**:

Formación Permanente como Default: Hay que establecer programas de capacitación continua para todo el personal y colaboradores, poniendo el foco milimétrico en habilidades cruciales, como usar las apps digitales y las plataformas de enseñanza; Kotler & Keller (2016) indican que la capacitación permanente está en función directa con el mejoramiento del servicio y la satisfacción del cliente.

Girar la Cultura al Aprendizaje: Es vital construir una mentalidad dentro de la organización donde la gente siempre quiera aprender, que mantiene la moral en alto del personal (Porter, 2008).

Valoración del personal: se debe implementar un sistema para medir cómo está rindiendo el personal, con la finalidad de mejorar.

2.4.11.3 Escasa presencia en el mercado internacional.

- **Estrategia Proactiva**:

Expandir la presencia internacional mediante alianzas con universidades internacionales para ofrecer asesoría académica fuera del país (Sánchez & Martínez, 2020).

Optimizar la oferta de servicios en línea para estudiantes internacionales, aprovechando plataformas educativas globales y facilitando la interacción en idiomas extranjeros.

Crear estrategias de marketing internacional dirigidas a estudiantes de diferentes países que busquen mejorar sus oportunidades educativas (González & Pérez, 2021).

2.4.11.4 Baja visibilidad en plataformas digitales

- **Estrategia Proactiva**:

Inversión en marketing digital mediante campañas en Google Ads, Facebook Ads y otras plataformas para mejorar la visibilidad en buscadores (González & Martínez, 2021).

SEO (Search Engine Optimization): Optimizar el contenido web y las plataformas educativas.

Desarrollar contenido de valor en redes sociales y blogs relacionados con la educación superior, aumentando así la autoridad y visibilidad de CAAP (Sánchez & Gómez, 2020).

2.4.11.5 Falta de un sistema de gestión adecuado

- **Estrategia Proactiva**:

Implementar un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) que integre las áreas de ventas, operaciones y servicios, mejorando la eficiencia y la comunicación interna (Ramírez, 2020).

Automatización de procesos y asignación de tareas, reduciendo los tiempos de respuesta y mejorando la satisfacción del cliente.

Capacitación sobre el uso de plataformas digitales para garantizar una gestión eficiente de los proyectos y el seguimiento de los estudiantes (García, 2021).

Para desarrollar el cuadro de análisis de vulnerabilidad, aplicar una estructura, adaptándola a los puntales de vulnerabilidad identificados en CAAP. El análisis incluirá la identificación de los puntales, su traducción en amenazas, la valoración del impacto, la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de reacción de la empresa, y las estrategias proactivas a implementar.

Tabla 38. Análisis de Vulnerabilidad de CAAP

Puntales de Vulnerabilidad	Amenaza Identificada	Valoración del Impacto (1-5)	Probabilidad de Ocurrencia (1-5)	Capacidad de Reacción	Estrategias Proactivas
Dependencia de servicios de bajo costo	La competencia de empresas que ofrecen precios bajos puede afectar la rentabilidad de CAAP.	5	4	CAAP debe diversificar su oferta de servicios premium y crear productos de mayor valor que justifiquen precios más altos.	- Crear paquetes premium de asesoría personalizada. - Ofrecer cursos exclusivos y asesorías de nicho.
Falta de formación continua para el personal	Si los asesores no reciben capacitación de forma continua, la calidad del servicio puede bajar	4	3	CAAP tiene que poner en marcha un programa permanente de capacitación y crecimiento profesional para mantener a su personal	- Crear un programa de capacitación continua. - Fomentar una cultura organizacional centrada en el aprendizaje.

				al tanto de las novedades.	
Escasa presencia en el mercado internacional	La falta de internacionalización limita el crecimiento y la expansión a otros mercados con alto potencial de clientes.	4	3	CAAP debe fortalecer su presencia internacional mediante alianzas estratégicas y la expansión de sus servicios en línea.	- Establecer alianzas con universidades internacionales. - Expandir servicios en línea para estudiantes globales.
Baja visibilidad en plataformas digitales	La escasa visibilidad en internet puede hacer que CAAP pierda estudiantes potenciales que buscan en línea.	4	5	CAAP necesita mejorar su estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad en plataformas como Google y redes sociales.	- Implementar estrategias de SEO - Utilizar publicidad pagada
Falta de un sistema de gestión adecuado	La falta de un sistema ERP o CRM adecuado puede generar ineficiencias operativas y problemas de comunicación interna.	5	3	CAAP debe adoptar un sistema ERP y CRM para mejorar la gestión de recursos y la satisfacción del cliente.	- Implementar un sistema ERP para gestionar proyectos. - Establecer un CRM para el seguimiento de clientes.
Competencia con servicios no especializados	La competencia con empresas que no se especializan puede afectar la percepción de **CAAP** en su nicho de mercado.	4	3	CAAP debe seguir especializándose en áreas clave de asesoría académica, garantizando servicios personalizados y de alta calidad.	- Fortalecer la especialización en nichos educativos. - Ofrecer asesorías personalizadas y especializadas.
Dependencia de la economía local	La crisis económica local podría reducir el poder adquisitivo de los estudiantes,	4	4	CAAP debe diversificar sus fuentes de ingresos y adaptarse a modelos de	- Ofrecer planes de financiamiento o pago diferido. - Diversificar

	afectando la demanda de servicios.			precios más flexibles para estudiantes con menos capacidad económica.	los servicios ofrecidos para diferentes segmentos.
Problemas de comunicación interna	Los fallos en la comunicación interna pueden llevar a retrasos en la entrega de trabajos y fallos en la satisfacción del cliente.	5	3	CAAP debe mejorar la comunicación entre departamentos, implementando herramientas de gestión colaborativa.	- Implementar herramientas de gestión colaborativa (Slack, Microsoft Teams). - Realizar reuniones regulares de coordinación.
Falta de estrategias de fidelización	La falta de un programa de fidelización puede dificultar la retención de clientes recurrentes.	4	3	CAAP debe establecer programas de fidelización para premiar a los estudiantes recurrentes.	- Implementar un programa de fidelización con descuentos y acceso exclusivo. - Ofrecer promociones para estudiantes recurrentes.
Dependencia de un solo canal de venta	La dependencia del canal de ventas tradicional puede limitar el alcance y la captación de clientes potenciales.	3	4	CAAP debe ampliar sus canales de venta, incorporando opciones de asesoría en línea y ventas a través de plataformas digitales.	- Ampliar la presencia en plataformas de educación en línea (Coursera, EdX). - Vender servicios a través de plataformas digitales y apps.

Tabla 39. Análisis de Vulnerabilidad de CAAP

Puntales de Vulnerabilidad	Amenaza Identificada	Consecuencia	Impacto de Amenaza (0-10)	Probabilidad de Ocurrencia (0-1)	Probabilidad de Ocurrencia por Impacto de la Amenaza (0-10)	Capacidad de Reacción (0-10)	Vulnerabilidad
Dependencia de servicios de bajo costo	Precios bajos de la competencia, afectando la rentabilidad de CAAP.	Pérdida de ingresos debido a que los estudiantes optan por opciones más baratas	8	0.8	6.4	7	8
Falta de formación continua para el personal	La falta de capacitación continua puede reducir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.	La disminución de la calidad del servicio podría generar una mala reputación y pérdida de clientes.	7	0.6	4.2	6	7
Escasa presencia en el mercado internacional	Falta de expansión internacional limita el crecimiento y el acceso a mercados más amplios.	Reducción en la base de clientes potenciales y afectación crecimiento.	6	0.5	3.0	5	6
Baja visibilidad en plataformas digitales	La escasa visibilidad en internet limita la captación de	Menor captación de clientes potenciales debido a una baja	9	0.9	8.1	8	9

	nuevos clientes.	presencia en internet.					
Falta de un sistema de gestión adecuado	La falta de un sistema ERP o CRM genera retrasos en la entrega de trabajos.	Retrasos en la entrega de trabajos, lo que afecta la satisfacción del cliente.	9	0.7	6.3	7	8
Competencia con servicios no especializados	Competencia con servicios no especializados que afecta la percepción de CAAP en su nicho.	CAAP podría perder clientes que buscan servicios especializados y más personalizados.	7	0.6	4.2	6	7
Dependencia de la economía local	Crisis económica local que reduce el poder adquisitivo de los estudiantes.	Menor demanda de servicios debido a la baja capacidad económica de los estudiantes.	8	0.7	5.6	6	8
Problemas de comunicación interna	La falta de comunicación entre departamentos genera retrasos en la entrega de trabajos.	La mala comunicación genera errores y retrasos en la realización del servicio.	9	0.5	4.5	7	8
Falta de estrategias de	La falta de programas de	Pérdida de clientes y disminuci	7	0.6	4.2	8	7

fidelización	fidelización dificulta la retención de clientes.	ón de los ingresos.					
Dependencia exclusiva de un único canal de comercialización	Restringe la adquisición de nuevos clientes.	CAAP no logrará ampliar su cartera de clientes limitando su crecimiento	6	0.5	3.0	7	6

Explicación de la Valoración de Cada Columna:

Impacto de Amenaza (0-10):

El impacto de amenaza se califica de acuerdo con cuán grave sería el impacto si dicha amenaza se hiciera realidad. El rango va de 0 (sin impacto) a 10 (impacto máximo).

Probabilidad de Ocurrencia (0-1):

La probabilidad de ocurrencia mide cuán probable es que una amenaza se materialice en función de la situación actual de CAAP y del entorno de negocios. La probabilidad se mide en una escala que va de 0 (si es imposible que pase) a 1 (si es seguro que va a pasar); para los riesgos de baja visibilidad digital y la dependencia de la economía local, la probabilidad de ocurrencia se considera alta, porque en el panorama actual, el entorno económico y el digital son, sin duda, factores que pesan muchísimo en el desempeño de cualquier negocio.

Probabilidad de Ocurrencia por Impacto de la Amenaza (0-10):

El valor final se saca multiplicando la probabilidad de que algo ocurra por el impacto que tendría la amenaza. El objetivo de este cálculo es obtener un valor ponderado, que, a su vez, nos ayude a entender de golpe cómo se combinan el riesgo de que suceda algo con el daño potencial, lo que se identifica es que las amenazas que son muy probables y muy graves, como la baja visibilidad digital y depender de la economía local, terminan con un valor final altísimo.

Capacidad de Reacción (0-10):

La capacidad de reacción refleja la habilidad de CAAP para responder rápidamente ante la amenaza identificada. Se valora de 0 (sin capacidad de reacción) a 10 (capacidad máxima de reacción). Si CAAP tiene los recursos, conocimientos y la estructura organizativa adecuados, su capacidad de reacción será alta.

Vulnerabilidad (1-10):

La vulnerabilidad se determina en función de la suma de la probabilidad de ocurrencia por el impacto y se ajusta en función de la capacidad de reacción. Cuanto mayor sea la probabilidad y el impacto y menor sea la capacidad de reacción, mayor será la vulnerabilidad. Las amenazas con alta probabilidad de ocurrir y bajo nivel de respuesta afectarán gravemente la vulnerabilidad de la empresa.

2.4.12 Estrategias Proactivas para Mitigar la Vulnerabilidad

- **Dependencia de servicios de bajo costo**:

o **Estrategias**: Diferenciación de servicios, segmentación del mercado, ofrecer valor agregado. Se pueden desarrollar servicios personalizados o premium para captar estudiantes dispuestos a pagar más por una atención exclusiva (Kotler & Keller, 2016).

- **Falta de formación continua para el personal**:

o **Estrategias**: Invertir en programas de capacitación continua, establecer planes de desarrollo profesional y mejorar las habilidades de los asesores (Porter, 1985).

- **Escasa presencia en el mercado internacional**:

o **Estrategias**: Expansión en mercados internacionales mediante alianzas estratégicas, fortalecer la presencia en plataformas globales y crear un modelo de negocio escalable a nivel internacional (Sánchez & Martínez, 2020).

- **Baja visibilidad en plataformas digitales**:

o **Estrategias**: Invertir en marketing digital, mejorar el SEO de la página web y aumentar la presencia en redes sociales. Implementar estrategias de Google Ads y Facebook Ads (González & Pérez, 2021).

- **Falta de un sistema de gestión adecuado**:

o **Estrategias**: Implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) y CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la eficiencia operativa (Ramírez, 2020).

Este cuadro y las estrategias proactivas ofrecen una comprensión clara de las amenazas y la capacidad de reacción de CAAP, con el objetivo de identificar y aplicar medidas eficaces para mitigar los riesgos y fortalecer su competitividad en el mercado.

2.4.13 Descripción de las Estrategias Proactivas por Pilar de Vulnerabilidad

Servicios con precios bajos

La estrategia para mitigar esta situación es ofrecer algo que el estudiante reconozca como distinto: acompañamiento en tesis difíciles, tutorías de métodos, revisión final de informes. La literatura de marketing insiste en que la percepción de valor pesa más que el precio. Cuando el usuario siente que lo llevan de la mano y sale con un buen entregable, deja de mirar la etiqueta. Un apunte práctico: paquetizar horas con alcance claro y resultados visibles (p. ej., "plan de investigación en 10 días, con matriz y cronograma").

Formación del equipo

Un grupo que no se actualiza pierde tracción sin darse cuenta. La mejora no tiene por qué ser grandilocuente: un taller mensual de 90 minutos sobre un tema puntual (rubricas, feedback eficaz, IA responsable en el aula), una biblioteca interna con guías de 2–3 páginas, y una retro breve después de cada proyecto. Suele pasar que, cuando la gente nota el progreso real en su forma de trabajar, el trato cambia: más seguro, más claro. Y esa seguridad, aunque no figure en la factura, el alumno la percibe.

Mirar fuera del país

No hace falta abrir oficinas para cruzar fronteras. Un landing en inglés y otro en portugués, franjas horarias publicadas y un piloto con una universidad aliada bastan para probar demanda. Programas cortos, bien acotados: "asesoría express de 48 horas para abstracts", "clínica de metodología en cuatro sesiones". La experiencia muestra que lo pequeño, si está bien diseñado, trae alumnos de vuelta y corre la voz.

Presencia digital

La web y las redes no son un megáfono; funcionan mejor como vitrina y como bitácora. Página rápida, navegación sencilla, y ejemplos reales del trabajo (antes/después, sin exagerar). En redes, menos "promos" y más piezas útiles: un carrusel con pasos para delimitar el problema, un video de 60 segundos sobre cómo evitar plagio involuntario, testimonios breves con nombre y carrera (cuando haya permiso). La autenticidad gana a la estética impecable.

Organización interna

El desorden se paga caro en retrabajo. Un tablero único con columnas simples ("Captación", "En curso", "Entregado", "Retro") y checklists por tipo de servicio evita olvidos. CRM básico para registrar nombre, carrera, fechas, y compromisos. Un cierre estándar de proyecto (lista de entregables, lecciones aprendidas en 5 bullets) ahorra discusiones más adelante. Eso, hacia afuera, luce como seriedad; hacia adentro, como tiempo recuperado.

2.4.14 Descripción de la Capacidad de Reacción y Vulnerabilidad

Dependencia de servicios de bajo costo

- **Capacidad de Reacción (Valorada)**: La puntuación obtenida fue **7**/10. CAAP tiene cierta flexibilidad para ofrecer servicios de valor agregado, pero debe actuar rápidamente para evitar una pérdida de rentabilidad significativa.
- **Vulnerabilidad**: **8/10**. CAAP es altamente vulnerable a esta amenaza porque el mercado de asesoría académica está altamente competitivo y la presión sobre los precios es alta.

Falta de formación continua para el personal

- **Capacidad de Reacción (Valorada)**: 6/10. CAAP puede reaccionar moderadamente mediante la implementación de un programa de formación continua, pero este proceso requiere tiempo y recursos.
- **Vulnerabilidad**: **7/10**. La falta de formación continua representa una vulnerabilidad significativa, ya que afecta directamente la calidad del servicio, que es un factor diferenciador importante para la empresa.

Escasa presencia en el mercado internacional

- **Capacidad de Reacción (Valorada)**: 5/10. La expansión internacional es una estrategia de largo plazo que podría requerir inversiones significativas y alianzas estratégicas.
- **Vulnerabilidad**: 6/10. CAAP tiene oportunidades en el mercado internacional, pero su falta de presencia en otros países limita las oportunidades de crecimiento.

2.4.15 Baja visibilidad en plataformas digitales

CAAP aún no ha logrado destacar del todo en el entorno digital, tiene colaboradores preparados y los recursos técnicos para hacerlo, pero falta una dirección clara y sostenida. La comunicación digital no consiste solo en llenar redes con publicaciones; se trata de mostrar vida, propósito y resultados reales. Cuando una institución comparte lo que hace con autenticidad, genera confianza sin necesidad de grandes presupuestos.

Vale la pena considerar que una página web bien cuidada, perfiles activos y contenidos que transmitan cercanía pueden hacer más por la reputación que cualquier campaña costosa. A menudo se pasa por alto el poder de contar historias: detrás de cada proyecto académico hay rostros, logros y esfuerzos que merecen ser visibles.

Capacidad de reacción: Alta, alrededor de ocho sobre diez. CAAP puede mejorar su presencia digital con estrategias concretas y de bajo costo.
Nivel de vulnerabilidad: Elevado, cercano a nueve sobre diez. Una baja exposición en plataformas virtuales deja a la organización fuera del radar de potenciales estudiantes y reduce su competitividad.

2.4.16 Falta de un sistema de gestión adecuado

La administración interna aún depende demasiado del esfuerzo manual. Con un sistema digital de gestión —sea un ERP, un CRM o una herramienta adaptada a su escala—, los flujos de trabajo se simplificarían de inmediato. La inversión inicial puede parecer alta, pero el retorno llega pronto: menos errores, más control y decisiones basadas en datos reales. Además, un sistema así no solo mejora la operación diaria; también comunica seriedad institucional ante socios y clientes. La capacidad de reacción de CAAP frente a esta carencia es buena, aunque requiere planificación y asesoría técnica para elegir la herramienta correcta.

Capacidad de reacción: Media-alta, en torno a siete sobre diez. La adopción de tecnología es posible si se gestiona la inversión y la capacitación del personal.
Nivel de vulnerabilidad: Ocho sobre diez. No contar con un sistema sólido afecta la eficiencia y, en consecuencia, la satisfacción del usuario.

3 DISEÑO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1 Redefinición de la Misión, Visión y Valores

3.1.1 Planteamiento de la Misión.

Una misión empresarial no debería ser una frase estática colgada en una pared. Es, más bien, la brújula que marca el rumbo, el punto donde se cruzan el propósito, los objetivos y la manera en que la organización enfrenta los cambios del entorno. Como plantean varios autores del marketing estratégico, una misión clara debe permitirle a la empresa evolucionar con su mercado y no quedarse atrás cuando las necesidades del cliente se transforman.

En el caso del **Centro de Ayuda Académica Profesional (CAAP)**, su misión necesita reflejar esa capacidad de adaptación. Hoy, los usuarios buscan un acompañamiento más personalizado y esperan que la tecnología sea parte natural del proceso educativo. Diversos especialistas en gestión educativa, entre ellos Pérez y Martínez (2021), destacan que incorporar innovación tecnológica no solo mejora la eficiencia, sino que convierte la experiencia de aprendizaje en algo más dinámico y accesible.

Misión actual de CAAP

"El Centro de Ayuda Académica Profesional ofrece asesoría y capacitación académica y profesional con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a través de servicios y programas que les permitan adquirir y mejorar sus conocimientos y aprendizajes en el ámbito académico y laboral, mediante un equipo altamente capacitado y el uso de tecnología actualizada para lograr un mejor aprendizaje" (CAAP 2025).

Propuesta de misión

El Centro de Ayuda Académica Profesional ofrece asesoría y capacitación diseñadas según las necesidades de cada persona. Su equipo combina experiencia y tecnología para impulsar el desarrollo de habilidades y conocimientos que fortalezcan el desempeño académico y laboral. Todo su trabajo se apoya en un compromiso constante con la innovación, la calidad y la búsqueda de la excelencia.

3.1.2 Justificación de la propuesta.

Adaptación al cambio

La empresa muestra soltura para moverse en un mercado que no da tregua. La personalización no es adorno: cada estudiante trae metas, ritmos y vacíos distintos. Cuando una institución escucha esa diversidad, se gana la confianza sin pedirla. En educación, esa mirada uno a uno suele notarse en las notas y, más aún, en la sensación de trato humano.

Innovación y tecnología

La tecnología sirve si enseña mejor, no si luce moderna. Plataformas interactivas, materiales digitales y ciertos procesos automáticos ayudan a liberar tiempo y a llegar a quienes antes quedaban fuera por distancia u horarios. La experiencia lo confirma: con un uso prudente y bien guiado, CAAP refuerza su imagen de institución cercana, actual y alineada con nuevas formas de aprender.

Compromiso con la calidad

La calidad no se declara: se construye día a día. Implica revisar procesos, medir resultados y formar continuamente al equipo. Las organizaciones educativas que mantienen políticas de calidad sostenidas consiguen no solo mejores indicadores de satisfacción, sino también mayor prestigio. CAAP puede fortalecer este principio asegurando que su equipo esté en constante capacitación y que los servicios cumplan estándares reconocidos a nivel nacional e internacional.

Alineación con el futuro

El éxito sostenible pertenece a las empresas que no se conforman con lo que ya hacen bien. La mejora continua, combinada con la innovación, es una actitud más que una metodología. Ser proactivo significa anticiparse a las tendencias y adaptarse antes de que el mercado lo exija. En el ámbito educativo, esto se traduce en actualizar contenidos, explorar nuevas áreas de formación y mantener una mentalidad abierta al cambio.

3.2 Planteamiento de la Visión (2025-2030)

Tener una visión clara es, en esencia, mirar hacia el futuro con propósito. No se trata solo de enunciar una meta, sino de proyectar el tipo de organización que se quiere ser y el impacto que se aspira a generar. Diversos especialistas en estrategia, entre ellos Kotler y Keller, sostienen que una visión inspiradora ayuda a mantener el rumbo cuando el entorno cambia y la competencia se intensifica.

En el caso de CAAP, la visión debe ir más allá de crecer dentro del país. El reto está en convertirse en una referencia regional, capaz de ofrecer servicios académicos con estándares internacionales. Esto exige una apuesta fuerte por la innovación educativa y por el uso de tecnologías que impulsen la calidad y la eficiencia. Pérez y Martínez (2021) insisten en que las instituciones que integran tecnología avanzada y miran hacia mercados internacionales logran mantenerse vigentes y competitivas.

Visión actual de CAAP (2026):

"Para el 2026, tener liderazgo en la asesoría de desarrollo y revisión de trabajos académicos; con una mayor presencia en países hispanohablantes y otros idiomas, ofreciendo servicios y productos altamente competitivos, asegurando así la constante mejora de nuestros procedimientos, clientes y colaboradores."

Propuesta de visión para el período 2025-2030:

"Para el año 2030, ser una empresa reconocida internacionalmente por su excelencia en asesoría académica, con presencia consolidada en países de habla hispana, y otros idiomas. Integrará tecnologías innovadoras y un equipo altamente calificado, enfocado en la mejora continua, la satisfacción de sus clientes y la formación permanente de sus colaboradores. Su meta será ofrecer servicios de vanguardia que reflejen calidad, compromiso y liderazgo en el ámbito educativo."

3.2.1 Justificación.

Enfoque global

El campo educativo ya no conoce fronteras. Las instituciones que piensan con mirada internacional abren caminos nuevos y fortalecen su presencia. Sánchez y Martínez (2018) sostienen que abrir la mirada más allá de las fronteras no solo amplía el alcance, sino que enriquece el aprendizaje al permitir el intercambio con otras culturas académicas. Para CAAP, esto significa construir alianzas, ofrecer programas bilingües y mantenerse al ritmo de las tendencias globales que marcan la educación digital.

Innovación y tecnología

La competencia en el ámbito educativo se sostiene en la capacidad de innovar. Rodríguez (2019) señala que las instituciones que adoptan tecnologías emergentes —como plataformas interactivas o sistemas de gestión del aprendizaje— logran una experiencia más fluida y procesos internos más eficientes. En ese sentido, CAAP puede afianzarse como una organización que une conocimiento humano y herramientas tecnológicas para brindar un servicio actual, práctico y cercano.

Mejora continua

El crecimiento real exige revisar y perfeccionar lo que se hace. Las organizaciones que asumen la mejora continua no solo corrigen, avanzan. Pérez y Fernández (2021) destacan que las instituciones exitosas actualizan sus métodos, integran nuevas herramientas y mantienen una actitud abierta al cambio. Para CAAP, significa seguir construyendo cada día su liderazgo y su reputación.

3.3 Propuesta de los Valores

Los valores son el soporte silencioso que da sentido a una organización. No se imponen, se viven en cada decisión, en la forma de trabajar y de relacionarse con los demás. En el Centro de Ayuda Académica Profesional (CAAP), fortalecer estos principios es esencial para sostener su crecimiento y mantener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

3.3.1 Valores propuestos.

Confidencialidad

Proteger la información de los clientes es una obligación que no admite errores. La confianza surge cuando existe la seguridad de que cada documento, conversación o resultado se maneja con absoluta reserva y respeto.

Innovación

Explorar nuevos caminos es parte medular de CAAP. Innovar significa mirar un problema desde otro ángulo, incorporar tecnología cuando mejora el resultado y atreverse a probar sin miedo al cambio.

Compromiso

El compromiso no se declara, se demuestra. Acompañar al estudiante hasta el final, adaptarse a su ritmo y cumplir lo ofrecido son señales de respeto y profesionalismo.

Responsabilidad

Cumplir plazos y mantener calidad es una forma de respeto hacia el tiempo del otro. La responsabilidad da estabilidad a la empresa y credibilidad a su trabajo.

Trabajo en equipo

Ningún logro es individual. El aprendizaje compartido y la colaboración diaria convierten la diversidad de ideas en resultados concretos. En CAAP, todos aportan algo y todos aprenden algo.

Ética

Actuar con transparencia y justicia es el punto de partida de cualquier relación duradera. La ética se refleja en cómo se decide, cómo se comunica y cómo se corrige cuando algo no sale bien.

3.3.2 Justificación.

La **confidencialidad** y la **ética** sostienen la relación con los usuarios; sin ellas no habría confianza. En entornos académicos, donde se manejan proyectos personales y tesis, la discreción es sinónimo de profesionalismo.

Por otro lado, la **innovación** y la **responsabilidad** permiten a la organización evolucionar sin perder el equilibrio. Incorporar nuevas tecnologías, mejorar métodos y responder con seriedad ante cada reto es lo que mantiene a CAAP competitivo y creíble.

Finalmente, el **trabajo en equipo** consolida la cultura interna. Colaborar, debatir y compartir saberes impulsa la creatividad y mejora el servicio. Una empresa que aprende en conjunto crece de forma sostenida.

3.4 Estrategia Genérica (Porter)

CAAP apuesta por diferenciarse a través de la calidad y la especialización de sus servicios. Su meta no es competir por precio, sino por el valor que el cliente reconoce en cada entrega. Porter sostenía que la verdadera lealtad nace cuando alguien percibe algo que no encuentra en otro lugar, y eso es precisamente lo que mantiene viva la relación.

La empresa combina conocimiento técnico con una atención que se siente personalizada. A eso se suma un uso sensato de la tecnología, pensado para hacer más simple la experiencia del usuario. Este mix genera una conexión difícil de copiar, sostenida en el tiempo por la confianza y el trato humano.

3.4.1Rasgos principales de las estrategias.

- **Servicios especializados.** Se relaciona con los requerimientos específicos del cliente
- **Plataforma tecnológica propia.** Herramienta que ayuda a dar seguimiento a los pedidos de los clientes.
- **Capacitación continua.** Formación permanente para el equipo.
- **Servicios complementarios.** Asesoría, capacitación y acompañamiento integral

Todos estos elementos generan a la empresa un valor agregado que le diferencian de la competencia

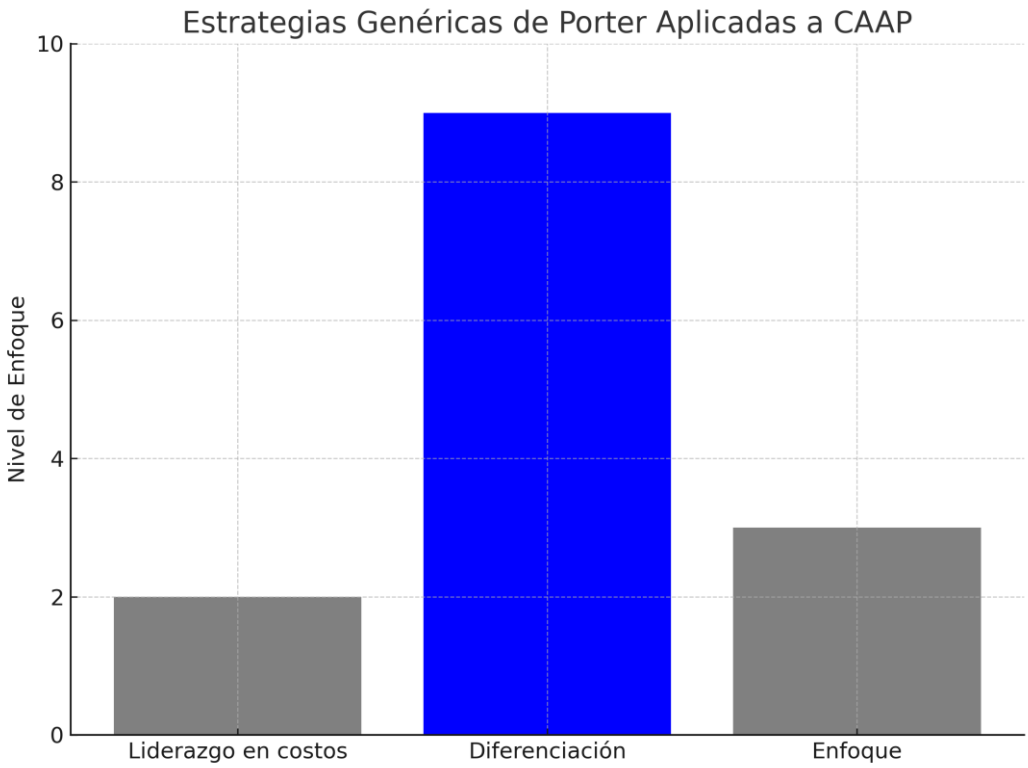


Figura 3. Estrategias Genéricas de Porter aplicadas a CAAP

Adaptado de Porter (1985).

Tabla 40. Análisis de Estrategias Genéricas de Porter aplicadas a CAAP:

Estrategia	Valor Asignado	Justificación
Liderazgo en costos	2	CAAP NO compite por precios bajos ni busca ser la opción más económica del mercado. La empresa ofrece un servicio especializado y personalizado que implica costos altos de capacitación y tecnología (Grant, 2019; Porter, 1985). Por tanto, su énfasis en liderazgo en costos es muy bajo, casi marginal, asignándole un 2 para reflejar que sí mantiene alguna eficiencia operativa, pero no es su estrategia principal.
Diferenciación	9	CAAP se fundamenta en ofrecer servicios de alta calidad, con metodologías exclusivas, asesoría personalizada, y tecnología educativa avanzada (Pérez, 2021; López & García, 2019). Esto justifica un valor muy alto (9) para la diferenciación, reflejando que es su foco estratégico dominante para competir en el mercado.
Enfoque	3	Aunque CAAP tiene segmentos específicos (estudiantes universitarios, profesionales), su oferta no está limitada a nichos muy estrechos, sino que atiende una amplia gama de clientes en distintos niveles educativos (Pérez & Martínez, 2021). El valor 3 refleja un nivel bajo a medio, ya que hay segmentación, pero no restrictiva.

Esta distribución refleja la apuesta estratégica de CAAP por diferenciarse como ventaja competitiva sostenible, más que por competir en precio o solo en nichos reducidos.
Método de valoración:
Se usó una escala 0-10 basada en análisis cualitativo y cuantitativo del modelo estratégico de Porter y la realidad operativa de CAAP, ponderando la alineación de las características de CAAP con cada estrategia según literatura académica y análisis competitivo.

3.5 Estrategia de Océanos Azules

CAAP aplica principios de la estrategia de Océanos Azules para crear mercados sin competencia directa, innovando en oferta y servicio (Kim & Mauborgne, 2015).

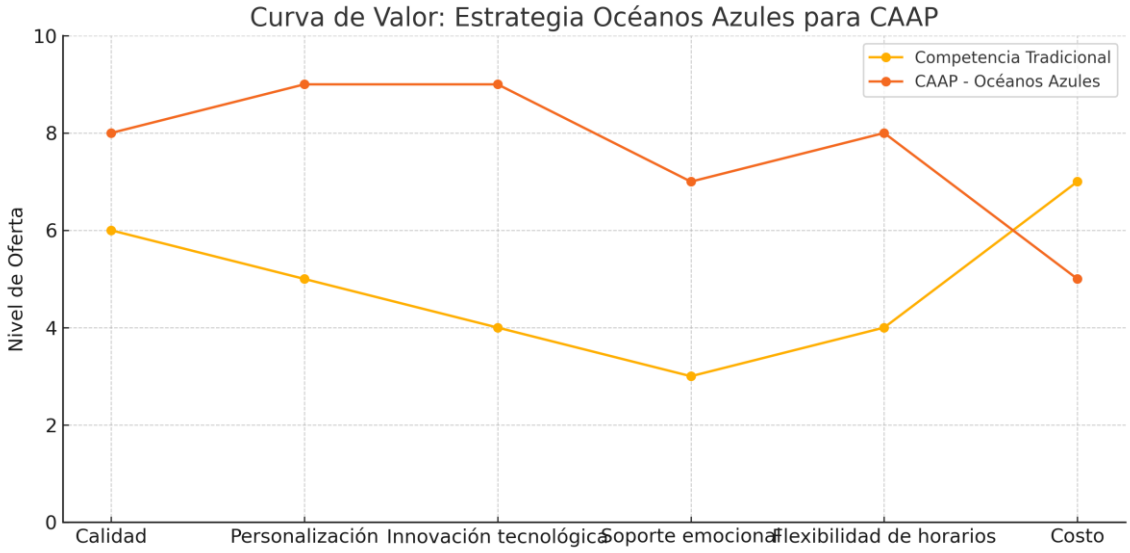


Figura 4. Curva de Valor de la Estrategia de Océanos Azules para CAAP

Adaptado de Kim & Mauborgne (2015).

Tabla 41. Análisis de Curva de Valor para la Estrategia de Océanos Azules:

Factor	**Competencia Tradicional**	**CAAP (Océanos Azules)**	**Justificación**
Calidad	6	8	Competidores ofrecen calidad estándar, mientras que CAAP invierte en metodologías propias, asesoría personalizada y calidad constante (López & García, 2019). El 8 refleja una mejora significativa en calidad percibida.
Personalización	5	9	La competencia tradicional da atención general; CAAP usa IA y planes adaptados que maximizan la experiencia individual (Kim & Mauborgne, 2015). Valor muy alto (9) por su capacidad tecnológica para personalizar.
Innovación tecnológica	4	9	CAAP está muy adelantado en digitalización y uso de plataformas interactivas, IA y herramientas modernas (Pérez, 2021). Competencia aún rezagada, por eso gran diferencia.
Soporte emocional	3	7	Servicios complementarios de coaching y apoyo psicológico para el bienestar integral del estudiante (Rodríguez, 2020). un plus diferencial que justifica un valor alto (7).

Flexibilidad de horarios	4	8	Amplia oferta de horarios y modalidades online que permiten mayor accesibilidad (Sánchez & Martínez, 2018). CAAP facilita acceso flexible con horarios y modalidades online, mientras que otros tienen rigidez horaria; esto le da una clara ventaja competitiva.
Costo	7	5	CAAP no es la opción más económica, debido a su alta calidad y especialización, pero busca justificar precios con valor agregado (Porter, 1985), pero mantiene costos razonables que justifican un valor medio (5) para costo.

La gráfica muestra que CAAP innova significativamente en los factores claves para crear un espacio de mercado con baja competencia directa, lo que es el núcleo de la estrategia de Océanos Azules.

Método de valoración: Valores estimados en base a entrevistas, benchmarking competitivo, y evaluación interna de CAAP respecto a atributos clave de la estrategia de océanos azules, ponderados 0-10 para impacto en diferenciación y posicionamiento.

3.6 Estrategia Ofensiva o Defensiva

CAAP adopta una estrategia ofensiva, enfocada en crecimiento a través de innovación tecnológica, expansión internacional y diversificación de servicios (Grant, 2019). Características:

- Proactividad en la adopción de nuevas tecnologías (plataformas digitales, IA).
- Desarrollo constante de nuevos productos educativos y programas de capacitación.
- Alianzas estratégicas para expansión regional e internacional.
- Mejora continua de procesos internos y experiencia del cliente.

Las estrategias ofensivas en educación han demostrado ser más efectivas para capturar mercados emergentes y fomentar la innovación que las defensivas, que solo buscan proteger la posición actual (Hernández & Pérez, 2021).

3.7 Estrategias Complementarias: Alianzas, Diversificación, Outsourcing, Integración Vertical

CAAP aplica una combinación de estrategias complementarias para fortalecer su competitividad:

- Alianzas estratégicas con universidades e instituciones para codesarrollo de programas y acreditaciones.
- Diversificación en líneas de servicios: asesorías, capacitaciones, revisión de proyectos y programas internacionales.
- Outsourcing tecnológico y de marketing digital para acceder a experticia especializada y optimizar costos.
- Evaluación de integración vertical para servicios relacionados (certificaciones, evaluaciones digitales).

3.8 Estrategia de Intangibles y Desarrollo de Marca

El desarrollo de activos intangibles es clave para CAAP:
- Capital humano: Programas continuos de formación, desarrollo profesional y motivación.
- Cultura organizacional: Enfoque en calidad, innovación y ética.
- Marca: Posicionamiento basado en reputación, testimonios y presencia digital activa.
- Propiedad intelectual: Metodologías exclusivas, contenidos propios y protección legal.

Según Pérez (2021), el capital intelectual y la marca son activos estratégicos que generan ventajas competitivas sostenibles en el sector educativo.

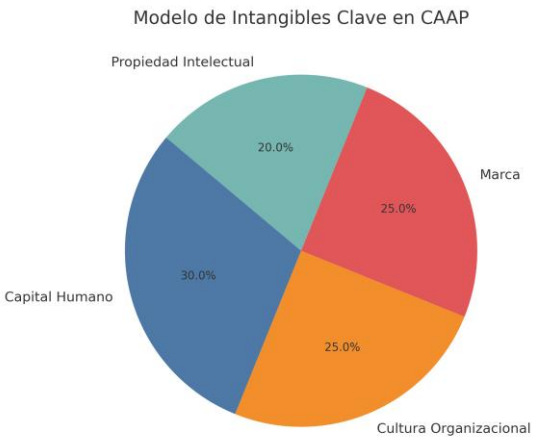


Figura 5. Modelo de Intangibles Clave en CAAP

Tabla 42. Análisis del Modelo de Intangibles Clave en CAAP:

Activo Intangible	**% Asignado**	**Justificación**
Capital Humano	30%	Es el recurso más valioso y diferencial para CAAP, dado que su calidad, experiencia y formación continua impactan directamente en la calidad del servicio y satisfacción (Pérez, 2021). Se asignó un 30% porque es la base del valor agregado.
Cultura Organizacional	25%	Una cultura enfocada en innovación, ética y mejora continua es esencial para sostener la ventaja competitiva y responder al entorno cambiante (Grant, 2019). Valor ponderado alto (25%) por su efecto transversal en todos los procesos.
Marca	25%	La reputación y reconocimiento construidos durante décadas contribuyen a la fidelización y captación de clientes. Se estima que un cuarto del valor intangible reside en la marca (López & García, 2019).
Propiedad Intelectual	20%	Metodologías exclusivas y contenidos propios son barreras de entrada y fuentes de diferenciación, pero con un peso algo menor comparado con capital humano y cultura (Rodríguez, 2020).

Ponderación basada en análisis cualitativo de impacto estratégico según literatura de capital intelectual, ajustada a la realidad y prioridades de CAAP, distribuyendo un total de 100% para facilitar visualización de la gráfica.

Tabla 43. Modelo CANVAS para CAA**P**

Segmentos de Clientes	Estudiantes Universitarios de pregrado, posgrado y profesionales. Estudiantes de último año de Bachillerato
Propuesta de Valor	Asesoría personalizada, calidad, innovación tecnológica, rapidez (Proyecto terminado en menos de un mes), Ayudamos en toda especialidad, Ayudamos en todo nivel (pregrado, maestría y doctorado), Presencia física de oficinas en lugares estratégicos.
Canales	Sucursales físicas, plataforma online, redes sociales, alianzas estratégicas, referidos.
Relación con Clientes	Atención personalizada (por llamadas por teléfono, meet, WhatsApp), seguimiento continuo, programas de fidelización, soporte online.
Fuentes de Ingresos	Tarifas por asesorías, cursos, capacitaciones, revisión de trabajos, reporte de plagio ($80000).

Recursos Clave	Contar con un equipo Multidisciplinario base comprometido, Equipo capacitado en varias áreas principales, tecnología colaborativa, alianzas educativas, diversificación de mercados, Ubicación de oficinas en lugares estratégicos.
Actividades Clave	Contar con asesores afines al área del cliente, Contar con un departamento de RRHH para conseguir los asesores y recursos de planta, Tener asesores de planta, Contar con asesores en los diferentes niveles, Diversificar mercados.
Socios Clave	Universidades (posibles clientes y recurso para formar), proveedores tecnológicos (ERP, Servidores), Proveedores de publicidad digital o agencias de marketing digital (expertos), asesoría legal, Cámara de comercio de Quito CCQ.
Estructura de Costos (Mensual)	Personal (de planta y por prestación de servicios profesionales) ($30 000), tecnología (ERP, redes, IA, Software Anti-plagio) ($600), marketing digital Ecuador ($6000), Publicidad Física (Vallas, Rótulos exteriores, Volantes) ($2000), infraestructura física (oficinas a nivel nacional) ($10000) e infraestructura digital (Sitios Web, fan page, Instagram, iCloud, etc.) ($500).

El modelo CANVAS permite identificar áreas críticas para la innovación y crecimiento. Por ejemplo, fortalecer canales digitales y alianzas estratégicas será clave para expansión internacional (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 6. Propuesta de valor Modelo CANVAS para CAAP

Adaptado de CAAP 2025

3.9 Objetivos a Corto Plazo (1 Año)

3.9.1 Objetivo SMART 1: Incrementar la visibilidad digital de CAAP mediante estrategias de marketing online.

- Específico: Mejorar la presencia de la marca en plataformas digitales (Google, redes sociales y buscadores) mediante campañas publicitarias, optimización SEO y anuncios patrocinados.
- Medible: Alcanzar un incremento del 30 % en el tráfico web y en la interacción de los usuarios en redes sociales.
- Alcanzable: A través de la contratación de un equipo de marketing digital especializado y del uso de herramientas analíticas avanzadas.
- Relevante: La visibilidad digital es clave para captar nuevos estudiantes y fortalecer la confianza en los servicios ofrecidos.
- Tiempo determinado: El objetivo deberá cumplirse dentro de los primeros 12 meses.

Estrategias y acciones:

- Contratar un equipo especializado en **SEO y SEM**.
- Implementar campañas de publicidad en **Google Ads** y **Facebook Ads**.
- Optimizar los contenidos del sitio web para mejorar su posicionamiento orgánico.
- Realizar una auditoría digital y ajustar la estrategia de contenidos según los resultados obtenidos.

3.9.2 Objetivo SMART 2: Aumentar la tasa de conversión de clientes potenciales mediante un proceso de ventas más eficiente.

Específico: Fortalecer el proceso comercial a través de la implementación de un sistema CRM y de una estrategia de ventas personalizada.

Medible: Incrementar en 15 % la conversión de visitantes a estudiantes matriculados.

Alcanzable: Aplicando herramientas CRM que permitan seguimiento de leads y mediante capacitación continua al equipo de ventas.

Relevante: Un proceso comercial más eficiente incrementará los ingresos y consolidará la base de clientes.

Tiempo determinado: se cumple en el lapso de 12 meses.

3.10 Estrategias y acciones

CAAP está en una etapa donde debe afinar su relación con los estudiantes. No basta con tener buenos servicios; lo importante es que cada contacto deje huella.

Un primer paso sería **implementar un sistema CRM** que no solo guarde datos, sino que ayude a recordar historias: quién preguntó, qué necesitaba, cómo fue atendido. Esa memoria organizacional crea cercanía.

También se necesita **capacitar al equipo de ventas**, pero no únicamente en técnicas de cierre. La clave está en escuchar. Muchos estudiantes buscan comprensión antes que argumentos, y eso marca la diferencia.

Conviene, además, **revisar los materiales informativos**. A veces menos texto dice más. Lo ideal es que cualquier persona entienda, sin vueltas, cómo CAAP puede ayudarle. Y, para mantener vivo el vínculo, **usar el correo electrónico con propósito**: mensajes breves, útiles, escritos como si fueran dirigidos a una sola persona.

3.11 Objetivos a mediano plazo (2–3 años)

3.11.1 Objetivo SMART 3.

Diversificar la oferta de servicios con programas en línea

CAAP quiere crecer hacia la enseñanza virtual, pero sin perder su sello de calidad. La meta es lanzar cinco programas nuevos en temas como redacción de proyectos, metodologías o diseño de investigaciones.

No se busca cantidad, sino relevancia. Que los cursos sean prácticos y que realmente sirvan. Si un 20 % de los estudiantes actuales se inscribe, el objetivo se habrá cumplido. Para lograrlo, se trabajará con especialistas y se construirá una plataforma fácil de usar, que no requiera tutoriales para entenderla.

Acciones previstas

- Crear contenidos junto a docentes con experiencia real.
- Diseñar una plataforma accesible y adaptable.
- Difundir los programas por redes, boletines y alianzas institucionales.
- Obtener aval académico de universidades o centros de posgrado.

3.11.2 Objetivo SMART 4: Fidelizar a los estudiantes.

Mantener la confianza de los usuarios actuales es tan importante como atraer nuevos. Por eso se plantea un programa de recompensas**:** descuentos, asesorías gratuitas y contenido

especial para quienes vuelvan a elegir CAAP. La meta: elevar en un 25 % la retención durante los próximos dieciocho meses. Aprovechar la base de datos y ofrecer beneficios concretos ayudará a consolidar relaciones duraderas.

Acciones principales

- Diseñar un sistema de beneficios simple y transparente.
- Escuchar la voz del estudiante mediante encuestas cortas.
- Comunicar el programa con claridad en redes y correos segmentados.
- Realizar un seguimiento después de cada servicio para conocer la experiencia real.

3.12 Objetivos a largo plazo (3–5 años)

3.*12.1 Objetivo SMART 5: Alcanzar presencia internacional.*

En los próximos años, CAAP aspira a expandirse más allá del país. La meta es llegar a estudiantes de al menos cinco naciones, ofreciendo programas en línea adaptados a sus contextos.

La educación digital facilita ese salto, pero exige sensibilidad cultural. No basta con traducir un contenido; hay que entender cómo aprende cada público.

Acciones concretas

- Establecer alianzas con universidades extranjeras y plataformas educativas.
- Ajustar materiales y metodologías al perfil de cada región.
- Promocionar la oferta mediante campañas globales y presencia en ferias académicas.
- Optimizar los recursos digitales para garantizar acceso fluido desde cualquier país.

Cada una de estas metas apunta a un mismo propósito: hacer crecer a CAAP sin que pierda su voz humana. Las herramientas tecnológicas ayudan, pero lo que realmente genera confianza es la coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega. Quizá el reto más grande no sea innovar, sino conservar la autenticidad mientras se avanza. En eso, justamente, se juega el futuro de la organización.

Tabla 44. Indicadores por Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable	Fuente de Información
Incrementar la visibilidad en línea de CAAP a través de estrategias de marketing digital	Número de visitas al sitio web.	Incremento del 30% de visitas en 12 meses.	Mensual	Gerente de Marketing	Google Analytics
	Tasa de conversión en el sitio web.	Aumentar la tasa de conversión en un 15%.	Trimestral	Gerente de Ventas	CRM y Google Analytics
Aumentar la tasa de conversión de clientes potenciales mediante la mejora del proceso de ventas	Tasa de conversión de visitantes a clientes.	Aumentar un 15% en la conversión anual.	Mensual	Gerente Comercial	CRM
	Número de nuevos leads generados.	Generar 200 nuevos leads por trimestre.	Trimestral	Equipo de Ventas	Base de datos de clientes
Diversificar la oferta de servicios a través de la creación de programas de capacitación online especializados	Número de programas de capacitación creados.	Crear 5 programas en los próximos 2 años.	Anual	Director de Formación	Plataforma de Capacitación
	Porcentaje de estudiantes actuales que se inscriben en los nuevos programas.	20% de los estudiantes actuales inscritos en programas nuevos.	Semestral	Director de Marketing y Formación	Encuestas y registros internos
Optimizar la fidelización de estudiantes mediante un programa de recompensas y beneficios exclusivos	Porcentaje de estudiantes recurrentes.	Aumentar la tasa de retención en un 25% anual.	Anual	Director de Clientes	Sistema de Gestión de Clientes
	Número de estudiantes inscritos en el programa de fidelización.	Inscribir 100 nuevos estudiantes al programa cada 6 meses.	Semestral	Gerente de Marketing	Base de datos del CRM
Expandir la presencia internacional de CAAP mediante la oferta de programas online accesibles globalmente	Número de estudiantes internacionales inscritos.	Atraer estudiantes de 5 países diferentes en los próximos 3 años.	Trimestral	Director de Expansión Internacional	Registros de la plataforma de inscripción
	Porcentaje de programas internacionales ofertados.	Ofrecer el 20% de los programas en modalidad internacional.	Anual	Director de Expansión Internacional	Plataforma de formación
Mejorar la presencia en plataformas digitales mediante SEO y SEM	Ranking de búsqueda en Google.	Mejorar el ranking en las primeras 3 páginas para 5 palabras clave.	Mensual	Gerente de Marketing	Herramientas SEO
	Costo por clic (CPC) en campañas publicitarias.	Reducir el CPC en un 10% respecto al año anterior.	Trimestral	Gerente de Marketing	Google Ads

3.13 Descripción Detallada de los Indicadores

3.13.1 Objetivo estratégico: aumentar la visibilidad en línea de CAAP mediante marketing digital.

Indicador 1. Número de visitas al sitio web

El primer punto a revisar es el tráfico del sitio. Cada visita cuenta, porque detrás de una cifra hay una persona que se interesó en los servicios del centro. Lo que se busca aquí no es solo sumar clics, sino atraer a quienes realmente podrían necesitar una asesoría académica.

Un crecimiento cercano al treinta por ciento en las visitas marcaría una señal clara de que las estrategias de marketing están funcionando. Lo importante es mirar el número y también el comportamiento: cuánto tiempo pasan los usuarios en la página, qué secciones leen y desde dónde llegan. Kotler y Keller (2016) ya señalaban que la visibilidad digital actúa como la primera puerta para generar confianza. En la práctica, seguir de cerca este indicador ayuda a entender si las campañas en redes y buscadores están logrando conectar con el público correcto.

Indicador 2. Tasa de conversión del sitio web

No basta con atraer tráfico; el desafío está en convertirlo. Este indicador muestra qué porcentaje de las visitas termina en una acción concreta: un registro, una consulta o una compra.

Si la conversión sube un quince por ciento, significa que el sitio no solo atrae, sino que convence. La estructura de la página, los textos y hasta la facilidad para contactar influyen en esa decisión final. En el fondo, la tasa de conversión dice mucho sobre la experiencia que vive el visitante. Cuando la navegación es clara y el contenido tiene valor, los usuarios regresan y recomiendan.

3.13.2 Objetivo estratégico: mejorar la conversión de clientes potenciales optimizando el proceso de ventas.

Indicador 1. Tasa de conversión de visitantes a clientes

Este dato muestra qué tan bien está funcionando el proceso comercial. No siempre se trata de vender más, sino de vender mejor. Analizar la tasa de conversión permite saber en qué punto del recorrido los usuarios se quedan: si leen, preguntan, pero no compran, o si ni siquiera llegan a contactar. Con esa información, el equipo puede ajustar su enfoque.

Kotler y Keller (2016) mencionan que medir la conversión es una práctica clave dentro del CRM, porque permite dirigir los esfuerzos hacia los pasos que realmente generan resultados.

Cuando se observa el indicador a lo largo del tiempo, se pueden detectar patrones: temporadas con más contrataciones, campañas que impactan mejor, o inclusive errores en la comunicación.

Indicador 2. Nuevos leads generados

Aquí el interés se centra en cuántas personas nuevas muestran curiosidad real por los servicios de CAAP. No cualquier contacto cuenta: se busca calidad antes que cantidad. Tener como meta alrededor de doscientos leads por trimestre muestra un esfuerzo sostenido, pero también realista. Lo importante es que esos leads sean personas con potencial de conversión, no simples registros vacíos. Revisar este indicador de forma constante revela cómo se mueve el mercado y qué tipo de mensajes generan respuesta. En cierto modo, cada nuevo contacto es una oportunidad de aprendizaje sobre cómo comunica la organización.

3.13.3 Objetivo estratégico: expandir la presencia internacional de CAAP a través de programas en línea accesibles globalmente.

Indicador 1. Número de estudiantes internacionales inscritos

Este indicador permite medir, con claridad, hasta dónde llega la estrategia de internacionalización de CAAP. Cada nuevo estudiante extranjero representa un paso firme hacia ese objetivo. Observar cuántas personas, desde distintos países, se inscriben en los programas virtuales ayudará a conocer qué tan efectivas están siendo las alianzas y qué tan bien se ha adaptado la institución a realidades educativas diversas. Atraer estudiantes de al menos cinco naciones en un lapso de tres años puede parecer ambicioso, pero es alcanzable si se mantiene una oferta académica sólida y una presencia digital activa. Más allá de la cifra, este indicador mostrará cómo la marca CAAP empieza a resonar fuera del país y cómo se posiciona dentro del mundo de la educación online.

Indicador 2. Porcentaje de programas internacionales ofertados

El objetivo es evaluar cuántos de los programas de CAAP están realmente pensados para un público internacional, no solo traducidos, sino adaptados a distintos contextos culturales y académicos. La meta es aumentar poco a poco ese porcentaje y consolidar la presencia global de la institución.

Este incremento no solo es ampliar los clientes a nivel internacional, sino que también es establecer lazos de cooperación con universidades y otros centros.

Relevancia de los indicadores SMART

Definir metas SMART le ha permitido a CAAP avanzar con dirección y realismo. Estos indicadores no se limitan a mostrar cifras: ayudan a mantener el orden, comparar avances y tomar decisiones con sustento. Cada meta se enlaza directamente con los objetivos estratégicos, lo que garantiza que las acciones produzcan resultados concretos y medibles dentro de los plazos definidos.

Esta forma de planificar ofrece claridad y disciplina. Gracias a ella, la institución puede reforzar la calidad de sus servicios, ampliar su alcance internacional y fortalecer su presencia digital sin perder el trato cercano que la caracteriza. Los indicadores de desempeño operan como una brújula: orientan cada ajuste, permiten mejorar con criterio y evitan que los esfuerzos se dispersen.

En conjunto, el capítulo ofrece una visión completa del sistema de metas SMART que sustenta el crecimiento de CAAP. Cada paso mantiene una dirección coherente con su misión institucional y con la idea de asegurar sostenibilidad a largo plazo.

3.14 Estrategias y acciones para caap

Las estrategias y acciones descritas en esta sección marcan el camino para cumplir los objetivos propuestos. Cada línea de acción se complementa con las demás, de modo que las áreas trabajen con coordinación y sentido común. El plan se apoya en tres pilares fundamentales: los recursos financieros, el talento humano y las herramientas tecnológicas. Una planificación clara, acompañada de un cronograma realista, permitirá avanzar sin improvisaciones ni retrasos.

Más que un método, se trata de una manera de actuar. La meta es que CAAP mantenga el enfoque y la coherencia, y que cada esfuerzo diario se traduzca en resultados visibles y sostenibles en el tiempo.

3.14.1 Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos.

Diseñar estrategias no es solo un ejercicio teórico; es convertir la visión en movimiento. En el caso de CAAP, significa transformar los grandes propósitos en acciones concretas, sostenibles y medibles. Las estrategias operativas se enfocarán en cuatro frentes que hoy definen su competitividad: la innovación tecnológica, la calidad del servicio, la expansión institucional y el posicionamiento en el mercado de asesoría académica.

Cada uno de estos ejes funcionará como un hilo conductor que oriente las decisiones, desde la mejora de la plataforma digital hasta la creación de alianzas estratégicas y la optimización de los servicios. El objetivo es que el crecimiento de CAAP sea constante, medible y, sobre todo, coherente con su esencia y su misión.

3.14.1.1 Estrategias para Aumentar la Visibilidad Digital.

- **Objetivo**: Incrementar la visibilidad de CAAP en las plataformas digitales mediante un enfoque integral de marketing digital.
- **Estrategia**: Aplicar una estrategia combinada de **SEO y SEM** permitirá mejorar el posicionamiento del sitio web y atraer más visitas mediante campañas de publicidad digital. En redes sociales, el plan de marketing debe sostener una presencia constante con publicaciones frecuentes, anuncios bien segmentados y contenido útil que despierte el interés de los futuros estudiantes.
- **Acción**:

Contratar a un equipo especializado en SEO y SEM.

Crear campañas de Google Ads y Facebook Ads con segmentación detallada para alcanzar al público objetivo.

Desarrollar contenido web optimizado que responda a las necesidades específicas de los estudiantes.

Según Kotler y Keller (2016), el uso de herramientas de marketing digital es esencial para mejorar la visibilidad de la empresa y atraer tráfico hacia su página web. La optimización de los motores de búsqueda (SEO) y el marketing en buscadores (SEM) son fundamentales para aumentar la presencia de marca.

Según resultados de las encuestas se tiene:

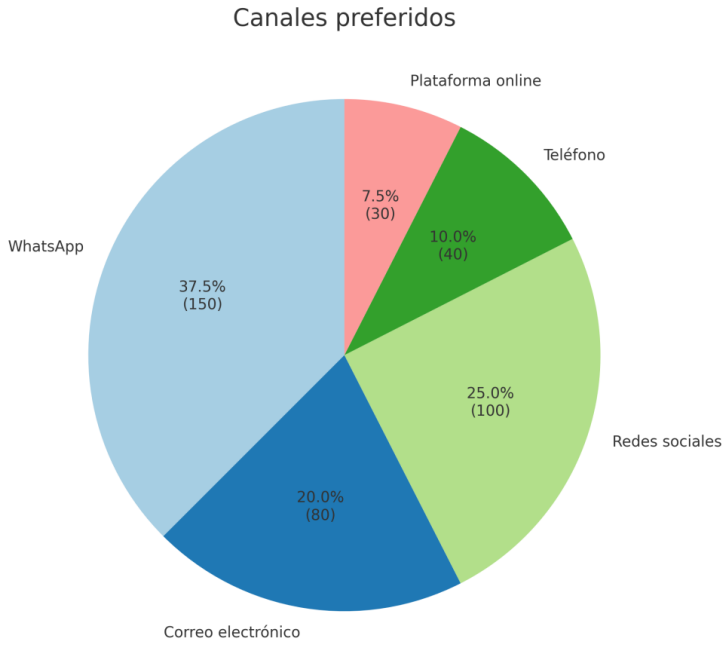


Figura 7. Resultados De Las Encuestas

Esto implica un mayor enfoque en la gestión del marketing digital.

3.14.1 2 Estrategias para Aumentar la Tasa de Conversión de Clientes Potenciales.

- **Objetivo**: Aumentar la tasa de conversión de visitas a clientes matriculados en los programas de CAAP.
- **Estrategia**: Optimizar el proceso de ventas utilizando un CRM (Customer Relationship Management) que permita personalizar la atención a los estudiantes potenciales, mejorar el seguimiento de cada oportunidad y aumentar las probabilidades de conversión.

Acción:

- Implementar un CRM para gestionar y hacer seguimiento de los leads.
- Capacitar al equipo de ventas en técnicas de cierre y personalización de la comunicación.
- Realizar sesiones de orientación y asesoramiento de calidad a los estudiantes interesados para resolver sus dudas y facilitar la decisión de matriculación.

Según Porter (1985), las empresas deben centrarse en la satisfacción del cliente y la personalización de los servicios para mantener una ventaja competitiva. Un CRM bien

implementado permite a las organizaciones gestionar mejor las relaciones con los clientes y aumentar la tasa de conversión.

3.14.1.3 Estrategias para Diversificar la Oferta de Servicios.

Objetivo:

Diversificar la oferta de servicios de CAAP mediante la creación de programas de capacitación online enfocados en áreas estratégicas de la asesoría académica.

Estrategia:

Identificar nuevas oportunidades dentro del mercado educativo, especialmente en campos relacionados con la investigación avanzada, la redacción de proyectos académicos y las metodologías de investigación, para desarrollar cursos virtuales que respondan a esas necesidades emergentes.

3.14.1.4 Estrategia de diversificación académica de CAAP.

La meta de esta estrategia es ampliar los servicios de CAAP y acompañar los nuevos modos de aprender que hoy marcan el ritmo del mundo profesional. La formación continua ya no es un lujo ni un valor añadido; se ha vuelto una necesidad. Y dentro de ese escenario, el aprendizaje virtual ocupa un lugar central.

El punto de partida será un diagnóstico profundo de la demanda educativa. No basta con medir intereses o contar participantes. Se trata de comprender lo que realmente buscan los estudiantes y los profesionales, tanto en el país como fuera de él: qué los motiva, qué formatos prefieren y qué tipo de acompañamiento necesitan para aprender mejor.

Los programas en línea se concebirán con una lógica práctica, flexible y actual. Incluirán actividades interactivas, recursos multimedia y tutorías personalizadas donde la presencia humana siga siendo el eje del proceso. Además, se implementará un sistema de evaluación continua que permita ajustar los contenidos sobre la marcha, corrigiendo lo que no funciona y potenciando lo que sí.

De forma paralela, CAAP promoverá alianzas con universidades y especialistas de trayectoria reconocida. El propósito es que cada programa cuente con respaldo académico y que los participantes puedan acceder a certificaciones que tengan valor real en su ejercicio profesional. Estas colaboraciones no solo legitiman el trabajo realizado, también abren puertas a la proyección internacional y refuerzan la reputación institucional.

Diversificar la oferta no busca únicamente mejorar los ingresos. El sentido va mucho más allá: llegar a públicos nuevos, consolidar la presencia digital y fortalecer el vínculo con

quienes ya confían en la institución. En definitiva, se trata de crecer sin perder el sello humano que distingue a CAAP.

Antes de ampliar la oferta educativa, CAAP necesita observar con calma el mercado. No basta con mirar estadísticas, sino entender qué buscan las personas realmente: en qué temas sienten vacíos o dónde podrían mejorar sus competencias. Ese análisis, más cualitativo que numérico, servirá como punto de partida para definir hacia dónde conviene avanzar.

Con esa información, se trabajará de la mano de profesionales y especialistas para construir materiales formativos que tengan peso, utilidad práctica y un enfoque cercano a la realidad de quienes aprenden. No se trata de llenar una plataforma de cursos, sino de ofrecer contenidos que de verdad sirvan y se mantengan actualizados.

Paralelamente, CAAP pondrá en marcha una plataforma digital sencilla, sin exceso de pasos, donde inscribirse sea tan natural como enviar un mensaje. Desde allí, los usuarios podrán seguir su progreso, comunicarse con los tutores y acceder a todos los recursos sin complicaciones.

Además, cada programa contará con un espacio de evaluación continua y retroalimentación, porque las opiniones de los participantes valen tanto como los indicadores internos. Escuchar lo que funciona y lo que puede mejorar permitirá ajustar los cursos sobre la marcha y mantenerlos vivos.

Como señalan Sánchez y Martínez (2020), la diversificación de servicios educativos es un camino que refuerza la competitividad y mantiene a las instituciones atentas a las necesidades cambiantes de sus estudiantes. En esa línea, CAAP busca no solo crecer, sino construir una propuesta más abierta, moderna y cercana a quienes confían en su trabajo.

Adicionalmente según resultados de las encuestas se tiene:

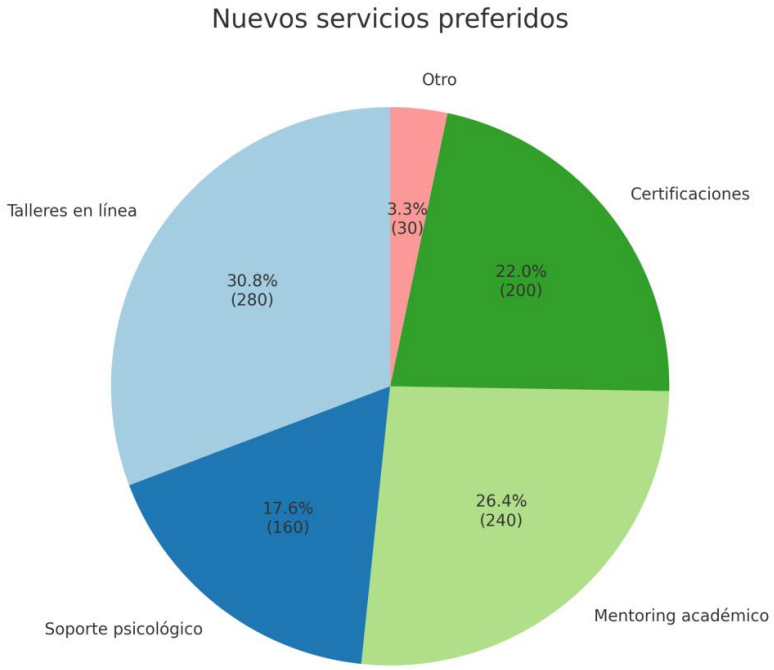


Figura 8. Servicios Preferidos

Esto implica enfocarse en nuevos servicios a ofrecer.

3.15 Asignación de Recursos: Financieros, Humanos y Tecnológicos

Para llevar a cabo las estrategias descritas anteriormente, es esencial asignar recursos de manera eficiente. A continuación, se detallan los recursos necesarios en las tres áreas clave: financieros, humanos y tecnológicos.

3.15.1 Recursos Financieros.

- **Presupuesto estimado**: Se destinará el 30% del presupuesto anual a la implementación de estrategias de marketing digital y publicidad en plataformas online. Un 20% será asignado a la capacitación del personal y a la adquisición de software CRM, y el 50% restante se invertirá en el desarrollo y expansión de programas de capacitación online.

Acción:

- Establecer un presupuesto claro y específico para cada área estratégica.
- Buscar posibles inversores o fuentes de financiamiento externas para apoyar el crecimiento de los programas internacionales.

3.15.2 Recursos Humanos.

- **Equipo necesario**:

Especialistas en marketing digital (SEO/SEM).

- **Asesores académicos** con experiencia en áreas específicas (redacción de proyectos, metodologías de investigación, etc.).
- **Desarrolladores de contenido educativo** y expertos en plataformas de aprendizaje online.
- **Personal de soporte y ventas** capacitado para manejar el CRM y realizar seguimientos efectivos.

Acción:

- Reclutar personal especializado en cada área.
- Capacitar al equipo de ventas y al personal de atención al cliente para garantizar una excelente experiencia para los estudiantes.

3.15.3Recursos Tecnológicos.

- **Herramientas necesarias**:
  - CRM (por ejemplo, Salesforce, HubSpot) para la gestión de relaciones con los estudiantes.
  - Plataforma de aprendizaje en línea (por ejemplo, Moodle o Canvas).
  - Herramientas de análisis web (por ejemplo, Google Analytics).
  - Herramientas de marketing digital como Google Ads y Facebook Ads.

Acción:

- Adquirir las herramientas tecnológicas necesarias para optimizar las operaciones de marketing, ventas y capacitación.
- Capacitar al equipo en el uso de estas herramientas para maximizar su eficiencia.

Tabla 45. Cuadro de Asignación de Recursos

Estrategia	Recurso Necesario	Porcentaje Asignado	Acción Específica
Incrementar la visibilidad online	Equipo de marketing digital, presupuesto publicitario	30%	Invertir en SEO, SEM, campañas de Google Ads y redes sociales.
Aumentar la tasa de conversión	Implementación de CRM, capacitación del equipo de ventas	20%	Implementar y optimizar CRM, capacitar al equipo en ventas.
Diversificar la oferta de servicios	Desarrollo de contenido educativo, plataformas online	50%	Desarrollar cursos especializados y plataformas educativas.

3.16 Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades cumple un papel fundamental en la gestión del plan estratégico, ya que permite garantizar que cada acción se ejecute dentro de los plazos previstos y con los recursos adecuados; a través de este cronograma se podrá organizar, coordinar y supervisar de manera eficiente el avance de las tareas planificadas, asegurando que todas las áreas de CAAP trabajen de forma sincronizada hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que se presenta un cronograma detallado que incluye las principales actividades programadas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos, especificando los responsables, los tiempos de ejecución y las metas intermedias correspondientes.

Tabla 46. Cronograma de Actividades

	Meses			
Actividad	**1-3**	**4-6**	**7-9**	**10-12**
Implementación de estrategia de marketing digital	X	X		
Optimización del sitio web (SEO/SEM)	X	X		
Desarrollo de programas de capacitación online		X	X	
Implementación del CRM y capacitación del equipo		X	X	
Promoción de nuevos servicios			X	X

Trazar metas es apenas el inicio. Lo difícil viene después, cuando hay que usar bien los recursos y mantener el paso sin perder el rumbo. Ahí es donde se demuestra la capacidad de gestión. Administrar con cuidado el dinero, el talento y la tecnología será decisivo. Esa combinación, bien equilibrada, permitirá avanzar con orden y convertir los planes en resultados.

El cronograma no debería verse como un trámite más. Es la herramienta que marca el ritmo y ayuda a que el trabajo no se estanque. Organizar los tiempos, prever retrasos y corregir sobre la marcha hace posible que los objetivos se cumplan, no solo que se escriban.

Este capítulo no busca ofrecer fórmulas. Su intención es dar una visión clara de las estrategias que sostendrán a CAAP en el tiempo. Más que un manual de operaciones, es un marco que orienta el uso de recursos y el seguimiento diario. Cada avance, por mínimo que parezca, suma al propósito central: fortalecer la presencia y la reputación de CAAP dentro del sector educativo.

4 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Balance Scorecard (BSC) de CAAP

El Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral, permite observar a la organización desde distintas perspectivas, más allá de los números. Es una herramienta que muestra cómo cada parte de la empresa se relaciona con las demás: el nivel de satisfacción de los clientes, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del equipo humano que sostiene todo el sistema.

Creado por Kaplan y Norton en 1996, este modelo se convirtió en una referencia mundial porque logra algo esencial: conectar la estrategia con la acción. En el caso de CAAP, cumple precisamente esa función, alinear la visión de largo plazo con el trabajo cotidiano y evitar que la planificación se quede solo en el papel.

Este capítulo aborda la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) dentro de CAAP, concentrándose en las dimensiones que resultan decisivas para su desarrollo: la financiera, la del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Estas determinan la solidez de la organización.

En la práctica, estas perspectivas funcionan como espejos complementarios. La primera mide la eficiencia con la que se utilizan los recursos y la capacidad de generar valor económico; la segunda, en cambio, refleja la percepción y satisfacción de quienes confían en los servicios de la empresa. Cada una incluye objetivos concretos y un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten seguir de cerca los avances, detectar desviaciones y tomar decisiones informadas.

La propuesta se apoya en marcos teóricos actuales de gestión y dirección estratégica, integrando las ideas de Kaplan y Norton con enfoques contemporáneos de mejora continua y orientación al cliente. De esa combinación surge un modelo adaptable, que traduce la estrategia institucional de CAAP en resultados visibles y sostenibles.

4.1.1 Perspectiva Financiera.

La parte financiera del Balanced Scorecard mide cómo la organización maneja sus recursos y qué tan sostenible es su rentabilidad. El desempeño no depende solo de vender más, sino de gastar mejor y usar con criterio lo que ya tiene.

Objetivos Financieros

- **Incrementar los ingresos anuales de CAAP**

El propósito principal es aumentar los ingresos ampliando la oferta de servicios y llegando a nuevos mercados, dentro y fuera del país. Reforzar la presencia digital y mejorar la visibilidad en línea son pasos inevitables para lograrlo. Como recordaban Kaplan y Norton (1996), diversificar las fuentes de ingreso y explorar nuevos segmentos asegura la estabilidad y evita depender de un solo público.

- **Mejorar la eficiencia en los costos operativos**

CAAP necesita revisar su estructura interna, reducir gastos que no aporten valor y mantener la calidad de los servicios. La automatización y la tecnología serán aliadas naturales en ese proceso. De acuerdo con Porter (1985), la eficiencia en costos es una ventaja competitiva que se mantiene en el tiempo y permite conservar márgenes sin sacrificar excelencia.

- **Aumentar la rentabilidad sobre la inversión (ROI)**

Toda inversión —sea en formación, en marketing o en tecnología— debe demostrar resultados concretos. El ROI funciona como una brújula que indica si el dinero invertido genera valor o si conviene redirigirlo. Para Kotler y Keller (2016), medir la rentabilidad de las inversiones es un hábito empresarial indispensable; solo así se conoce el impacto real de las estrategias y se asegura su continuidad.

Indicadores Financieros

Para evaluar el desempeño de CAAP en la perspectiva financiera, se utilizarán los siguientes indicadores clave:

Ingresos Totales: Mide los ingresos anuales de la empresa. La meta será alcanzar un crecimiento del 20% respecto al año anterior.

Fórmula;

Ingresos Totales = $\sum$ (Ventas Totales del Año)

Margen de Ganancia Neta: Identifica como CAAP administra gastos y costos mostrando el porcentaje de los ingresos que se traduce en ganancia neta.

Fórmula:

Margen de Ganancia Neta = (Ganancia Neta/Ingresos Totales) ×100

Rentabilidad sobre la Inversión (ROI): Este indicador permite ver si el dinero que CAAP destina a proyectos o estrategias realmente está dando frutos. En otras palabras, muestra qué tanto beneficio se obtiene frente a lo que se ha invertido. Su análisis ayuda a

entender si los recursos se están usando con inteligencia y si las decisiones financieras están fortaleciendo, de verdad, el crecimiento y la estabilidad de la empresa.

Fórmula:

ROI = (Beneficio Neto / Inversión Total) ×100

Crecimiento de Ingresos: Muestra cuánto han aumentado los ingresos de **CAAP** frente al periodo anterior. Se entiende que el efecto concreto de las acciones de marketing, la expansión de servicios y las estrategias de diversificación, cuando el crecimiento se mantiene en el tiempo, se puede hablar de una gestión y de una buena aceptación del mercado hacia lo que la empresa ofrece.

Fórmula:

Crecimiento de Ingresos = ((Ingresos del Año Actual − Ingresos del Año Pasado) / Ingresos del Año Pasado) ×100

Costos Operacionales: Este indicador examina cuánto cuesta mantener en marcha a CAAP desde el equipo humano y la infraestructura hasta la tecnología y el marketing. No se trata solo de reducir gastos, sino de saber en qué vale la pena invertir y en qué no. Cuando los costos se gestionan con cabeza, los márgenes crecen y la empresa gana estabilidad.

Fórmula:

Costos Operacionales = ∑ (Costos Variables y Fijos)

4.1.2 Perspectiva del Cliente.

Dentro del Balanced Scorecard, la perspectiva del cliente busca entender cómo las personas valoran los servicios que ofrece la organización. En el caso de CAAP, el foco está puesto en mejorar la experiencia de los estudiantes y fortalecer su lealtad, sin dejar de lado la expansión hacia nuevos mercados.

El objetivo de esta perspectiva es construir una relación más cercana y positiva con cada estudiante. Cuando la experiencia es buena, la confianza crece y la marca se consolida como una opción seria y competitiva dentro del mundo de la asesoría académica.

Objetivos Relacionados con los Clientes

Mejorar la satisfacción del cliente: Un estudiante satisfecho es, en esencia, el mejor resultado que puede alcanzar una empresa educativa. Este objetivo busca asegurar que cada usuario reciba una atención personalizada y oportuna, acorde a sus expectativas. El trabajo constante por mejorar la calidad del servicio es lo que mantiene viva esa satisfacción. Los estudiantes no solo buscan soluciones, también esperan sentirse

acompañados.

Como mencionan Kotler y Keller (2016), la satisfacción del cliente es uno de los mejores indicadores de desempeño y un fuerte predictor del éxito a largo plazo.

Ampliar la base de clientes: CAAP aspira a llegar a más estudiantes, especialmente fuera del país. La estrategia combina expansión digital, diversificación de servicios y una segmentación que permita atender distintos perfiles de usuarios. Adaptar la oferta a las necesidades de cada público es lo que hace posible crecer sin perder calidad. Tal como sostenía Porter (1985), ampliar la base de clientes es esencial para mantenerse competitivo en entornos exigentes como el educativo.

Fidelizar a los clientes actuales: Retener a un estudiante satisfecho vale más que atraer uno nuevo. La fidelización se convierte, así, en una estrategia central. CAAP implementará programas que ofrezcan beneficios exclusivos como descuentos, asesorías personalizadas o acceso anticipado a nuevos cursos para fortalecer el vínculo con sus usuarios. Según Sánchez y Martínez (2020), la fidelización crea relaciones duraderas, refuerza la confianza y mejora la rentabilidad en el tiempo.

Indicadores de Satisfacción del Cliente

Para conocer con claridad cómo los estudiantes perciben los servicios de CAAP, se usarán indicadores sencillos pero útiles que combinan datos y opiniones reales.

Índice de Satisfacción del Cliente (CSI): Resume el nivel general de satisfacción con las asesorías recibidas. Se calcula a partir de las encuestas que completan los estudiantes al terminar el servicio.

Fórmula: CSI = (∑(Puntuación en Encuestas)/ Número Total de Encuestas)×100

Tasa de Retención de Clientes: Mide qué porcentaje de estudiantes vuelve a contratar los servicios. Una tasa alta indica confianza y una experiencia positiva.

Fórmula: Tasa de Retención = (Estudiantes que repiten / Total de estudiantes) × 100

Net Promoter Score (NPS): Muestra si los usuarios recomendarían CAAP a otros. Un resultado alto significa que el servicio dejó una buena impresión y generó fidelidad.

Fórmula: NPS=%Promotores − % Detractores

Número de Nuevos Clientes. Cuenta cuántos estudiantes se registran o utilizan los servicios por primera vez. Permite evaluar el alcance de las acciones de difusión y marketing.

Fórmula: Nuevos Clientes=∑(Estudiantes Nuevos Inscritos)

Valor del Cliente a Largo Plazo (CLV): Refleja el aporte económico de cada usuario a lo largo del tiempo, considerando su frecuencia de uso y la duración del vínculo con la empresa.

Fórmula: CLV = (Valor Promedio de Compra × Frecuencia de Compra)×Duración Estimada del Cliente

4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos.

La perspectiva interna en el Balanced Scorecard (BSC) tiene como objetivo identificar los procesos clave, permitiendo medir y mejorar la eficiencia de los procesos operacionales y la calidad del servicio ofrecido. Para CAAP, es fundamental mejorar continuamente los procesos operativos, como la asesoría académica, la gestión de proyectos y la interacción con los clientes.

Mediante el establecimiento de objetivos claros y la medición de indicadores como el índice de tiempo de entrega y el índice de satisfacción del cliente, CAAP puede identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para optimizar sus operaciones.

La implementación de estos indicadores permitirá a CAAP monitorear de manera efectiva su desempeño, asegurar la satisfacción del cliente y mantener una ventaja competitiva en el mercado de asesoría académica, siendo capaz de ofrecer servicios de alta calidad que satisfagan las expectativas de los estudiantes.

Objetivos de Procesos Internos

Los objetivos de procesos internos para CAAP deben estar alineados con la mejora de la eficiencia operativa y la optimización de la calidad del servicio. En primer lugar, uno de los objetivos clave será reducir el tiempo de entrega de los servicios de asesoría académica. La reducción de los tiempos de espera y la optimización del proceso de asesoramiento permitirá a CAAP atender a más estudiantes sin sacrificar la calidad. Además, se espera que la implementación de plataformas digitales y sistemas de gestión de proyectos contribuya a mejorar la organización y el seguimiento de cada servicio prestado.

Un segundo objetivo relevante es mejorar la coordinación entre los distintos departamentos de CAAP, como el área de marketing, asesoría y soporte técnico. Una buena comunicación y coordinación entre estos departamentos es importante para garantizar una entrega de servicio eficiente y para maximizar la satisfacción del cliente. Para ello, es necesario desarrollar y adoptar protocolos de comunicación estandarizados, así como herramientas colaborativas que agilicen los procesos entre departamentos.

Según Kaplan y Norton (1996), los procesos internos eficientes son la base sobre la que se construyen los objetivos estratégicos. Las empresas que mejoran continuamente sus procesos internos son las que logran mantenerse competitivas y sostenibles a largo plazo. Porter (1985) argumenta que la eficiencia operativa es un factor determinante para mantener márgenes de ganancia adecuados, y su optimización contribuye al establecimiento de una ventaja competitiva.

Indicadores de Eficiencia y Calidad

Para medir la eficiencia de los procesos internos y la calidad del servicio, CAAP debe utilizar indicadores clave que puedan proporcionar información cuantitativa y cualitativa sobre su desempeño. Los indicadores de eficiencia se enfocan en la capacidad de la empresa para optimizar sus recursos, como el tiempo de entrega de los servicios, la utilización de personal y la implementación de nuevas tecnologías. Los indicadores de calidad se centran en evaluar la satisfacción del cliente y la efectividad de los servicios prestados.

El índice de tiempo de entrega es un indicador clave para medir la eficiencia. Este índice mide el tiempo promedio que tarda CAAP en entregar un trabajo desde que el cliente solicita el servicio hasta su finalización. Un tiempo de entrega más corto se traduce en una mayor eficiencia operativa.

Para evaluar la calidad, CAAP debe utilizar el índice de satisfacción del cliente, que mide la percepción de los estudiantes sobre los servicios recibidos. Este índice se basa en encuestas de satisfacción que cubren aspectos como la atención al cliente, la calidad del trabajo entregado y el cumplimiento de plazos.

Según Kotler y Keller (2016), la calidad del servicio es un componente esencial de la satisfacción del cliente y la lealtad. Las organizaciones deben medir constantemente la calidad para asegurar que sus servicios cumplan con las expectativas de los clientes.

Rodríguez y García (2020) sostienen que la eficiencia operativa y la calidad del servicio son factores que deben ser evaluados de manera continua para lograr una ventaja competitiva sostenida.

Fórmulas para los Indicadores

Índice de Tiempo de Entrega ITE: Este indicador mide el tiempo promedio en el que CAAP entrega los trabajos académicos (Asesorías) a sus clientes.

Fórmula:

ITE=Total de Horas de Entrega de Todos los Trabajos/Núm. Total de Trabajos Realiza dos

Interpretación: Un valor bajo indica un proceso eficiente, mientras que un valor alto indica posibles retrasos en la entrega.

Índice de Satisfacción del Cliente (CSI): Este indicador mide el nivel de satisfacción general de los estudiantes con respecto a los servicios de asesoría recibidos.

Fórmula:

CSI= Total de Puntuaciones Positivas en Encuestas / Número Total de Encuestas×100

Interpretación: Un valor alto refleja un alto nivel de satisfacción del cliente, lo que puede traducirse en lealtad y repetición de negocios.

Índice de Calidad del Servicio: Este indicador mide la calidad percibida del servicio prestado por CAAP en función de varios aspectos, como precisión, originalidad y cumplimiento de expectativas.

Fórmula:

Índice de Calidad = (Puntuación Promedio de Calidad de los Servicios/Puntuación Máxima Posible) ×100

Interpretación: Un valor más alto indica que CAAP está cumpliendo o superando las expectativas de calidad en la prestación de servicios.

4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en el desarrollo continuo del personal, la mejora de sus habilidades y capacidades, y la adopción de nuevas tecnologías que faciliten la operación de la empresa. Esta perspectiva es fundamental para CAAP, ya que el éxito de la organización depende de su capacidad para evolucionar y adaptarse a los cambios constantes en el sector educativo. De este modo, el aprendizaje continuo, tanto a nivel individual como organizacional, permite mejorar el desempeño en todas las áreas clave, desde la atención al cliente hasta la gestión interna de proyectos.

Además, en un entorno tan dinámico como el de la asesoría académica, es indispensable que CAAP cuente con un sistema de formación permanente y se mantenga a la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías. El desarrollo tecnológico también es importante para garantizar la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de los servicios.

Objetivos de desarrollo de habilidades y capacidades

Esta perspectiva busca fortalecer el talento humano de CAAP, entendiendo que una organización solo crece si lo hace su gente. La meta es construir un entorno donde aprender, compartir y mejorar no sea una obligación, sino parte natural de la rutina laboral.

La formación continua será un pilar constante. Se combinarán cursos estructurados con espacios de intercambio entre colegas, donde se compartan experiencias y buenas prácticas que enriquezcan el aprendizaje colectivo.

Uno de los puntos decisivos será el fortalecimiento de las competencias tecnológicas. Cada asesor deberá manejar con soltura las herramientas digitales y las plataformas académicas que usa a diario. De este modo, los servicios se volverán más ágiles, precisos y adaptados a las necesidades de cada estudiante. Esa mejora técnica se reflejará directamente en una atención más cercana y en mayores niveles de satisfacción.

CAAP también pondrá un fuerte énfasis en el liderazgo. A medida que la institución crece, algunos miembros del equipo deberán asumir funciones estratégicas y de coordinación. Por ello, se impulsarán programas enfocados en liderazgo, comunicación efectiva y gestión de equipos. Estas habilidades permitirán construir una estructura interna sólida, capaz de tomar decisiones con una visión amplia y sentido de responsabilidad compartido.

Kaplan y Norton (1996) señalaban que el fortalecimiento de las capacidades organizacionales es una de las bases más firmes para mantener la competitividad a largo plazo. En esa misma línea, la formación continua no solo eleva el desempeño individual, sino que une al equipo bajo una cultura común: la de la innovación, el compromiso y la mejora permanente.

Indicadores de desarrollo del personal y tecnológico

Medir el crecimiento institucional no se limita a observar los resultados finales; implica también analizar cómo evolucionan las personas y las herramientas que lo hacen posible. En CAAP, los indicadores de desarrollo del personal y de innovación tecnológica funcionan como una guía para evaluar aprendizaje, motivación y avance institucional.

Desde el plano humano, permiten identificar cuánto se ha fortalecido el conocimiento técnico y académico del equipo, y cómo ha mejorado su capacidad para liderar, comunicarse y gestionar proyectos con eficiencia. En el ámbito tecnológico, el foco estará en el aprovechamiento de las nuevas herramientas digitales y en la manera en que estas ayudan a que los procesos sean más ágiles, precisos y de mejor calidad.

Para sostener una mejora continua, CAAP necesita métricas claras que reflejen los avances en ambos frentes. En lo humano, se analizarán factores como la formación permanente, la motivación y la retención del talento. Un equipo que se siente valorado y que crece profesionalmente es, sin duda, el motor principal de la calidad del servicio.

Entre los indicadores más relevantes estará el índice de capacitación continua, que medirá las horas de formación que cada colaborador completa a lo largo del año. Este control permitirá garantizar que los asesores se mantengan actualizados en temas de asesoría académica, gestión de proyectos y tecnología educativa.

También se considerará el índice de satisfacción laboral, orientado a conocer el nivel de bienestar, compromiso y permanencia del personal. Un equipo motivado trabaja con más eficiencia y transmite confianza y profesionalismo a los estudiantes que atiende, generando un impacto positivo tanto en la calidad del servicio como en la reputación institucional.

En el ámbito tecnológico, dos mediciones tendrán un papel central:

- El **índice de adopción tecnológica**, que reflejará qué porcentaje del personal utiliza de forma efectiva las herramientas digitales implementadas.
- El **índice de eficiencia operativa tecnológica**, que medirá cómo esas innovaciones contribuyen a reducir tiempos, optimizar recursos y mejorar la experiencia de los usuarios.

Como sostienen Kotler y Keller (2016), el equilibrio entre el desarrollo humano y la modernización tecnológica define la competitividad de las organizaciones. Cuando la tecnología se usa con propósito y el equipo la adopta con confianza, los procesos fluyen mejor, los clientes se sienten más satisfechos y la reputación institucional se fortalece.

Ese equilibrio, personas capacitadas y tecnología bien aplicada, es, en esencia, el cimiento sobre el que CAAP construirá su crecimiento sostenible.

Índice de Capacitación Continua: Mide horas de capacitación de los colaboradores que reciben al año

Fórmula:

Índice de Capacitación=Total de Horas de Capacitación / Número de Empleados

Interpretación: Un valor más alto indica un mayor compromiso con la capacitación y el desarrollo del personal.

Índice de Satisfacción Laboral ISL: Mide la satisfacción general de los empleados con respecto a su trabajo, su entorno laboral y sus condiciones.

Fórmula:

ISL = (Numero de Encuestas Satisfechas/ Número Total de Encuestas) × 100

Interpretación: Un valor más alto refleja una mayor satisfacción laboral, lo que se traduce en una mayor retención y productividad del personal.

Índice de Adopción Tecnológica IAT: Mide el porcentaje de empleados que están utilizando las nuevas tecnologías implementadas por la empresa.

Fórmula:

IAT = (Núm. de Empleados que Usan Tecnología / Núm. Total de Empleados) ×100

Interpretación: Un mayor porcentaje indica una adopción exitosa de las tecnologías dentro de la empresa.

Índice de Eficiencia Operativa Tecnológica IEOT: Mide cómo la implementación de tecnología contribuye a la mejora de la eficiencia operativa, específicamente en términos de reducción de costos y mejora de la calidad del servicio.

Fórmula:

IEOT = (Ahorro de Costos por Tecnología / Costo Total de Implementación de Tecnología) ×100

Interpretación: Un valor más alto indica que las inversiones en tecnología están generando un retorno positivo.

Tasa de Retención de Talento: Mide el porcentaje de empleados que permanecen en la organización durante un periodo determinado. La retención de talento es un indicador de la efectividad de las estrategias de desarrollo del personal y la cultura organizacional.

Fórmula:

Tasa de Retención = (Número de Empleados que Permanezcan / Número Total de Empleados) ×100

Interpretación: Un valor más alto indica que CAAP ha logrado mantener a sus empleados clave y que las estrategias de desarrollo del personal son efectivas.

Índice de Innovación Tecnológica: Este indicador mide el grado en que CAAP ha implementado y aprovechado las nuevas tecnologías para mejorar los procesos y la calidad del servicio. Esto incluye el uso de plataformas digitales, herramientas de colaboración en línea, y software especializado.

Fórmula:

Índice de Innovación= (Numero de Nuevas Herramientas Implementadas /
Total de Herramientas Posibles) ×100

Interpretación: Un valor más alto refleja una mayor capacidad de **CAAP** para innovar y adoptar tecnologías que optimicen sus procesos y mejoren la calidad del servicio.

4.1.5 Mapa Estratégico.

El mapa estratégico de CAAP se construye sobre los cuatro pilares fundamentales del BSC: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Cada una de estas perspectivas tiene una relación directa con las otras, lo que significa que los objetivos establecidos en una perspectiva afectan a los objetivos de las otras. Esta interrelación es lo que permite que CAAP logre su misión y visión de manera efectiva y sostenible. Kaplan y Norton (2002) lo plantearon con claridad: la estrategia se vuelve tangible cuando cada perspectiva encaja en una secuencia causa-efecto que une lo planificado con lo logrado. Para CAAP, esa lógica es importante porque explica cómo se crea valor para el usuario, cómo se gana eficiencia y cómo la tecnología impulsa innovación y competitividad. En un entorno educativo que cambia rápido u ambiente VUCA, este mapa sirve para enfocar esfuerzos, cuidar recursos y sostener la gestión. Este documento es una guía que orienta decisiones, impulsa el crecimiento y consolida el liderazgo institucional.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera para CAAP está enfocada en garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo, maximizando los ingresos y optimizando los costos. Los objetivos estratégicos de esta perspectiva incluyen:

Incrementar los ingresos mediante la diversificación de los servicios y la expansión a nuevos mercados.

Optimizar los costos operacionales mediante la mejora de los procesos internos y la adopción de tecnologías eficientes.

Aumentar la rentabilidad mediante una mejor gestión de los recursos y un control más estricto de los costos asociados a la entrega de servicios.

Según Kaplan y Norton (2002), el Balance Scorecard debe estar centrado en los resultados financieros, que son la consecuencia última de todas las actividades de la organización.

Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente, CAAP debe centrarse en mejorar la satisfacción de sus estudiantes y clientes, asegurando que la propuesta de valor sea clara y atractiva. Los objetivos clave incluyen:

Mejorar la satisfacción del cliente a través de servicios personalizados de alta calidad.

Aumentar la base de clientes mediante una mayor presencia en el mercado y estrategias de marketing eficaces.

Fidelizar a los clientes existentes a través de programas de lealtad y la creación de una relación duradera con los estudiantes recurrentes.

Kotler y Keller (2016) afirman que la satisfacción del cliente es uno de los mayores indicadores de éxito en el mercado competitivo actual, especialmente en los sectores de servicios como el de CAAP.

Perspectiva de Procesos Internos

Los procesos internos de CAAP son clave para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios. Los objetivos estratégicos en esta perspectiva incluyen:

Optimizar los procesos de asesoría académica para reducir los tiempos de entrega y mejorar la precisión de los servicios.

Mejorar la calidad del servicio mediante un sistema de gestión de calidad que asegure que todos los trabajos académicos cumplan con los estándares requeridos.

Desarrollar la tecnología y los procesos internos para mejorar la comunicación y el seguimiento de los proyectos académicos.

Porter (1985) destaca que las empresas que tienen procesos internos bien optimizados pueden generar una ventaja competitiva sostenible a través de la eficiencia y la capacidad de entregar valor de manera consistente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es fundamental para garantizar que CAAP continúe desarrollándose en el futuro. Los objetivos estratégicos en esta perspectiva incluyen:

Desarrollar el capital humano mediante programas de formación continua y desarrollo profesional para los asesores académicos.

Mejorar el clima organizacional creando un ambiente de trabajo que fomente la innovación, la colaboración y la motivación del personal.

Adoptar tecnologías avanzadas que permitan la mejora de los procesos internos y la prestación de servicios, como el uso de plataformas de gestión académica y herramientas digitales.

Kaplan y Norton (1996) afirman que las organizaciones que invierten en el aprendizaje continuo y el desarrollo de sus empleados y procesos se posicionan mejor para adaptarse a los cambios y crecer a largo plazo.

Descripción de la relación de las perspectivas del Mapa Estratégico de CAAP

El mapa estratégico de CAAP representa de manera visual cómo los objetivos de la empresa se interconectan dentro de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). En este esquema, cada perspectiva sostiene y complementa a las demás, generando una cadena lógica que asegura la coherencia de la estrategia institucional.

Los objetivos financieros dependen directamente de los resultados obtenidos en la perspectiva del cliente, ya que el incremento en los ingresos y la sostenibilidad económica se logran únicamente cuando los estudiantes y usuarios están satisfechos y se mantienen fieles a la organización; a su vez, la satisfacción del cliente está condicionada por el correcto funcionamiento de los procesos internos, los cuales deben estar diseñados para ofrecer servicios de manera eficiente, oportuna y con los más altos estándares de calidad. Estos procesos internos, por su parte, dependen en gran medida del aprendizaje y crecimiento organizacional. La formación continua del personal, la adopción de nuevas tecnologías y la consolidación de una cultura de innovación son factores determinantes para que CAAP logre los objetivos establecidos en las demás perspectivas.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), el mapa estratégico es una herramienta esencial para garantizar que todas las unidades y procesos de una organización trabajen de forma coordinada hacia los mismos objetivos estratégicos; en el caso de CAAP, este mapa no solo muestra la interdependencia de los objetivos, sino que también ofrece una guía clara sobre cómo orientar las acciones y recursos para cumplir con las metas trazadas.

Análisis del Mapa Estratégico

El mapa estratégico de CAAP muestra la relación entre los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas del BSC. Al integrar estos objetivos, CAAP puede asegurar que todos los aspectos de su organización estén alineados hacia el logro de sus metas a largo plazo.

Interacción entre las perspectivas: La perspectiva financiera está estrechamente vinculada con las perspectivas del cliente y de procesos internos, ya que una mayor satisfacción del cliente y procesos más eficientes conducen a mayores ingresos y rentabilidad.

Foco en el aprendizaje y crecimiento: La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es importante porque permite que la empresa continúe mejorando su eficiencia operativa, lo que impacta directamente en las otras tres perspectivas. La capacitación del personal y la adopción de nuevas tecnologías garantizan que CAAP pueda seguir siendo competitiva a medida que el mercado de asesoría académica evoluciona.

De acuerdo con Porter (1985)**,** una estrategia solo tiene éxito cuando todos los procesos y objetivos de la organización se encuentran alineados de forma coherente. El mapa estratégico cumple justamente esa función: permite ver cómo cada meta, desde distintas áreas, aporta al logro del propósito general de la empresa.

Mapa Estratégico de CAAP

A continuación, se presenta un mapa estratégico detallado para CAAP, basado en las perspectivas y objetivos descritos anteriormente.

Tabla 47. Mapa Estratégico Detallado

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Clave de Desempeño (KPI)
Financiera	Maximizar los ingresos	Crecimiento de los ingresos, ROI
	Optimizar los costos	Costos operacionales
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente, tasa de retención
	Aumentar la base de clientes	Número de nuevos clientes
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa	Índice de tiempo de entrega, eficiencia operativa
	Desarrollar procesos de calidad	Índice de calidad del servicio
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las habilidades del personal	Índice de capacitación, satisfacción laboral
	Adoptar nuevas tecnologías	Índice de adopción tecnológica, índice de innovación

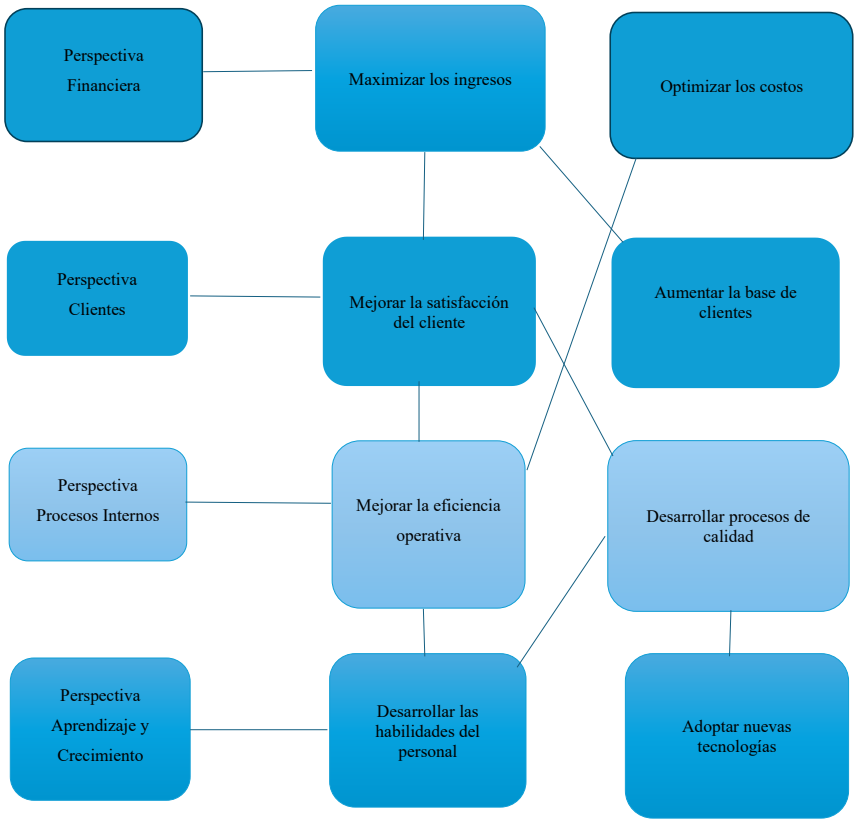


Figura 9. Mapa Estratégico de CAAP

Adaptado de CAAP 2025

4.2 Plan de implementación, monitoreo y evaluación

Llegar a un crecimiento sostenido exige más que buenas ideas: hace falta organización. Esta etapa reúne las acciones que CAAP debe priorizar para fortalecer su gestión y avanzar con orden. Se agrupan por áreas de intervención, de modo que cada paso tenga sentido dentro del conjunto.

4.2.1 Propuesta de mejora estratégica.

Hoy, la ausencia de una planificación sólida y el enfoque casi exclusivo en el mercado nacional han frenado parte del potencial de CAAP. Para dar la vuelta a esta situación, se proponen tres movimientos concretos.

- **Diseñar un plan estratégico de mediano y largo plazo** que marque metas claras y medibles, alineadas con la misión institucional.
- **Enfoque en la Innovación:** incorporar tecnologías que modernicen la oferta de servicios, hagan más ágil la gestión interna y fortalezcan los espacios virtuales de aprendizaje.
- **Fortalecimiento de la Marca:** reforzar la identidad de marca mediante campañas de comunicación que proyecten a CAAP como una empresa confiable, actual y con presencia tanto local como internacional.

4.2.2 Propuesta de mejora económica.

- Las limitaciones financieras y la falta de análisis económico continuo han dificultado decisiones oportunas. Para revertirlo, se plantea:
- **Revisión y Optimización de Costos:** Revisar los gastos detalladamente, identificar costos que pueden reducirse sin afectar la calidad.
- **Diversificación de Fuentes de Ingreso:** Esto implica abrir nuevas líneas: programas de formación para empresas, cursos especializados o certificaciones profesionales que respondan a las necesidades del mercado.
- **Implementación de un Sistema de Control Financiero:** Implementar un software de gestión contable - financiera que permita realizar un seguimiento de ingresos, gastos, y los procesos en tiempo real.

4.2.3 Propuesta de mejora operative.

Los problemas operativos actuales, como carecer de un manual de procesos y la ineficiencia en la gestión de trabajos urgentes, requieren reestructurar los procesos internos. Las propuestas incluyen:

- **Establecimiento de un Manual de Procedimientos:** Crear un documento formal con los procesos operativos y administrativos para asegurar la eficiencia en las actividades de la empresa.
- **Mejora en la Planificación y Control de Tareas:** Implementar un sistema de gestión de proyectos para gestionar de manera más eficiente los plazos y entregas de los trabajos asignados.

4.2.4 Propuesta de Mejora en Recursos Humanos.

El alto nivel de rotación de personal y la falta de capacitación de los asesores son problemas para solucionar. Las propuestas de mejora incluyen:

- **Desarrollo de un Programa de Capacitación Continua:** Crear un sistema de formación interna para los asesores, ayudando a mejorar sus competencias y alinearse con los estándares de calidad de CAAP.
- **Mejoras en la Selección de Personal:** Depurara los procesos de selección y contratación, incluyendo pruebas más exhaustivas para evaluar la calidad y adaptación de los asesores a los procesos requeridos.
- **Sistema de Incentivos y Retención:** Desarrollar un programa de incentivos basado en el rendimiento aumentando la permanencia de los asesores a largo plazo.

4.2.5 Propuesta de Mejoramiento Actitudinal.

El aspecto actitudinal dentro de CAAP constituye un eje clave para fortalecer el ambiente laboral, mejorar la motivación del personal y elevar la calidad del servicio que se brinda a los estudiantes y clientes. Una actitud positiva, comprometida y colaborativa influye directamente en el desempeño organizacional y en la percepción que los usuarios tienen de la empresa. Las propuestas para mejorar este aspecto son.

4.2.5.1 Fomento de la Cultura de Excelencia y Compromiso.

- **Programas de Reconocimiento al Desempeño:** Implementar un sistema de reconocimientos para los empleados que demuestren actitudes ejemplares hacia el trabajo

y el trato con los clientes. Este tipo de incentivos fomentará el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia dentro del equipo.

- **Promoción de la Calidad en el Servicio:** Desarrollar una cultura de excelencia en la atención, impulsando capacitaciones constantes en servicio al cliente, comunicación efectiva y cuidado de los detalles. De esta manera, cada interacción con los usuarios se convertirá en una oportunidad para fortalecer la reputación institucional.

4.2.5.2 Desarrollo de Habilidades Emocionales y Sociales.

- **Entrenamiento en Inteligencia Emocional:** Organizar talleres y jornadas formativas que fortalezcan las habilidades emocionales y sociales del personal. Estas competencias les permitirán manejar el estrés, mejorar la comunicación interpersonal y fortalecer la empatía tanto con los clientes como con sus compañeros de trabajo.
- **Trabajo en Equipo y Colaboración**: Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las diferentes áreas de CAAP. Una cultura de cooperación favorece la cohesión, eleva la productividad y contribuye a la construcción de un entorno laboral positivo y armónico.

4.2.5.3 Refuerzo de la Actitud Proactiva.

- **Motivación para la Proactividad**: Crear espacios y mecanismos que reconozcan a los empleados que propongan soluciones, detecten oportunidades de mejora o impulsen innovaciones en los procesos internos, Un sistema de incentivos ligado a la proactividad fortalecerá el sentido de responsabilidad y autonomía dentro de los equipos.
- **Definir Metas Personales y Profesionales:** Acompañar a cada empleado en el establecimiento de metas alcanzables, que les permitan visualizar su desarrollo dentro de la empresa. Este proceso ayuda a consolidar la motivación interna y el compromiso con los objetivos de CAAP.

4.2.5.4 Promoción de la Ética y los Valores Institucionales.

- **Refuerzo de la Ética Profesional:** Asegurar que todos los colaboradores comprendan y practiquen los valores de la empresa, integridad, responsabilidad y confidencialidad, mediante charlas, campañas internas y ejemplos prácticos de comportamiento ético.

- **Alineación con la Misión y Visión Institucional:** Organizar sesiones de integración y sensibilización que refuercen el sentido de pertenencia y alineen las acciones del personal con la misión, visión y objetivos estratégicos de CAAP. Esta coherencia es esencial para construir una cultura organizacional sólida y comprometida.

4.2.5.5 Gestión de la Motivación y Bienestar de los Empleados.

- **Mejorar las Condiciones Laborales:** es la base sobre la que se construye el buen desempeño. Si las personas trabajan en un entorno cómodo, valorado y escuchado, el resultado se refleja en su productividad y en la calidad del servicio que ofrecen.
- **Escucha Activa:** Implementar sistemas de retroalimentación donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones, sugerencias. Esto no solo mejora la actitud de los empleados y demuestra que sus opiniones son valoradas.

4.2.6 Impacto esperado.

Cuando las personas se sienten bien, trabajan mejor. La puesta en práctica de estas acciones debería traducirse en una actitud más positiva, mayor compromiso y mejor cooperación entre compañeros. Un equipo motivado no solo produce más, sino que transmite entusiasmo y calidad en cada servicio.

Con el tiempo, esta cultura de bienestar, basada en la confianza, la proactividad y el trabajo conjunto, permitirá que CAAP se mantenga firme ante los retos del mercado educativo. La organización ganará estabilidad, reputación y una ventaja competitiva sostenida gracias a un equipo que no solo trabaja, sino que cree en lo que hace.

4.2.7 Monitoreo y Evaluación del Desempeño.

El monitoreo del Balanced Scorecard en CAAP no es un trámite: es la forma de comprobar que CAAP cumpla con sus objetivos estratégicos. El seguimiento se apoya en KPIs definidos para cada perspectiva y en reuniones periódicas entre quienes llevan las áreas clave finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos. En esas mesas de trabajo se verifican los avances, se comparan resultados, se detectan desvíos y, si hace falta, se corrige el rumbo sin esperar a que el problema crezca. Los indicadores deben ser medibles y útiles; en finanzas, por ejemplo, conviene observar márgenes, ROI o el pulso de los ingresos, mientras que del lado del cliente pesan más la satisfacción y la retención. La idea no es acumular cifras, sino leerlas con sentido.

Si un KPI no describe bien lo que se busca, se ajusta o se reemplaza. Medir por medir no sirve; la revisión continua, en cambio, permite aprender y reaccionar a tiempo (Kotler y Keller, 2016). El análisis de desempeño va un paso más allá de la tabla comparativa: contrasta metas y resultados, identifica brechas y pregunta por causas. ¿Qué falló? ¿Dónde se atascó el proceso? ¿Qué haríamos distinto la próxima vez? Esta disciplina, advierte Porter (1985), es la que sostiene la ventaja competitiva. Luego vienen los ajustes: afinar procesos internos, probar otra táctica de marketing, mover recursos humanos o financieros. Flexibilidad sin perder el norte; en eso insisten también Sánchez y Martínez (2018).

En un mercado educativo que se mueve rápido, lo razonable para CAAP es una mirada trimestral, para corregir a tiempo y una evaluación anual más profunda que capture tendencias. Las organizaciones que revisan con mayor frecuencia se adaptan mejor, señalan Rodríguez y García (2020). Para sostener el proceso, conviene un comité de estrategia con el CEO, el CFO y las direcciones de marketing, operaciones y talento; cada uno responde por sus indicadores, trae evidencia y propone ajustes. Kaplan y Norton (2002) ya lo habían puesto en claro: el BSC funciona cuando es colaborativo. La tecnología ayuda: paneles en Power BI o Tableau, reportes con datos en tiempo real. La analítica no sustituye el criterio, lo potencia. Los resultados deben ser compartirlos con toda la organización, lo que refuerza pertenencia y alinea esfuerzos; la comunicación interna abierta, López y García, 2019, sostiene la coherencia del trabajo diario.

Implementar el BSC exige presupuesto y ser objetivos. La inversión no se limita al diseño: hay que formar a los colaboradores. La capacitación es el punto de partida; talleres, acompañamiento y práctica para que directivos y equipos manejen los indicadores y entiendan para qué sirven (Kaplan y Norton, 1996). Se puede sumar consultores que adapten el modelo a la realidad de CAAP y eviten errores típicos cuando se estrenan metodologías (Porter, 1985). En paralelo, hará falta un soporte tecnológico confiable: licencias, puesta en marcha y entrenamiento en plataformas de BI. Todo esto tiene costos directos y otros menos visibles, tiempo, gestión del cambio, pero ordena la ejecución y, a mediano plazo, se ahorra y se mitiga errores.

4.3 Designación de Responsabilidades y Roles

El Balanced Scorecard (BSC) es, en esencia, la forma en que una estrategia deja de ser teoría para convertirse en práctica. En CAAP, esta herramienta ayuda no solo a definir

hacia dónde se quiere ir, sino también a dejar claro quién hace qué y cómo cada acción contribuye al resultado final.

Para que la estrategia tenga efecto, no basta con diseñarla: hay que darle forma dentro de una estructura organizacional. Repartir bien las tareas evita confusiones y permite que cada persona entienda el sentido de su trabajo. Además, revisar los avances con frecuencia da margen para corregir el rumbo cuando haga falta y mantener la coherencia en el tiempo.

CAAP organiza sus responsabilidades en torno a cuatro grandes miradas del BSC: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje con crecimiento. Cada una tiene un responsable directo, encargado de que los objetivos no se queden en el papel.

Perspectiva Financiera

El director Financiero (CFO) asume la tarea de cuidar los números, pero también la salud general de la empresa. No se trata solo de hacer crecer los ingresos, sino de usar con inteligencia los recursos y mantener un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad. Cada decisión económica debe tener sentido dentro del plan estratégico.

Perspectiva del Cliente

Esta parte queda bajo la guía del responsable de Marketing y Clientes, cuya misión es que los estudiantes y usuarios se sientan escuchados y satisfechos. Diseña campañas, busca nuevos públicos y, sobre todo, construye relaciones duraderas. En un servicio educativo, la confianza no se impone: se gana con cada experiencia positiva.

Perspectiva de Procesos Internos

El director de Operaciones coordina el funcionamiento diario de la empresa. Su papel es lograr que los procesos fluyan sin tropiezos, que los tiempos se cumplan y que los resultados mantengan la calidad prometida. La mejora continua es su bandera, y el trabajo en equipo su mejor herramienta.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Finalmente, el director de Recursos Humanos encabeza el área que impulsa el desarrollo del talento y la cultura organizacional. Promueve la capacitación constante, la integración de nuevas tecnologías y un clima laboral donde las personas crezcan junto con la empresa. Cuando el equipo aprende y se siente parte del propósito, la organización avanza con paso firme.

4.4 Presupuesto

4.4.1 Análisis de Costos Asociados a la Implementación del Balanced Scorecard (BSC) en CAAP.

Poner en marcha el Balanced Scorecard no ocurre de la noche a la mañana. Requiere tiempo, acompañamiento técnico y una asignación inteligente de los recursos. CAAP deberá invertir de forma gradual, cubriendo las áreas que sostienen el proceso: la formación del personal, la asistencia de especialistas, la adquisición de tecnología y la gestión del cambio organizacional.

Para los años 2025, 2026 y 2027, se elaborará una proyección presupuestaria escalonada que detalle cada actividad, su costo y su efecto esperado. Este ejercicio no busca llenar tablas, sino comprender cómo cada inversión fortalece la estructura institucional.

El desglose incluirá los montos previstos por año, las tareas prioritarias y los resultados medibles que se esperan conseguir. Así, se podrá mantener un control real del progreso y garantizar transparencia en el uso de los recursos.

Más que un requisito contable, esta planificación será la guía económica que acompañe la estrategia. Cada inversión deberá reflejarse en mejoras tangibles: procesos más fluidos, personal mejor preparado y una organización capaz de sostener su crecimiento con solidez, visión de futuro y sentido de propósito.

Tabla 48. Presupuesto para la Implementación del BSC (2025-2027)

Actividad	Subactividad	Costo Estimado 2025	Costo Estimado 2026	Costo Estimado 2027	Total Estimado
1. Capacitación y Formación	Seminarios sobre BSC	$5,000	$3,000	$2,000	$10,000
	Talleres para gerentes y directivos	$7,000	$5,000	$3,000	$15,000
	Curso en línea sobre gestión de desempeño	$3,000	$2,000	$1,500	$6,500
	Capacitación en uso de herramientas tecnológicas	$2,500	$1,500	$1,000	$5,000
	Formación en gestión de KPIs	$2,500	$1,500	$500	$4,500
2. Consultoría Externa	Consultoría para diseño e implementación del BSC	$15,000	$10,000	$8,000	$33,000
	Asesoría en selección y definición de KPIs	$5,000	$4,000	$3,000	$12,000

	Consultoría en la integración de la estrategia BSC	$3,000	$2,000	$2,000	$7,000
	Revisión de procesos internos en relación con el BSC	$2,500	$1,500	$1,000	$5,000
	Supervisión de implementación del BSC	$5,000	$3,000	$2,000	$10,000
3. Licencias de Software y Herramientas Tecnológicas	Licencia de software BSC (permanente)	$7,000	$5,000	$3,000	$15,000
	Herramientas para gestión de KPIs	$5,000	$3,000	$2,000	$10,000
	Implementación de herramientas tecnológicas	$3,000	$2,000	$1,500	$6,500
	Renovación de software y licencias	$1,500	$1,500	$1,000	$4,000
	Capacitación en uso de software	$1,500	$1,000	$500	$3,000
4. Gestión de Desempeño	Monitoreo de KPIs durante la implementación	$3,000	$3,000	$2,500	$8,500
	Desarrollo de informes de desempeño	$2,000	$2,000	$2,000	$6,000
	Análisis de resultados y propuesta de ajustes	$2,000	$2,000	$2,000	$6,000
	Evaluación trimestral del desempeño	$1,500	$1,500	$1,000	$4,000
	Retroalimentación a los responsables de áreas	$1,500	$1,500	$1,000	$4,000
5. Comunicación y Gestión del Cambio	Desarrollo de materiales de comunicación interna	$1,500	$1,000	$500	$3,000
	Talleres de gestión del cambio organizacional	$3,000	$2,500	$2,000	$7,500
	Campaña de sensibilización sobre el BSC	$1,500	$1,000	$500	$3,000
	Reuniones periódicas de actualización y seguimiento	$1,000	$1,000	$1,000	$3,000
	Implementación de plataformas de comunicación interna	$1,000	$500	$500	$2,000

6. Monitoreo y Evaluación de KPIs	Revisión trimestral de KPIs	$4,000	$4,000	$3,500	$11,500
	Revisión de objetivos y ajustes estratégicos	$3,000	$2,500	$2,000	$7,500
	Análisis y reportes semestrales	$2,000	$2,000	$1,500	$5,500
	Validación de la eficiencia de los KPIs	$2,500	$2,500	$2,000	$7,000
	Ajustes y recomendaciones de los KPIs	$2,500	$2,000	$1,500	$6,000
Total General		**$90,000**	**$68,000**	**$52,000**	**$210,000**

Análisis y Descripción

La tabla de presupuesto elaborada para CAAP no es un simple listado de cifras. En realidad, funciona como una guía para la organización y transformar su estrategia en acciones concretas de la implementación del Balanced Scorecard (BSC) durante los años 2025, 2026 y 2027. Entre todos los rubros, uno destaca por su relevancia: la capacitación del personal para que el sistema funcione en la práctica.

4.4.1.1 Capacitación y Formación.

En este apartado se incluyen talleres, seminarios y cursos especializados destinados al personal clave, con el objetivo de que comprendan cómo aplicar el BSC en su trabajo cotidiano. Para el año 2025, se proyecta una inversión inicial de USD 20 000. Esta inversión en conocimiento pretende generar una mentalidad común, un lenguaje compartido dentro de CAAP, fomentando el cambio para el crecimiento de la empresa.

En los años posteriores, el costo disminuirá a medida que las capacitaciones se orienten hacia la actualización y el perfeccionamiento de competencias. Según Kaplan y Norton (1996), la capacitación continua resulta fundamental para la correcta implementación del BSC, ya que los empleados deben comprender la metodología y su relación directa con los objetivos estratégicos de la organización.

4.4.1.2 Consultoría Externa.

Para que el Balanced Scorecard (BSC) dé resultados reales, CAAP necesitará contar con el acompañamiento de consultores externos durante sus primeras etapas. Su papel será

clave: ayudarán a ajustar el modelo a la realidad diaria de la empresa y a evitar tropiezos que suelen aparecer cuando se ponen en marcha procesos nuevos.

Durante el año 2025 se prevé una inversión de unos 25 000 dólares, que irá disminuyendo a 18 000 en 2026 y a 15 000 en 2027. La reducción no obedece a un recorte, sino al crecimiento interno: poco a poco, el propio equipo adquirirá la experiencia necesaria para manejar el sistema con autonomía.

La presencia de especialistas no solo aporta conocimientos técnicos. También trae una mirada fresca, sin los sesgos de lo cotidiano, capaz de detectar oportunidades que desde dentro suelen pasar inadvertidas. Porter (1985) ya lo mencionaba: una visión externa ayuda a optimizar los procesos y a acelerar los resultados. Al término de este acompañamiento, lo que se busca es que CAAP cuente con un modelo sólido, comprendido por todos y plenamente integrado en su manera de trabajar.

4.4.1.3 Licencias de Software y Herramientas Tecnológicas.

La tecnología será el eje que mantenga en marcha el sistema. Sin herramientas adecuadas, el seguimiento de indicadores y la medición del desempeño resultarían lentos e imprecisos.

Por ello, el presupuesto contempla USD 15 000 en 2025 para la adquisición e implementación de plataformas especializadas, capaces de integrar datos y generar reportes automáticos. En los años siguientes, los costos se reducirán a USD 8 000 en 2026 y USD 5 000 en 2027, enfocados principalmente en actualizaciones y mantenimiento.

Como señalan Sánchez y Martínez (2018), las soluciones digitales bien aplicadas facilitan la lectura oportuna de los indicadores y respaldan decisiones más acertadas, sustentadas en información real y actualizada.

4.4.1.4 Gestión del Desempeño.

Medir y analizar los avances será tan importante como planificar. Este rubro agrupa los gastos vinculados con la recolección de datos, elaboración de informes y análisis de resultados que permitirán monitorear la ejecución de la estrategia.

Se proyecta una inversión constante de USD 10 000 anuales entre 2025 y 2027.

De acuerdo con Rodríguez y García (2020), un sistema de gestión del desempeño bien estructurado mejora la capacidad de adaptación, porque permite ajustar las acciones según los resultados reales, sin esperar a que los problemas se acumulen.

En conjunto, estos componentes: consultoría, tecnología y monitoreo, constituyen la base práctica que hará posible que el BSC de CAAP funcione con precisión, credibilidad y continuidad a lo largo del tiempo.

4.4.1.5 Comunicación y Gestión del Cambio.

Adoptar el Balanced Scorecard (BSC) no se trata solo de aplicar una nueva metodología, sino de transformar la manera en que las personas entienden y ejecutan la estrategia. Para lograrlo, CAAP deberá promover una gestión del cambio que motive la participación activa de todos los colaboradores.

Durante el 2025, se destinarán aproximadamente USD 8 000 a este proceso; en 2026, el monto bajará a USD 6 000, y en 2027 a USD 4 000, cuando la cultura organizacional ya esté más consolidada. Estos recursos cubrirán materiales de comunicación interna, talleres de sensibilización y espacios de orientación para explicar el propósito del BSC y cómo cada miembro aporta a los resultados.

Como destacan Kotler y Keller (2016), una comunicación transparente y constante es clave para que los empleados comprendan los nuevos lineamientos y los asuman con compromiso, en lugar de percibirlos como simples cambios administrativos.

4.4.1.6 Monitoreo y Evaluación de KPIs.

Una estrategia vale en la medida en que puede medirse. Por eso, el seguimiento de los indicadores clave de desempeño será una tarea constante dentro de CAAP. Cada cifra contará una historia: la de los avances, los ajustes y el aprendizaje que deja cada etapa. Se ha previsto una inversión cercana a 12 000 dólares anuales, destinada a revisar periódicamente los resultados, evaluar el progreso y redefinir las acciones cuando sea necesario.

Kaplan y Norton (2002) insisten en que medir de forma sistemática los KPIs no solo mantiene la estrategia viva, sino que impulsa la mejora continua. En el caso de CAAP, este control permitirá corregir el rumbo a tiempo y descubrir oportunidades antes de que los problemas afecten el rendimiento general.

El presupuesto total estimado para el período 2025–2027 ronda los 210 000 dólares. La mayor parte se concentrará en el primer año, cuando se ejecuten las inversiones iniciales en formación, consultoría y tecnología. Con el paso del tiempo, los costos tenderán a bajar, pero el valor adquirido: el conocimiento, la eficiencia y la cultura de evaluación permanecerá como el verdadero retorno de la inversión.

4.4.2 Viabilidad del Plan Estratégico.

Evaluar la viabilidad del plan estratégico permite saber si las metas trazadas por CAAP pueden alcanzarse en los tiempos previstos y, sobre todo, si la empresa podrá sostener su rentabilidad y estabilidad financiera a largo plazo. Este análisis se centra en dos ejes principales:

- La rentabilidad sobre los activos productivos (ROA), y
- Los flujos de efectivo proyectados durante los años 2025 a 2027.

Además, se revisarán los indicadores financieros de cada ejercicio para medir la solidez económica de la organización y la eficiencia con la que utiliza sus recursos.

4.4.2.1 Rentabilidad sobre los Activos Productivos (ROA).

El ROA (Return on Assets) permite conocer qué tan bien aprovecha CAAP sus activos para generar beneficios. En términos sencillos, mide la capacidad de la empresa para transformar lo que posee en resultados económicos reales.

Fórmula: ROA=Beneficio Neto / Total de Activos

Un índice alto refleja una gestión eficiente de los recursos; en cambio, un valor bajo podría señalar que existen activos que no están siendo plenamente aprovechados.

El análisis de este indicador mostrará si las inversiones realizadas —en capacitación, tecnología o consultoría— logran producir retornos suficientes para justificar los gastos. Como explican Kotler y Keller (2016), la rentabilidad sobre los activos es un termómetro de eficiencia operativa: evidencia qué tan efectivas son las decisiones empresariales a la hora de convertir recursos en beneficios sostenibles.

Si el ROA de CAAP mantiene una tendencia ascendente a lo largo del plan estratégico, se podrá afirmar que la organización está avanzando hacia una gestión más rentable y productiva.

4.4.2.2 Flujos de Efectivo (2025–2027).

El flujo de efectivo es, en esencia, el pulso financiero de la empresa. Indica cómo se mueve el dinero dentro y fuera del negocio y revela su capacidad para financiar operaciones, cumplir obligaciones y sostener nuevas inversiones.

Durante la ejecución del plan estratégico, mantener un flujo positivo será fundamental para cubrir los compromisos y respaldar las acciones contempladas en la implementación

del BSC. De lo contrario, incluso los mejores resultados contables podrían verse comprometidos por la falta de liquidez.

Por lo tanto, se elabora un flujo de efectivo para los años 2025-2027

Tabla 49. Flujos de Efectivo (2025-2027)

Descripción	Inversión Inicial	2025	2026	2027
Ingresos de Efectivo	-	$120,000	$140,000	$160,000
Egresos de Efectivo	-	$90,000	$100,000	$110,000
Margen de Intermediación	-	$30,000	$40,000	$50,000
Gastos de Operación	-	$15,000	$20,000	$25,000
Flujo Neto	$100,000	$45,000	$60,000	$75,000

Análisis de los Flujos de Efectivo (2025–2027)

Revisar los flujos de efectivo de CAAP no solo sirve para saber cuánto dinero entra o sale; también permite entender si la empresa puede sostener su ritmo de trabajo y financiar lo que proyecta hacer en los próximos años. Este análisis muestra con claridad cómo se moverá la liquidez durante la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) y qué tan sólida es la posición financiera del plan.

Inversión inicial.

El proyecto requiere una inversión de USD 100 000. Ese dinero es para cubrir lo esencial: mejorar la infraestructura, implementar herramientas tecnológicas y preparar al equipo. Representa el primer paso para construir una estructura estable que respalde el crecimiento de CAAP a largo plazo.

Ingresos de efectivo

Los ingresos previstos muestran una tendencia clara de avance. Se espera recaudar USD 120 000 en 2025, USD 140 000 en 2026 y USD 160 000 en 2027. Este crecimiento viene de una combinación de factores: más presencia digital, servicios diversificados y un trabajo constante por llegar a nuevos estudiantes y profesionales. Cada año, CAAP consolida mejor su posición en el mercado, tanto dentro como fuera del país, y eso se refleja en los números.

Egresos de efectivo

Los gastos también aumentan, pero de manera controlada. Se proyectan USD 90 000 para 2025, USD 100 000 para 2026 y USD 110 000 para 2027.El aumento responde a la expansión de la empresa: más personal, mejores plataformas y procesos más completos.

No es un crecimiento desordenado; es una inversión progresiva que busca mantener la calidad del servicio y sostener la operación sin perder equilibrio financiero.

Análisis del margen y flujo de efectivo

Los datos muestran lo que realmente queda después de cubrir los gastos. En 2025 será de USD 30 000, en 2026 subirá a USD 40 000 y en 2027 alcanzará USD 50 000. Ese aumento constante refleja una gestión prudente y un uso más eficiente del dinero.

Los gastos operativos, donde entran salarios, mantenimiento y servicios, se mantendrán bajo control: USD 15 000 en 2025, USD 20 000 en 2026 y USD 25 000 en 2027. El crecimiento es lógico: más actividad, más inversión, pero sin perder equilibrio.

El flujo neto, el dinero que realmente queda disponible muestra una evolución saludable: USD 45 000, USD 60 000 y USD 75 000 respectivamente. Cada año, CAAP incrementa sus ganancias, para solventar sus operaciones.

4.4.2.3 Índices Financieros (2025-2027).

A continuación, se identifica los principales índices financieros.:

Tabla 50. Índices Financieros (2025-2027)

Índice	2025	2026	2027	Promedio
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	5%	8%	10%	7.67%
Liquidez (Índice de Liquidez)	1.25	1.50	1.75	1.50
Solvencia	1.00	1.20	1.30	1.17
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	12%	15%	18%	15%
Margen de Beneficio Neto	10%	12%	15%	12.33%

Análisis de Indicadores Financieros (2025–2027)

Los indicadores financieros permiten observar, con cierta claridad, cómo CAAP gestiona sus recursos y si las decisiones estratégicas realmente están generando impacto. A lo largo del período 2025–2027, los datos muestran una tendencia constante hacia la estabilidad: la rentabilidad crece, la liquidez mejora y la estructura económica se consolida poco a poco.

Rentabilidad sobre Activos (ROA)

El ROA muestra qué tan bien la empresa convierte sus activos en beneficios reales. En 2025 se ubica en torno al **5 %**, un nivel razonable para una etapa de ajuste, cuando los procesos y estrategias aún se están afirmando.En 2026, la cifra asciende al **8 %**, y para 2027 alcanza el **10 %**, un avance que refleja el efecto positivo de las inversiones realizadas en capacitación, tecnología y eficiencia operativa.

Liquidez

La liquidez mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

En 2025, el índice se sitúa en 1,25, lo que significa que dispone de efectivo suficiente para atender sus compromisos inmediatos.En 2026 sube a 1,50 y en 2027 a 1,75, una señal positiva que refleja buena planificación financiera y control del flujo de dinero. Contar con reservas adecuadas permite a CAAP responder sin dificultad a pagos operativos o imprevistos y mantener estabilidad sin recurrir a financiamiento externo.

Solvencia

La solvencia muestra la capacidad de CAAP para responder por todas sus obligaciones con sus propios activos. En 2025, el índice se ubica en 1,00, lo que revela un equilibrio razonable entre lo que la empresa posee y lo que debe, propio de una organización que está en plena etapa de expansión. En los años siguientes, el indicador mejora a 1,20 en 2026 y 1,30 en 2027. Esto refleja un crecimiento patrimonial constante y una reducción gradual del endeudamiento. La empresa, poco a poco, ha logrado consolidar una base financiera más estable gracias a una gestión responsable de sus recursos y de sus compromisos.

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

El ROE muestra cuánto gana la empresa por cada dólar invertido por los accionistas. En 2025 alcanza el 12 %, lo que ya representa una rentabilidad atractiva para los inversionistas.

En 2026 sube al 15 % y en 2027 llega al 18 %, señal de una administración más madura y eficiente. Este progreso indica que CAAP ha logrado transformar su estrategia en resultados concretos, generando confianza entre los socios y asegurando retornos sostenibles a lo largo del tiempo. Tal como sostienen Kaplan y Norton (1996), el aumento del ROE refleja decisiones financieras acertadas y un uso inteligente del capital disponible.

Margen de Beneficio Neto

El margen neto revela qué porcentaje de los ingresos termina convirtiéndose en ganancia real después de cubrir costos y gastos. En 2025, el margen es de 10 %, un punto de partida razonable considerando los ajustes iniciales del plan estratégico. En 2026 mejora a 12 % y en 2027 alcanza 15 %, resultado de una administración más cuidadosa del gasto y una mayor eficiencia en la generación de ingresos. Estos márgenes demuestran que la empresa está aprendiendo a controlar sus costos sin sacrificar calidad, lo que le permite

incrementar su rentabilidad año tras año. Como menciona Porter (1985), la rentabilidad sostenida depende de dos factores: diferenciar el servicio y mantener disciplina en los costos, ambos presentes en la evolución de CAAP.

4.4.2.4 Financiamiento.

CAAP ha decidido financiar el 100% del proyecto con fondos propios. Estos fondos provienen de los socios y no incurren en gastos adicionales por intereses de crédito bancario. La tasa pasiva aplicada es del 8.5%, lo que refleja el costo de oportunidad de estos fondos si fueran invertidos en instrumentos financieros alternativos (González & López, 2021). Aunque no hay un costo directo para CAAP, la tasa de 8.5% representa el rendimiento mínimo esperado sobre esta inversión.

Tabla 51. Fuentes de financiamiento

Fuente de Financiamiento	% Financiamiento	Tasa Pasiva
Fondos Propios	100%	8.50%

Fuente: CAAP 2025

Las tasas de interés activas y pasivas ofrecidas por las instituciones financieras en Ecuador, especialmente aquellas destinadas a pequeñas y medianas empresas (PYMES), varían según el tipo de crédito y la entidad financiera. A continuación, se presentan algunas referencias específicas:

Banco del Austro:

- **Tasa de interés para PYMES**: 10.72% nominal anual (11.26% efectiva anual). bancodelaustro.com+1Banco Bolivariano+1

Banco Bolivariano:

- **Tasa de interés para PYMES**: 10.67% nominal anual (11.26% efectiva anual).

Banco del Pacífico:

- **Tasa de interés para PYMES**: No se especifica una tasa única, ya que las tasas son de libre contratación, siempre que no excedan la tasa máxima efectiva dispuesta por el Banco Central del Ecuador. Banco del Pacífico

Banco Pichincha:

- **Tasas de interés**: Varían según el tipo de crédito y las condiciones del mercado. Se recomienda consultar directamente con la entidad para obtener información actualizada sobre las tasas aplicables a PYMES.

Banco Central del Ecuador:

- **Tasa Pasiva Referencial (TPR)**: 6.74% anual.
- **Tasa Activa Referencial**: 8.40% anual.Banco Central del Ecuador

Es importante destacar que las tasas mencionadas pueden variar según el plazo del crédito, el monto solicitado y las políticas internas de cada institución financiera. Se recomienda contactar directamente con las entidades financieras o visitar sus sitios web oficiales para obtener la información más actualizada y detallada sobre las tasas de interés aplicables a PYMES.

Según las referencias correspondientes a las tasas activas y pasivas de los bancos en Ecuador para PYMES:

- Según el Banco del Austro, la tasa de interés nominal anual para PYMES es de 10.72% (Banco del Austro, 2023).
- El Banco Bolivariano ofrece una tasa de interés nominal anual de 10.67% para PYMES (Banco Bolivariano, 2023).
- Según el Banco del Pacífico, las tasas de interés varían y son de libre contratación, siempre que no excedan la tasa máxima efectiva dispuesta por el Banco Central del Ecuador (Banco del Pacífico, 2023).
- El Banco Pichincha, al ser una de las principales entidades del país, maneja tasas que se ajustan según el tipo de crédito y las condiciones del mercado (Banco Pichincha, 2023).
- El Banco Central del Ecuador reporta una tasa pasiva referencial de 6.74% anual y una tasa activa referencial de 8.40% anual (Banco Central del Ecuador, 2023).

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Importancia del uso de tecnología en el sector educativo: La implementación de tecnologías educativas ha sido identificada como un factor clave para mejorar los servicios en el CAAP. El uso de plataformas digitales y herramientas de inteligencia artificial optimiza los procesos internos y mejora la experiencia del usuario. La automatización y la integración tecnológica son fundamentales para competir en el mercado de la asesoría académica.

Posicionamiento estratégico en un mercado competitivo: A pesar de enfrentar la competencia de actores que ofrecen precios bajos, el CAAP está bien posicionado para competir gracias a su experiencia en el sector educativo y su capacidad para adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado. La estrategia de diferenciación basada en la calidad y especialización sigue siendo efectiva.

Inadecuada gestión del talento humano: La empresa presenta un alto índice de rotación de personal, lo que impacta tanto la calidad del servicio como la estabilidad interna. La falta de programas de capacitación continua y un sistema de incentivos adecuado son factores determinantes para mejorar la motivación y productividad del personal.

Ajustes necesarios en la estructura organizacional: Aunque la estructura organizacional de CAAP está diseñada para adaptarse a los cambios del mercado, es necesario reforzar el liderazgo y mejorar los procesos de comunicación interna. La falta de coordinación entre los departamentos puede afectar la ejecución de proyectos y la satisfacción del cliente.

Estrategias de marketing digital no explotadas: Aunque CAAP ha realizado esfuerzos en publicidad, el análisis muestra que las estrategias de marketing digital aún no se aprovechan al máximo.

Oportunidades de expansión internacional limitadas: A pesar de contar con una estructura robusta y una buena reputación en el mercado local, el CAAP aún no ha incursionado de manera significativa en mercados internacionales.

Vulnerabilidad a factores económicos: La capacidad de pago de los clientes y los precios bajos de la competencia son factores que afectan la rentabilidad de los servicios del CAAP. A pesar de tener una ventaja competitiva en calidad, la empresa debe adaptarse a las dificultades económicas de los clientes.

Sostenibilidad de las operaciones a largo plazo: El CAAP ha demostrado ser resiliente frente a las demandas cambiantes del mercado. Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, es esencial que la empresa se enfoque en la innovación continua y optimice sus procesos. La creación de alianzas estratégicas con otras entidades educativas podría fortalecer su presencia y estabilidad en el mercado.

5.2 Recomendaciónes

Fortalecer la fidelización de clientes: Es fundamental que CAAP implemente programas de fidelización efectivos, como descuentos exclusivos, acceso a contenido premium o soporte adicional para los estudiantes recurrentes. Los programas de fidelización son importantes para mantener una base de clientes estable y aumentar la rentabilidad.

Invertir en la capacitación continua del personal: La rotación del personal es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la empresa. Implementar un sistema de capacitación constante y bonificaciones por desempeño contribuirá a mejorar la motivación y retención del personal.

Optimizar el uso de las plataformas digitales: Es urgente que CAAP aproveche el potencial de las plataformas digitales para mejorar su presencia en línea. Una estrategia de marketing digital robusta, que incluya la optimización de su sitio web, campañas en redes sociales y publicidad en línea, ayudará a aumentar su visibilidad y atraer a nuevos clientes.

Expandir los servicios presenciales a nivel internacional: El CAAP debe explorar la posibilidad de expandir sus servicios a mercados internacionales, especialmente en asesoría académica en línea. La globalización de los servicios educativos es una tendencia creciente, y con el uso de plataformas tecnológicas, CAAP podría atraer a clientes de diferentes países.

Diversificar las fuentes de financiamiento: Para garantizar la sostenibilidad financiera, CAAP debe buscar nuevas fuentes de financiamiento. Las alianzas estratégicas con otras instituciones académicas, la solicitud de líneas de crédito y la exploración de fondos externos permitirán mejorar el flujo de caja y ampliar su capacidad operativa.

Mejorar la estructura organizacional: Es recomendable que CAAP reestructure su organización para mejorar la comunicación interna y establecer roles más claros entre los departamentos. La mejora de los procesos internos y la gestión del talento humano contribuirán a la eficiencia operativa.

Monitorear el impacto de las políticas económicas: CAAP debe estar al tanto de los cambios en las políticas económicas y cómo estas afectan la capacidad de pago de los estudiantes. Implementar un sistema de análisis financiero que permita adaptar las tarifas de manera flexible puede ser importante para mantener su competitividad.

Incrementar la inversión en investigación y desarrollo: Es recomendable que el CAAP invierta más recursos en la investigación de nuevas metodologías educativas y tecnologías emergentes. La innovación continua en los métodos de enseñanza será un

factor clave para mantenerse a la vanguardia en el mercado de la educación y asesoría académica.

Crear una cultura organizacional sólida: El desarrollo de una cultura organizacional fuerte y positiva contribuirá a mejorar la motivación del personal y la satisfacción del cliente.

Implementar un plan de estandarización: Se recomienda desarrollar un plan detallado para estandarizar los procesos operativos, facilitando la replicabilidad de las operaciones en diferentes mercados internacionales y mejorando la eficiencia interna de la empresa.

Crear un modelo de autogestión: CAAP debe implementar un sistema de autogestión para que cada departamento pueda operar de manera autónoma con supervisión mínima. Esto optimiza la eficiencia y escalabilidad en las operaciones.

Obtener certificaciones de calidad internacional: Iniciar el proceso para obtener certificaciones de calidad, como ISO 9001, mejorará la calidad del servicio y transmitirá confianza a los clientes, diferenciando a la empresa de su competencia.

Diversificar los servicios ofrecidos: Expandir la oferta de servicios, como consultorías especializadas en educación superior en línea o el desarrollo de cursos en áreas no cubiertas actualmente, ampliará la base de clientes y generará nuevas fuentes de ingresos.

Aumentar la inversión en marketing digital: Redoblar los esfuerzos en marketing digital, implementando estrategias de SEO, publicidad pagada en redes sociales y la creación de contenido educativo, mejorará la visibilidad de la empresa y aumentará la captación de clientes tanto nacionales como internacionales.

Mejorar la infraestructura tecnológica: Invertir en la mejora y actualización de la infraestructura tecnológica, como sistemas de CRM y plataformas de aprendizaje, garantizará una experiencia más fluida y eficaz para los clientes.

6 Referencias

Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley de Comercio Electrónico*. Recuperado de https://www.asambleanacional.gob.ec

Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Recuperado de https://www.asambleanacional.gob.ec

Banco Bolivariano. (2023). *Tasas de interés para pymes*. Recuperado de https://www.bancobolivariano.com

Banco Central del Ecuador. (2023). *Indicadores económicos: Tasas pasivas y activas referenciales*. Recuperado de https://www.bce.fin.ec

Banco del Austro. (2023). *Tasas de interés para pymes*. Recuperado de https://www.bancodelaustro.com

Banco del Pacífico. (2023). *Tasas de interés y condiciones de crédito*. Recuperado de https://www.bancodelpacifico.com

Banco Pichincha. (2023). *Tasas de interés para pymes*. Recuperado de https://www.pichincha.com

Barney, J. B. (2020). *Ventaja competitiva sostenible: Creación y mantenimiento de la superioridad en el mercado*. Pearson.

Becerra, C., & Martínez, R. (2021). *Educación digital en tiempos de pandemia: La integración de las nuevas tecnologías en la enseñanza superior*. Editorial Universitaria.

Bennett, A. (2016). *Understanding public policy*. Pearson Education.

Camp, R. C. (1995). *Benchmarking: La clave para mejorar el rendimiento empresarial*. McGraw-Hill.

Camp, R. C. (2006). *Benchmarking: La búsqueda de mejores prácticas en la industria para lograr un desempeño superior*. ASQC Quality Press.

Castro, A. (2021). *Alianzas estratégicas en la educación superior: Cómo fortalecer las relaciones académicas internacionales*. Editorial Académica.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de empresas: un enfoque latinoamericano*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (9a ed.). McGraw-Hill.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Pearson.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Gestión estratégica: Un enfoque de ventaja competitiva, conceptos y casos* (16ª ed.). Pearson Educación.

Dei, A. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Editorial Universitaria.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5ª ed.). SAGE Publications.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review, 70*(11), 35-36.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone Publishing.

García, A. (2019). *Educación superior en Ecuador: Un análisis de las políticas educativas y su impacto en la demanda de servicios académicos*. Editorial Universitaria.

García, M. (2021). *Gamificación en la educación: Un enfoque práctico para mejorar el aprendizaje*. Editorial Innovación Educativa.

García, M., & Fernández, R. (2018). *Economía y educación: Impactos de la crisis económica sobre el acceso educativo*. Universidad de Ecuador.

González, A., & López, P. (2021). *Economía de la educación: Desafíos en la capacidad de pago y la sostenibilidad de las empresas educativas*. *Revista de Economía y Educación, 22*(1), 30-45.

González, J., & Martínez, P. (2021). *El poder del marketing digital en la educación superior: Herramientas y casos de éxito*. Editorial Gestión.

González, L., & López, M. (2021). *Análisis estratégico de los servicios educativos en el Ecuador*. *Revista de Administración y Marketing, 12*(3), 45-60.

Grant, R. M. (2016). *Análisis de estrategia contemporánea: Texto y casos* (9a ed.). Wiley.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.

Hammer, M. (2015). *Lean Six Sigma: Combinando la calidad Six Sigma con la velocidad Lean*. Free Press.

Hernández, L., & Pérez, V. (2021). *Estrategias de fidelización de clientes en el sector educativo*. Editorial Marketing y Ventas.

Hernández, M. (2021). *Estrategias para la captación de clientes en el sector educativo*. Editorial Marketing Educativo.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

ISO. (2015). *Norma ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. ISO.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral: Traduciendo la estrategia en acción*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P. (2020). *Gestión de marketing* (15ª ed.). Pearson.

Kotler, P. (2021). *Dirección de marketing* (16a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Lee, N. (2015). *Marketing social: Influenciar comportamientos para el bien* (5ª ed.). Sage Publications.

López, A., & García, R. (2019). *Innovación y competitividad en servicios educativos*. *Educación y Sociedad, 33*(1), 101-118.

López, R., & García, P. (2019). *La personalización del aprendizaje como estrategia educativa*. *Journal of Educational Research, 25*(1), 112-124.

Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2016). *The literature review: Six steps to success* (3ª ed.). Corwin Press.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Educación Superior en Ecuador*. Recuperado de https://www.educacion.gob.ec

Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Regulaciones y reformas educativas en el Ecuador*. Recuperado de http://www.educacion.gob.ec

Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Políticas educativas de inclusión en Ecuador*. Recuperado de https://www.educacion.gob.ec

Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Políticas gubernamentales para la educación a distancia en Ecuador*. Recuperado de https://www.educacion.gob.ec

Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). *Programas gubernamentales de capacitación y profesionalización en Ecuador*. Recuperado de https://www.educacion.gob.ec

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2018). *Safari en la estrategia: Un recorrido por la selva del pensamiento estratégico*. Pearson.

Mora, F. (2020). *Innovación educativa en el siglo XXI: Nuevas tecnologías en la enseñanza superior*. Editorial Académica.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: Una escala de múltiples ítems para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad del servicio*. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1992). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1996). *¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, 74*(6), 61-78.

Porter, M. E. (1996). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas que dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review, 86*(1), 78-93.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2016). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *La competencia esencial de la corporación*. *Harvard Business Review, 73*(2), 79-91.

PUCE (2020). *Guía para la realización de investigaciones académicas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Rodríguez, A. (2020). Importancia de la aplicación de las Big Data en la administración. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstreams/935a03ea-aaf5-491d-8420-6966d0354266/download

Rodríguez, F., & García, P. (2020). *Innovación tecnológica en las empresas educativas: El impacto de la inteligencia artificial en la enseñanza*. *Revista de Innovación Educativa, 14*(3), 110-122.

Rodríguez, M., & García, P. (2020). *Competencia en el mercado educativo: Retos y oportunidades para empresas de asesoría académica*. Editorial Académica.

Rodríguez, F. (2020). *Estrategias de océanos azules en la educación superior*. *Educación y Futuro, 8*(15), 23-38.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Sánchez, A., & Martínez, P. (2018). *Estrategias de globalización para el sector educativo: Expansión internacional y sus retos*. Editorial Académica.

Sánchez, C., & Gómez, F. (2020). *La educación en línea y su impacto en los servicios de asesoría académica*. Editorial Universidad y Sociedad.

Sánchez, M., & Rodríguez, A. (2020). *Servicios educativos en la era digital: Adaptación de la formación superior a las nuevas tecnologías*. Editorial Universitaria.

Sánchez, P. (2020). *El futuro de la educación en línea: Oportunidades de crecimiento en el sector educativo*. *Revista de Innovación Educativa, 18*(4), 100-115.

Serna, C., & Díaz, R. (2015). *Planeación estratégica en organizaciones*. Editorial Académica.

Teece, D. J. (2018). *Capacidades dinámicas y gestión estratégica: Organizar para la innovación y el crecimiento*. Oxford University Press.

Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2013). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración al cliente*. McGraw-Hill.

7 ANEXOS

Anexo A*:* Marco Conceptual

Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Calidad de los Servicios y Competitividad de la Empresa CAAP en Ecuador (2025)

Introducción

La administración de empresas es, en esencia, el arte de organizar y coordinar los recursos de una organización para alcanzar sus metas. Más que una serie de técnicas es una práctica que combina análisis, liderazgo y visión estratégica. Como señala Chiavenato (2019), una buena administración permite que cada parte del sistema funcione de manera coherente y orientada a los resultados.

En ese marco, la planificación estratégica ocupa un lugar central. No se trata solo de planear a futuro, sino de definir con claridad hacia dónde se quiere ir y cómo llegar. Mintzberg y sus colaboradores (2018) sostienen que la estrategia bien concebida traduce las ideas en acciones concretas y medibles, lo que garantiza que los esfuerzos de una empresa generen verdadero impacto.

Bajo esta mirada, el diseño de un plan estratégico enfocado en mejorar la calidad de los servicios se convierte en una herramienta clave para la competitividad. Como explica Porter (1996), la calidad no solo diferencia, sino que también asegura la sostenibilidad en mercados dinámicos y exigentes.

El Centro de Ayuda Académica Profesional (CAAP), dedicado a brindar asesoría y consultoría académica a estudiantes universitarios y de posgrado en Ecuador, enfrenta precisamente ese reto. En un entorno educativo donde las expectativas crecen y la competencia se multiplica, resulta indispensable fortalecer su estructura de gestión y su propuesta de valor.

Por ello, este documento plantea un plan estratégico orientado a elevar la calidad del servicio y consolidar el posicionamiento competitivo de CAAP. El propósito es claro: optimizar los procesos internos, mejorar la experiencia del usuario y construir una organización más eficiente, moderna y preparada para los desafíos del 2025.

Identidad organizacional

La identidad organizacional es el corazón de una institución; define su forma de actuar, de decidir y de relacionarse con su entorno. No se trata solo de una declaración escrita, sino de la manera en que cada miembro refleja los valores de la organización en su trabajo diario. En el caso de CAAP, esta identidad se construye día a día, a través del compromiso

de su equipo y de la confianza que mantiene con sus estudiantes y con la comunidad académica que atiende.

La misión expresa el motivo por el cual la organización existe y el aporte que ofrece a la sociedad (David y David, 2017). La visión, por su parte, marca el destino hacia el cual se dirige, la imagen que busca consolidar con el paso del tiempo (Kotler y Keller, 2021). A esto se suman los valores institucionales, como la ética, la responsabilidad y la mejora constante, que orientan las decisiones y fortalecen el vínculo con los usuarios (Chiavenato, 2019).

El propósito estratégico enlaza todos estos elementos, ya que conecta la misión, la visión y los valores con los objetivos de largo plazo. Como menciona Porter (1996), una organización solo logra una ventaja sostenible cuando todas sus acciones responden a un mismo sentido y dirección. Por ello, la identidad organizacional de CAAP no es solo un concepto teórico: es el marco que da coherencia a su gestión, inspira su cultura de servicio y sustenta el reconocimiento que ha alcanzado dentro del ámbito académico ecuatoriano.

Modelo de Negocios CANVAS

Segmentos de clientes

- Estudiantes de pregrado y posgrado.
- Profesionales que siguen formándose.
- Personas que buscan actualización puntual o acompañamiento para proyectos.

Propuesta de valor

- Asesoría **personalizada** de principio a fin.
- Entregables claros, citas y formato correctos, revisión fina.
- **Tiempo y calidad**: plazos cerrados, seguimiento real, cero sorpresas.

Canales

- Web y aula virtual.
- Redes sociales y mensajería directa.
- Recomendaciones (la puerta que más se abre cuando el servicio convence).

Relación con clientes

- Trato cercano: un “tutor de cabecera”.
- Acompañamiento durante todo el proceso.
- Puntos de control y feedback rápido.

Recursos clave

- Equipo de asesores con experiencia.
- Plataformas y herramientas digitales.

- Marca y base de casos resueltos (aprendizaje acumulado).

Actividades clave

- Tutorías y capacitación.
- Revisión técnica y metodológica de trabajos.
- Diseño de estrategias de aprendizaje y soporte posentrega.

Socios/alianzas

- Docentes y especialistas externos.
- Universidades y centros de formación.
- Proveedores de software y pasarelas de pago.

Estructura de costos

- Tecnología (licencias, soporte, hosting).
- Remuneraciones y honorarios.
- Operaciones y marketing.

(Opcional) Fuentes de ingreso

- Asesorías por hora o por proyecto.
- Paquetes y programas online.
- Servicios premium y cursos especializados.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso fundamental dentro de la administración de empresas, con el fin de establecer una dirección clara y objetivos a largo plazo, alineados con la visión y misión de la empresa. Es un proceso continuo que ayuda a tomar decisiones informadas para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo y dinámico. Según David et al. (2020), la planificación estratégica es la clave para una gestión efectiva, ya que permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades, analizar oportunidades y amenazas del entorno y crear una hoja de ruta para alcanzar sus objetivos.

Definición: Según Mintzberg (1994), la planificación estratégica es un proceso formal e integral para la formulación de políticas que guían la toma de decisiones y ayudan a gestionar el futuro de una organización. Se caracteriza por ser un proceso de reflexión sistemática, en el cual se integran factores internos y externos para diseñar la mejor trayectoria posible para alcanzar los objetivos organizacionales.

Componentes principales de la planificación estratégica:

La planificación estratégica es un proceso clave en la gestión empresarial que permite definir la dirección y acciones de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo (David, 2017). Entre sus partes principales tenemos:

Misión y visión: Definen el propósito de la organización y la dirección que seguirá en el futuro. La misión establece la razón de ser de la empresa, mientras que la visión proyecta lo que la empresa aspira a ser en el largo plazo (Chiavenato, 2019). Es decir, la misión define el propósito de la empresa, mientras que la visión establece la dirección a futuro. Para Kotler y Keller (2021), una misión clara ayuda a alinear a toda la organización hacia un mismo objetivo.

Análisis del entorno externo: Esc la evaluación de los factores externos que pueden influir en la organización. Según Porter (2008) sugiere que el entorno externo debe analizarse mediante herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz PESTEL, mientras que el entorno interno se evalúa con herramientas como la Cadena de Valor y el Análisis FODA.

Análisis interno: Es la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización a través de herramientas como el análisis FODA, la cadena de valor de Porter y el benchmarking (Kaplan & Norton, 1996).

Definición de objetivos estratégicos: Se establecen metas claras y medibles que guían las acciones de la organización hacia su visión. Estos objetivos deben estar alineados con la misión y las prioridades estratégicas de la organización (David & David, 2017). Adicionalmente, según Kotler y Keller (2021), los objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido).

Formulación de estrategias: Se desarrollan estrategias que permitan a la empresa aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y minimizar sus debilidades y amenazas. Estas estrategias pueden incluir diferenciación, liderazgo en costos o enfoque en un nicho específico (Mintzberg et al., 2018).

Porter (1985) plantea que las empresas deben elegir entre tres estrategias competitivas clave: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Implementación: Con las estrategias definidas, se debe establecer planes de acción, asignar recursos y medir su desempeño mediante indicadores clave de gestión (Kaplan & Norton, 1996).

Según, Kotler y Keller (2021) manifiesta la importancia de contar con estructuras organizacionales, sistemas de incentivos y cultura empresarial alineadas con la estrategia.

Evaluación y Control Estratégico: Porter (1996) resalta que el monitoreo constante y la medición de indicadores de desempeño (KPIs) permiten ajustes y mejoras en la ejecución de la estrategia.

Cuadro de mando integral y gestión estratégica

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es, en esencia, una forma práctica de traducir la estrategia en acciones visibles. Según Kaplan y Norton (1996), su valor radica en conectar la visión con el día a día a través de indicadores claros. En CAAP, esta herramienta ayuda a mirar más allá de los números: muestra si las decisiones realmente mejoran la calidad del servicio y fortalecen el vínculo con los estudiantes.

El sistema se organiza en cuatro perspectivas complementarias: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje. Cada una tiene sus propios indicadores, pero todas se entrelazan. Por ejemplo, un ajuste en los procesos puede reducir costos, pero también mejorar la satisfacción de los usuarios. Así, el BSC no solo mide, sino que guía. Y de esto se puede crear el mapa estratégico que es una representación visual de la estrategia de la organización, mostrando cómo los objetivos estratégicos se relacionan entre sí a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Estrategias para la competitividad

Ser competitivo no consiste únicamente en vender más, sino en crear valor. Porter (1985) lo explica como la capacidad de una organización para ofrecer algo que otros no pueden igualar. En el caso de CAAP, esa ventaja proviene de la personalización de sus servicios, del conocimiento especializado de su equipo y de la constante innovación pedagógica.

Mientras la ventaja comparativa, según Kotler y Keller (2021), depende de los recursos que posee una empresa: infraestructura, tecnología, financiamiento, la ventaja competitiva se construye a través de la excelencia en la atención y la diferenciación. CAAP combina ambas: gestiona bien sus recursos y, al mismo tiempo, cultiva una reputación basada en la confianza y la calidad.

Elementos tangibles e intangibles de la competitividad

La competitividad no se sostiene solo con equipos o edificios. También depende de factores invisibles que marcan la diferencia. Entre los elementos tangibles, se encuentran la infraestructura, la tecnología y los recursos financieros. Son la base que permite que las operaciones funcionen con eficiencia.

Los intangibles, en cambio, aportan el sello único: el conocimiento acumulado, la cultura institucional, la reputación, la marca y la confianza que los estudiantes depositan en el

servicio. Porter (1985) y Kotler y Keller (2021) coinciden en que son justamente estos activos invisibles los que crean ventajas sostenibles en el tiempo.

En CAAP, ambos tipos de elementos trabajan en equilibrio. La tecnología respalda el servicio, pero son la experiencia del personal y la credibilidad ganada las que mantienen la fidelidad de los clientes. Ese balance entre lo que se ve y lo que se percibe es lo que consolida su posición en el mercado educativo.

Matriz de Estrategias Genéricas de Porter

El cuadro que se genera al unir el objetivo estratégico con la ventaja estratégica, según Porter, es el Cuadro de Estrategias Genéricas de Porter, que combina las posiciones estratégicas clave (liderazgo en costos, diferenciación o enfoque) con el alcance competitivo (amplio o estrecho), creando una matriz de estrategias competitivas (Porter, 2008).

Tabla A1. Matriz de Estrategias Genéricas de Porter

Ventaja Competitiva	Alcance Amplio (Mercado General)	Alcance Estrecho (Nicho o Segmento)
Liderazgo en Costos	Liderazgo en Costos	Enfoque en Costos
Diferenciación	Diferenciación	Enfoque en Diferenciación

Definición y matrices de stakeholders

Los stakeholders o partes interesadas son individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por las actividades, decisiones y resultados de una organización (Kotler & Keller, 2021). Estos actores pueden incluir clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidades locales, autoridades gubernamentales y competidores.

De acuerdo con Kotler y Keller (2021) recomiendan el uso de matrices como:

TablaA2. Matriz de Poder e Interés

Poder/Interés	Bajo Interés	Alto Interés
Alto Poder	Satisfacer	Gestionar de cerca
Bajo Poder	Monitorear	Informar regularmente

Los stakeholders son los grupos o individuos que influyen o se ven afectados por la gestión de una organización, entre ellos clientes, proveedores, empleados, autoridades y socios (Kotler y Keller, 2021).

CAAP utiliza herramientas específicas para su gestión: la matriz de poder e interés, que clasifica a los actores según su influencia; el mapa de stakeholders, que visualiza las relaciones; y la matriz de priorización, que valora su impacto sobre los objetivos estratégicos.

Análisis del Entorno

Se analiza lo siguiente:

- **Rivalidad entre competidores:** es elevada debido a la existencia de múltiples centros de asesoría.
- **Poder de negociación de los clientes:** lo que exige mantener la calidad y el acompañamiento.
- **Poder de negociación de los proveedores:** al ser especializados, resultan claves para la innovación.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Los nuevos entrantes aumentan la competencia con modelos digitales.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** como las plataformas en línea, impulsan la diferenciación.

El análisis PESTEL destaca oportunidades derivadas de la digitalización y desafíos asociados a la regulación del sector educativo (Kotler & Keller, 2022).

Instrumentos para el análisis de capacidades internas

Para evaluar las capacidades internas de CAAP, se pueden utilizar diversas herramientas estratégicas, entre las que se tiene:

- **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** Identifica los factores internos y externos que impactan la competitividad de la empresa, contribuyendo en la formulación de estrategias efectivas (David & David, 2017). Adicionalmente **se** examina fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas internas y externas para evaluar la posición estratégica de la empresa (Kotler & Keller, 2021).
- **Cadena de valor (Porter):** Identifica y analiza las actividades clave dentro de la organización, clasificándolas en primarias y de apoyo para detectar oportunidades de optimización y ventaja competitiva (Porter, 1985).
- **Benchmarking:** Comparación con empresas líderes del sector para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora en los procesos y servicios (Camp, 2006).
- **Balanced Scorecard (BSC):** Permite establecer indicadores de desempeño clave en áreas como calidad del servicio, satisfacción del cliente y eficiencia operativa, facilitando la toma de decisiones estratégicas (Kaplan & Norton, 1996).

Entonces, el diseño de un plan estratégico para CAAP debe considerar el análisis del entorno competitivo y la evaluación interna de sus capacidades. Con la planificación estratégica y la gestión de calidad, CAAP podrá fortalecer su competitividad en el mercado y mejorar significativamente la calidad de sus servicios en el futuro.

De acuerdo con Porter (1985), la planificación estratégica debe adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y la competencia, ya que el entorno educativo en Ecuador está experimentando cambios rápidos debido a las actualizaciones en la legislación, las expectativas de los estudiantes y el avance tecnológico.

Gestión de la Calidad del Servicio

Garantizar la calidad del servicio es una tarea continua. No se trata solo de cumplir con normas o procesos, sino de lograr que cada estudiante sienta que su experiencia con CAAP supera lo que esperaba. En esencia, la calidad está ligada a la confianza que los usuarios depositan en la institución y a cómo perciben el acompañamiento que reciben durante su formación.

Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2013), la calidad del servicio surge de la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que finalmente percibe. Si ambas coinciden o si la experiencia supera la expectativa, el resultado es positivo. Por eso, la gestión de la calidad no se limita a procedimientos técnicos: incluye también aspectos emocionales, como la empatía y la cercanía, que fortalecen la lealtad del estudiante.

El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), permite evaluar esa calidad a través de cinco dimensiones clave. Esta herramienta ayuda a CAAP a entender cómo los usuarios valoran su servicio y en qué puntos puede seguir mejorando para mantener una experiencia académica sólida y confiable. Contiene lo siguiente:

- Tangibilidad: condiciones físicas, equipos, materiales y presentación del personal.
- Confiabilidad: capacidad para cumplir los compromisos asumidos de manera consistente.
- Capacidad de respuesta: disposición y rapidez para atender las solicitudes del cliente.
- Seguridad: confianza y credibilidad transmitidas por el personal.
- Empatía: atención personalizada y comprensión de las necesidades particulares.

En CAAP, la aplicación de estas dimensiones se refleja en la creación de un entorno académico cordial, en la comunicación constante con los estudiantes y en la adaptación de los servicios a los distintos niveles de formación. Así como indican Zeithaml et al. (2018), la percepción del cliente es el punto de partida para la mejora continua.

Ciclo de mejora continua de la calidad (PDCA)

La mejora continua no es un eslogan: es trabajo de todos los días. En CAAP se aplica con el PDCA de Deming, recogido en ISO (2015).

Planificar: definir metas claras y el proceso para ofrecer más valor.

Hacer: ejecutar lo acordado, con responsables y recursos sobre la mesa.

Verificar: contrastar resultados con las metas y leer las desviaciones.

Actuar: corregir, ajustar el procedimiento y fijar el nuevo estándar.

Con este bucle en marcha, CAAP toma la voz del estudiante, ordena la gestión interna y alinea lo logrado con su misión. La calidad deja de ser un punto de llegada: se vuelve un proceso vivo que aprende y mejora.

Competitividad organizacional

Ser competitivo es crear valor sostenido y reaccionar a tiempo cuando el entorno cambia. Para CAAP, la base está en tres frentes: innovación académica, eficiencia operativa y personalización del servicio.

Porter (1985) lo resume bien: hay ventaja cuando la organización se diferencia y rinde mejor. Aquí la innovación se nota en contenidos al día, tutoría en línea con buenas herramientas y metodologías activas. Barney (2020) recuerda que innovar de forma constante genera ventajas difíciles de copiar y eleva el valor percibido.

La eficiencia se ve en tiempos de respuesta más cortos y mejor uso de recursos humanos y tecnológicos. La personalización y tratar cada caso como único construye confianza y fideliza.

En conjunto, la fuerza de CAAP no depende del tamaño, sino de su capacidad de aprender, innovar y adaptarse al mercado educativo. Con eso sostiene su viabilidad y abre puertas dentro y fuera del país.

Cadena de Valor de Porter

La Cadena de Valor de Michael Porter (1985) definido en su libro *Competitive Advantage*, y se refiere al conjunto de actividades que una empresa realiza para agregar valor a un producto o servicio, desde su concepción hasta la entrega final al cliente. La cadena de valor permite identificar las áreas clave en las que una empresa u organización puede crear ventajas competitivas y diferenciarse de sus competidores.

Componentes de la Cadena de Valor

Se tiene dos tipos de actividades en la cadena de valor: actividades primarias y actividades de apoyo.

- **Actividades Primarias:** Son las actividades involucradas en la creación, producción y entrega de un producto o servicio.
- Logística Interna: Gestión de insumos, como recolección de materiales, tecnología educativa y recursos humanos.
- Operaciones: Actividades que transforman los recursos en el servicio final, como la creación de programas educativos, tutorías y materiales de apoyo.
- Logística Externa: Proceso de entrega del servicio final al cliente, como el uso de plataformas digitales o asesorías virtuales.
- Marketing y Ventas: Promoción y venta de los servicios, incluyendo estrategias de publicidad, segmentación de mercado y relaciones con instituciones educativas.
- Servicios Post-Venta: Seguimiento al progreso académico, retroalimentación de los servicios y evaluación de la satisfacción de los estudiantes.
- **Actividades de Apoyo:** Son aquellas que no participan directamente en la producción, pero apoyan a las actividades primarias.
- Infraestructura: Gestión organizacional, planificación estratégica y cultura empresarial.
- Gestión de Recursos Humanos: Reclutamiento, capacitación y gestión del talento.
- Desarrollo Tecnológico: Uso de plataformas de e-learning, tecnologías educativas y desarrollo de herramientas digitales.
- Adquisición de Insumos: Provisión de software educativo, plataformas digitales y materiales didácticos (Porter, 1985).

Benchmarking (Camp, 2006)

El benchmarking es el proceso de medir el desempeño de una empresa en relación con otras organizaciones líderes en la industria para identificar mejores prácticas, mejorar procesos y obtener ventajas competitivas (Camp, 2006). A través del benchmarking, las empresas pueden aprender de competidores y organizaciones relevantes para identificar brechas y oportunidades de mejora (Kotler & Keller, 2021).

Tipos de Benchmarking

- **Benchmarking Competitivo**: Comparación directa de las prácticas de la empresa con sus competidores directos (Kotler & Keller, 2021). En el caso de CAAP, esto implicaría comparar sus servicios de asesoría académica con los de otras empresas del sector.

- **Benchmarking Funcional**: Comparación de procesos similares con empresas que no son competidores directos, pero que operan en sectores similares, como organizaciones de educación o plataformas de servicios online (Camp, 2006).
- **Benchmarking Interno**: Comparación entre procesos internos de la propia organización para identificar áreas de mejora (Kotler & Keller, 2021).

Proceso de Benchmarking

Identificación de procesos a mejorar: Identificar servicios o áreas críticas dentro de la cadena de valor de la empresa (Camp, 2006).

Selección de competidores o empresas líderes: Elegir empresas reconocidas por sus mejores prácticas en servicios educativos (Kotler & Keller, 2021).

Recolección de datos: Obtener información sobre cómo estas empresas operan, gestionan sus procesos y su relación con los estudiantes (Camp, 2006).

Análisis de diferencias: Identificar brechas de desempeño y oportunidades de mejora comparando los procesos propios con los de las empresas líderes (Kotler & Keller, 2021).

Implementación de mejoras: Adaptar y personalizar las mejores prácticas identificadas para ajustarlas a las capacidades y necesidades específicas de la empresa (Camp, 2006).

Evaluación de la Situación y Capacidades Internas

La evaluación de la situación es el análisis profundo del entorno interno y externo de la empresa para identificar oportunidades, amenazas, capacidades y recursos, obteniendo así una visión clara de su posición en el mercado (Kotler & Keller, 2021).

Evaluación Interna

Se centra en examinar los recursos y capacidades de la organización, como es el talento humano, los procesos internos, las capacidades tecnológicas y la cultura organizacional (David & David, 2017).

Herramientas para la evaluación interna

- **Análisis de procesos internos**: Examina los procesos operativos clave, desde la entrega de servicios hasta la gestión de la calidad, identificando ineficiencias y oportunidades de mejora (Kaplan & Norton, 1996).
- **Análisis de los recursos humanos**: Evalúa las habilidades, competencias y desempeño del equipo académico y administrativo, lo que permite identificar fortalezas y necesidades de formación (Chiavenato, 2019).
- **Evaluación de tecnología**: Revisa la infraestructura tecnológica disponible para asegurar que esté alineada con los requerimientos del servicio y las expectativas de los estudiantes, identificando posibles áreas de actualización o inversión (Porter, 2008).

Observación de Procesos y Revisión Documental

La observación de procesos Es el análisis directo de las actividades diarias de la empresa, permitiendo identificar cómo se ejecutan los procesos clave y detectar oportunidades de mejora (Harrington, 2016). En cambio, la revisión documental implica el análisis de: registros, informes internos y documentos estratégicos, proporcionando una visión detalla de cómo se gestionan las operaciones, y permite verificar el cumplimiento de procesos establecidos (ISO, 2015).

Proceso de Observación

- Observación de los procesos clave vinculados a la prestación de servicios de asesoría académica de CAAP, desde el primer contacto con el estudiante hasta el seguimiento post-servicio (Harrington, 2016).
- Evaluación de tiempos de entrega, eficiencia en la resolución de problemas y satisfacción del cliente como métricas clave de desempeño (ISO, 2015).

Revisión Documental

- Revisión de informes de satisfacción de clientes, reportes internos de desempeño de asesores académicos y encuestas de calidad.
- Análisis de recursos utilizados y resultados obtenidos para asegurar que los procesos documentados coincidan con la práctica real (ISO, 2015).

Core Competence (Competencia Central)

Creado por Prahalad y Hamel (1990) y se enfoca en las habilidades y capacidades esenciales que permiten a una empresa diferenciarse y obtener una ventaja competitiva sostenible (Prahalad & Hamel, 1995). Estas competencias son únicas y fundamentales para el éxito de la empresa, integran conocimiento colectivo y habilidades organizativas, y permiten desarrollar productos y servicios altamente valorados por el cliente.

Características del Core Competence:

Dificultad de imitación: Las competencias centrales son complejas de copiar por los competidores, ya que integran múltiples procesos y conocimientos desarrollados a lo largo del tiempo (Prahalad & Hamel, 1995).

Generación de valor para el cliente: Deben generar un valor significativo para el cliente, sirviendo como base para la innovación y la diferenciación (Prahalad & Hamel, 1995).

Aplicabilidad a múltiples mercados: Deben ser capaces de expandirse y aplicarse a nuevos productos, servicios o mercados, consolidando la posición competitiva de la empresa (Prahalad & Hamel, 1995).

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una organización. Facilita la evaluación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), proporcionando una visión integral de la situación de la empresa (Kotler & Keller, 2021).

Según Kotler & Keller (2021), los factores de los componentes del FODA son**:**

- **Fortalezas**: Factores internos que otorgan ventajas competitivas.
- **Oportunidades**: Factores externos que pueden ser aprovechados para el crecimiento.
- **Debilidades**: Factores internos que limitan el desempeño o la competitividad.
- **Amenazas**: Factores externos que representan riesgos para la organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton

El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton, es un sistema de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en objetivos e indicadores medibles, equilibrando resultados financieros y no financieros (Kaplan & Norton, 2004). Su fortaleza radica en integrar diferentes perspectivas que reflejan las áreas clave para el éxito organizacional: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2004).

Origen y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se introdujo como una respuesta a la limitación de los sistemas tradicionales de medición de desempeño, que generalmente se enfocaban solo en indicadores financieros, como las ventas y las utilidades. Kaplan y Norton propusieron un enfoque más integral que abarca diversas perspectivas de la organización, que son esenciales para el desarrollo y el monitoreo de la estrategia. Según Kaplan y Norton (2004), el CMI permite a las empresas traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de indicadores, ayudando a la organización a ejecutar su estrategia de manera más efectiva.

El modelo se basa en la premisa de que la medición de los resultados organizacionales debe ir más allá de los aspectos financieros y debe incluir las áreas críticas que impulsan el éxito a largo plazo, tales como el desarrollo de procesos internos, el aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente.

Componentes del Cuadro de Mando Integral

El CMI de Kaplan y Norton se estructura en cuatro perspectivas clave, cada una de las cuales se enfoca en un área clave para el éxito organizacional. Estas perspectivas proporcionan una visión holística de la empresa, asegurando que las acciones se alineen con la estrategia y los objetivos a largo plazo.

Perspectiva Financiera

Evalúa el impacto de la estrategia sobre el desempeño financiero, midiendo rentabilidad, ingresos y eficiencia en el uso de recursos (Kaplan & Norton, 2004).

Perspectiva del Cliente

Mide la satisfacción, fidelidad y percepción de valor de los clientes, considerando que el éxito organizacional depende de la satisfacción de sus necesidades (Kaplan & Norton, 2004).

Perspectiva de los Procesos Internos

Analiza la eficiencia y efectividad de los procesos clave, garantizando que contribuyen a crear valor para los clientes y accionistas (Kaplan & Norton, 2004).

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Evalúa la capacitación, el desarrollo del talento humano y la capacidad tecnológica, asegurando que la organización esté preparada para adaptarse y mejorar continuamente (Kaplan & Norton, 2004).

El CMI no solo mide el desempeño actual, sino que también ayuda a alinear las actividades diarias con la estrategia de largo plazo, promoviendo una cultura de mejora continua (Kaplan & Norton, 2004).

Justificación del Uso del Cuadro de Mando Integral para CAAP

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta estratégica idónea para CAAP por varias razones. En primer lugar, permite alinear la estrategia con las operaciones diarias de la empresa, asegurando que todas las áreas trabajen de manera coordinada hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2004). En segundo lugar, el CMI facilita la medición y el control del desempeño en áreas clave, lo cual permite identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones basadas en información precisa y oportuna (Kaplan & Norton, 2004).

Además, el enfoque del CMI en la satisfacción del cliente y la mejora de los procesos internos es particularmente relevante para CAAP, ya que su competitividad depende de la calidad de sus servicios educativos y de la eficiencia en su prestación (Kaplan & Norton, 2004). De igual manera, el CMI promueve una gestión proactiva del

conocimiento y fomenta la innovación, factores esenciales para adaptarse a las cambiantes necesidades del entorno educativo (Kaplan & Norton, 2004).

La implementación del Cuadro de Mando Integral permitirá a CAAP adoptar un enfoque sistémico e integral para medir su desempeño, mejorar la calidad de sus servicios y fortalecer su posición competitiva. A través de sus cuatro perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, el CMI proporcionará un marco estructurado que facilitará la alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas (Kaplan & Norton, 2004). Este enfoque integral no solo mejorará la satisfacción de los estudiantes y la eficiencia interna, sino que permitirá consolidar el crecimiento sostenido de CAAP en el competitivo mercado de los servicios educativos.

Anexo B*:* Metodología

Árbol de Problema:

El Árbol de Problema permite visualizar de manera clara la relación entre el problema central, las causas que lo originan y las consecuencias que genera.

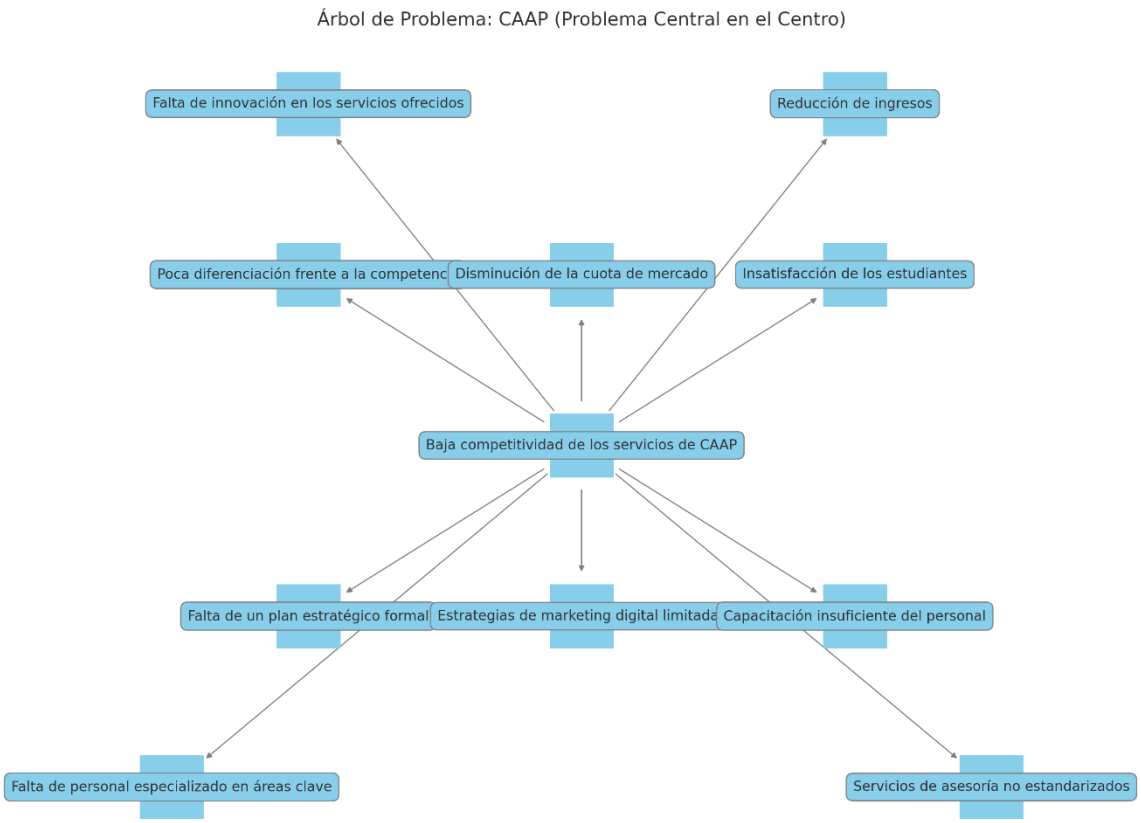


Figura B1. Árbol de Problema

Adaptado de CAAP 2025

Problema Central:

- "Baja competitividad de los servicios de CAAP"
  - Este es el problema central que enfrenta la empresa CAAP, causado por una gestión deficiente de la calidad del servicio, la falta de estrategias claras y la incapacidad de diferenciarse frente a la competencia.

Causas**:**

Las causas son los factores que contribuyen directamente al problema central de la baja competitividad:

- Causa 1: "Falta de un plan estratégico formal": La ausencia de un plan estratégico claro impide que CAAP defina y ejecute acciones precisas para mejorar su competitividad.
- Causa 2: "Estrategias de marketing digital limitadas": CAAP no está aprovechando completamente las estrategias de marketing digital, lo que limita su visibilidad y su alcance en el mercado competitivo.
- Causa 3: "Capacitación insuficiente del personal": La falta de capacitación adecuada para la personal afecta la calidad del servicio y limita la eficacia en la atención al cliente.
- Causa 4: "Falta de personal especializado en áreas clave": La carencia de expertos en áreas como marketing y gestión de calidad hace que CAAP no pueda implementar mejoras en estas áreas esenciales.
- Causa 5: "Servicios de asesoría no estandarizados": La falta de estandarización en los servicios de asesoría lleva a inconsistencias en la calidad del servicio que se brinda a los estudiantes, lo cual afecta la satisfacción del cliente.

Consecuencias:

Las consecuencias son los efectos resultantes del problema central:

- Consecuencia 1: "Poca diferenciación frente a la competencia": La falta de diferenciación hace que CAAP sea percibido como uno más en el mercado, reduciendo su atractivo frente a competidores más innovadores.
- Consecuencia 2: "Disminución de la cuota de mercado": La falta de estrategias claras para mejorar la calidad de los servicios y la visibilidad de la marca provoca que CAAP pierda estudiantes y clientes frente a otros centros de asesoría más competitivos.
- Consecuencia 3: "Insatisfacción de los estudiantes": La insatisfacción de los estudiantes es una consecuencia directa de la baja calidad y falta de innovación en los servicios, lo que lleva a que CAAP pierda su base de clientes.
- Consecuencia 4: "Falta de innovación en los servicios ofrecidos": La falta de adaptación a nuevas tendencias y la ausencia de innovación en los servicios afecta la percepción de la marca y limita la expansión de los servicios de CAAP.
- Consecuencia 5: "Reducción de ingresos": La insatisfacción de los estudiantes y la falta de diferenciación provocan menos clientes, lo que directamente impacta en la reducción de los ingresos de CAAP.

Relaciones:

- Las causas son los factores fundamentales que contribuyen a la baja competitividad en CAAP. Si no se abordan de manera efectiva, se intensificarán las consecuencias, afectando la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.
- Las consecuencias afectan la satisfacción de los estudiantes, el posicionamiento en el mercado y, en última instancia, los ingresos de la empresa, creando un círculo vicioso que perpetúa la baja competitividad.

Este árbol proporciona una estructura clara para comprender las relaciones causales dentro de CAAP, lo cual facilitará la elaboración de soluciones estratégicas para abordar los problemas identificados.

Diseño metodológico

El diseño metodológico es el plan detallado que guía la investigación y permite establecer las estrategias, técnicas y procedimientos necesarios para abordar de manera eficiente el problema planteado. Según la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE, 2020), el diseño metodológico debe estar cuidadosamente delineado, ya que la calidad de la investigación depende de su correcta ejecución. Es la guía fundamental que facilita la obtención de la información necesaria para abordar el problema, combinando de forma lógica y coherente los procesos, estrategias, procedimientos, técnicas y recursos (p. 11).

Como explica Hernández (2014), el diseño metodológico debe ser entendido como la estrategia que el investigador utilizará para obtener la información necesaria para responder al planteamiento del problema. Este diseño tiene un impacto directo en los resultados de la investigación, y una planificación adecuada incrementa las posibilidades de generar conocimiento válido y confiable (p. 128). La importancia de esta planificación es que establece las bases sobre las cuales se recogerán y analizarán los datos, lo que puede definir el éxito de la investigación.

La metodología de la investigación, según Dei (s.f.), es una declaración explícita de cómo se alcanzarán los objetivos del estudio, destacando que el diseño metodológico no solo debe centrarse en las estrategias generales, sino que también debe considerar los modelos metodológicos específicos que serán aplicados durante el proceso de investigación. Como señala Dei, es importante que los modelos metodológicos sean seleccionados de manera coherente con el enfoque y los objetivos del estudio, evitando incluir modelos que no serán utilizados efectivamente (p. 73).

Finalmente, Serna y Díaz (2015) sostienen que la metodología no solo actúa como un manual operativo para la investigación, sino que también define los pasos estratégicos que guiarán al investigador a través de los procesos de recopilación de datos, análisis e

interpretación. De acuerdo con los autores, un diseño metodológico sólido ayuda a resolver los problemas de investigación, brindando claridad sobre las herramientas y enfoques a utilizar para obtener resultados confiables (p. 45).

Los autores coinciden en que el diseño metodológico no es solo una fase preliminar de la investigación, sino una estrategia crítica que orienta todo el proceso de obtención de datos y análisis de resultados. PUCE (2020) y Hernández (2014) destacan la necesidad de una planificación precisa y detallada, mientras que Dei (s.f.) y Serna y Díaz (2015) enfatizan la importancia de seleccionar métodos y modelos apropiados que sean relevantes y efectivos para el contexto específico de la investigación. Un diseño metodológico bien estructurado incrementa las probabilidades de que los resultados obtenidos sean válidos, relevantes y útiles para la toma de decisiones estratégicas.

Delimitación del Campo o Universo de la Investigación

Según lo expuesto por Hernández (2014), para seleccionar una muestra lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo o análisis, pudiendo ser organizaciones, comunidades, periodos o situaciones. Una vez logrado esto, se puede delimitar la población con el fin de recolectar datos que sean representativos de esta. La delimitación de las características de la población no solo depende de los objetivos de la investigación, sino también de las razones prácticas. La calidad de dicho trabajo radica en delimitar claramente la población en base al planteamiento del problema (p. 173-174).

Aplicando lo explicado por los autores citados, en esta investigación la población está conformada por los estudiantes y profesionales que utilizan los servicios del Centro de Ayuda Académica Profesional (CAAP). La unidad de muestreo está definida por los usuarios que han accedido a los servicios de asesoría académica, talleres de desarrollo profesional y capacitación que ofrece CAAP. La muestra se tomará de los estudiantes universitarios y profesionales que han participado activamente en los programas de capacitación del centro durante el último año.

Se seleccionará una muestra representativa de los estudiantes y profesionales de diversas áreas de estudio, principalmente aquellos de áreas como Administración, Derecho, Psicología y Educación, que han utilizado el servicio de asesoría para mejorar su rendimiento académico y profesional. La elección de esta población se basa principalmente en la disponibilidad de los datos, ya que CAAP mantiene un registro de sus usuarios, y la investigación se realizará en colaboración con la institución. Además, el autor de la tesis tiene conocimiento de la empresa, ya que actualmente trabaja allí, lo

que facilita el acceso a la información y permite una mejor comprensión de las necesidades y características de los usuarios.

Determinar el Tipo de Estudio

El tipo de estudio es fundamental en cualquier investigación, ya que define cómo se recolectarán y analizarán los datos, y qué tipo de conclusiones se pueden obtener. En el contexto del estudio sobre el diseño de un plan estratégico para mejorar la calidad de los servicios y la competitividad de la empresa CAAP, se utilizarán tres tipos de estudios: descriptivo. A continuación, se describe cada tipo de estudio en detalle.

Estudio Descriptivo

El estudio descriptivo tiene como objetivo detallar las características de un fenómeno o realidad específica, sin modificar el entorno o las condiciones. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de estudio permite observar, registrar, analizar y clasificar las características de los elementos involucrados en el problema, sin influir directamente sobre ellos (p. 149). En el caso de CAAP, el estudio descriptivo permitirá caracterizar la calidad de los servicios actuales ofrecidos por la empresa y la percepción de los estudiantes sobre estos servicios.

Este estudio también se utilizará para describir cómo CAAP se posiciona frente a sus competidores en términos de calidad y atención al cliente. Además, a través de las encuestas y entrevistas estructuradas, se describirán aspectos como la satisfacción de los estudiantes, las fortalezas de la empresa, y las áreas de mejora que afectan la competitividad. Sampieri et al. (2014) señalan que un estudio descriptivo es esencial cuando se busca detallar una situación y medir variables específicas dentro del contexto de la investigación (p. 101).

Método de Investigación

El método de investigación constituye el conjunto de procedimientos sistemáticos y ordenados que permiten al investigador abordar un problema de investigación de forma lógica, clara y estructurada. En el caso de la tesis sobre el diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad de los servicios y la competitividad de CAAP (Centro de Ayuda Académica Profesional), el método de investigación debe ser capaz de proporcionar datos válidos y confiables para resolver el problema planteado. A continuación, se analiza el método de investigación más adecuado para esta tesis, utilizando el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), y basándose en las metodologías de distintos autores.

El Método Cuantitativo: Recolección de Datos Numéricos

El método cuantitativo se caracteriza por su enfoque en la medición objetiva de fenómenos a través de datos numéricos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el método cuantitativo permite al investigador obtener datos que pueden ser analizados mediante estadísticas y que proporcionan una visión objetiva y generalizable de la realidad que se estudia (p. 156). Este enfoque será útil en el caso de CAAP, ya que permite medir la satisfacción de los estudiantes y evaluar la percepción de calidad de los servicios de manera estructurada y fácilmente interpretable.

A través del cuestionario estructurado y las encuestas de satisfacción, se recopilarán datos sobre diversos aspectos del servicio: desde la capacidad de respuesta y la fiabilidad de los asesores, hasta las percepciones de los estudiantes respecto a los recursos tecnológicos disponibles. Esta información será procesada utilizando herramientas estadísticas como SPSS o Excel, permitiendo generar frecuencias, promedios y desviaciones estándar, lo que facilitará la toma de decisiones fundamentadas sobre qué áreas deben mejorar. Además, el análisis cuantitativo permitirá identificar relaciones estadísticas entre la calidad de los servicios y la satisfacción de los estudiantes, lo que puede ofrecer información clave para el diseño de un plan estratégico (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 163).

El Método Cualitativo: Comprensión Profunda del Fenómeno

El método cualitativo es complementario al cuantitativo y tiene como objetivo comprender de manera profunda los fenómenos sociales, culturales o personales que no pueden ser fácilmente cuantificados. Según Denzin y Lincoln (2018), el método cualitativo permite al investigador obtener una comprensión más rica y compleja de las experiencias, actitudes y percepciones de los individuos involucrados en el estudio (p. 24). En el caso de CAAP, este enfoque será fundamental para explorar las percepciones subjetivas de los estudiantes y el personal administrativo sobre la gestión de calidad y las estrategias de competitividad de la empresa.

El uso de entrevistas semi-estructuradas con los directivos y personal clave de CAAP proporcionará información valiosa sobre los procesos internos de la organización, las barreras que enfrentan en la implementación de estrategias de calidad y las oportunidades para mejorar los servicios. Las entrevistas también permitirán comprender las percepciones de los empleados sobre la satisfacción de los estudiantes y los desafíos que enfrentan en el día a día. Denzin y Lincoln (2018) argumentan que las entrevistas cualitativas proporcionan una perspectiva holística de los fenómenos estudiados, ya que

permiten obtener narrativas detalladas sobre las experiencias y opiniones de los participantes (p. 24).

Técnicas de Recolección de Datos

El método de investigación utilizado en esta tesis combinará técnicas cuantitativas y cualitativas para ofrecer una visión integral del problema. Entre las técnicas más relevantes se encuentran:

Encuestas estructuradas: Como se mencionó anteriormente, se utilizarán encuestas cerradas con escala Likert para medir la satisfacción de los estudiantes y la percepción de la calidad del servicio. Este instrumento se aplicará a una muestra representativa de estudiantes de CAAP, considerando las tres categorías de mercado: estudiantes de secundaria, universitarios y de institutos superiores, y profesionales.

Entrevistas semi-estructuradas: Estas entrevistas se llevarán a cabo con directivos y personal clave de la empresa para obtener una comprensión profunda sobre la gestión interna de CAAP, los procesos de mejora de calidad, y las estrategias de competitividad. Estas entrevistas permitirán explorar en detalle aspectos cualitativos que no se pueden captar a través de encuestas cuantitativas.

Análisis documental: Además de las entrevistas y encuestas, se revisarán los documentos internos de CAAP, como informes de satisfacción de los estudiantes, estrategias previas de marketing, y planes de calidad, para obtener una visión más clara de los procedimientos y estrategias previas implementadas por la empresa.

Procedimiento para la Recolección de Datos

La recolección de datos se llevará a cabo en dos fases principales, según el enfoque mixto de la investigación:

- Fase 1: Encuestas a estudiantes: Se distribuirán electrónicamente a través de plataformas de comunicación de CAAP. Los participantes completarán el cuestionario de manera anónima, lo que garantizará que las respuestas sean sinceras y genuinas.
- Fase 2: Entrevistas a directivos y personal clave: Se coordinarán entrevistas presenciales o virtuales con los principales actores dentro de CAAP. Las entrevistas serán grabadas (con el consentimiento de los participantes) y transcritas para su posterior análisis cualitativo.

Análisis de los Datos

El análisis de los datos cuantitativos se realizará mediante estadísticas descriptivas utilizando software como SPSS o Excel. Las frecuencias, promedios y desviaciones estándar se calcularán para analizar las percepciones de los estudiantes sobre la calidad

del servicio. Además, se utilizarán pruebas de correlación para investigar las relaciones entre la satisfacción de los estudiantes y otros factores clave como la capacidad de respuesta o fiabilidad de los servicios.

El análisis cualitativo se llevará a cabo mediante un análisis de contenido de las entrevistas, buscando identificar temas recurrentes relacionados con la gestión de calidad, las estrategias de competitividad, y las percepciones de los empleados sobre la satisfacción de los estudiantes. Este enfoque permitirá extraer conclusiones más profundas que no pueden ser obtenidas solo a través de datos numéricos.

El método de investigación empleado en esta tesis es mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión amplia y detallada del problema. El enfoque cuantitativo permite medir la satisfacción de los estudiantes y la calidad del servicio, mientras que el cualitativo proporciona una comprensión más profunda de las percepciones de los empleados y directivos. Este enfoque mixto es esencial para abordar de manera integral la gestión de calidad y la competitividad de CAAP, proporcionando información valiosa para el diseño de un plan estratégico efectivo.

Este método de investigación proporciona una estructura detallada para abordar el estudio de CAAP, permitiendo una evaluación completa y precisa de la calidad del servicio y la competitividad en el mercado.

Para esta investigación se emplearán diversas técnicas e instrumentos para la recolección de datos e información, tales como: Análisis de las evaluaciones de los servicios proporcionados por CAAP en los últimos años (2019-2023), observación directa, encuestas a usuarios, entrevistas a los responsables de los programas, y grupos focales con estudiantes y profesionales que han participado en los servicios.

Dado que el estudio tiene un enfoque estratégico y busca analizar la efectividad de los servicios ofrecidos por CAAP, se utilizarán varias metodologías para organizar la información recolectada, que luego será procesada y analizada. Estas metodologías de análisis estratégico permiten recopilar, organizar y analizar la información relevante sobre los servicios académicos y la percepción de los usuarios en el contexto actual. Se utilizará la metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para conocer la posición estratégica de CAAP en el mercado de servicios educativos.

Una vez que se tenga una comprensión clara de la posición estratégica de CAAP, se aplicará el Balance Score Card (BSC) para elaborar un mapa estratégico que defina los objetivos clave de la organización. Este proceso será analizado desde cuatro perspectivas:

Financiera: Evaluación de los ingresos y costos asociados a los programas y servicios ofrecidos.

Clientes: Análisis de la satisfacción y fidelización de los usuarios de CAAP, basada en encuestas y retroalimentación.

Procesos Internos: Evaluación de los procesos operativos internos en cuanto a eficiencia y calidad de los servicios prestados.

Aprendizaje y Crecimiento: Análisis de las estrategias de capacitación y desarrollo del personal, así como la mejora continua.

El trabajo será desarrollado durante los fines de semana y fuera del horario laboral habitual para garantizar la participación activa de los colaboradores y usuarios de CAAP, logrando una tasa de participación del 90%. La organización y dirección del trabajo estará a cargo del investigador.

Para la recolección de datos numéricos, el equipo administrativo de CAAP proporcionará informes sobre la evolución de las inscripciones, los ingresos generados por los servicios de asesoría, los datos de morosidad en los pagos de los servicios y las evaluaciones de los usuarios sobre la calidad de los programas. Además, se recopilarán datos sobre los competidores directos de CAAP, analizando los servicios que ofrecen y las estrategias utilizadas para captar y retener clientes en el sector educativo.

Se utilizará la metodología de análisis estratégico propuesta por Serna y Díaz (2015) para definir los pasos a seguir para determinar el posicionamiento estratégico de CAAP. Posteriormente, con el uso del Balance Score Card, se definirán los objetivos estratégicos, las estrategias a seguir, las acciones a implementar, y se establecerán indicadores clave de desempeño. Estos objetivos serán acompañados de un cronograma de ejecución y matrices de seguimiento, monitoreo y evaluación periódica para asegurar la efectividad de las acciones implementadas.

Desarrollo de la Planeación Estratégica para el Centro de Ayuda Académica Profesional (CAAP)

Para la elaboración de la planeación estratégica de CAAP, se definirá una metodología basada en el enfoque propuesto por Serna y Díaz (2015), en su manual denominado Diagnóstico estratégico, que sirve como guía para realizar la planeación estratégica en pequeñas y medianas empresas. Bajo estos parámetros, se elaborarán matrices que permitirán determinar el posicionamiento estratégico de CAAP mediante el uso de herramientas metodológicas (p. 3). Complementariamente, se hará uso del documento La Planeación Estratégica en la Práctica de Benítez, Castro, Hidalgo, Lalama y Vizcaíno

(UDLA, 2021), el cual proporciona lineamientos prácticos para la implementación de una estrategia en el contexto organizacional.

La metodología aquí propuesta señala que el proceso estratégico de CAAP comienza con un diagnóstico estratégico exhaustivo que evalúa tanto el entorno educativo como las tendencias del mercado de servicios educativos y de asesoría profesional. Este diagnóstico detallado permitirá identificar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. A través de este diagnóstico, se buscará entender las dinámicas de la competencia, las necesidades y expectativas de los estudiantes y profesionales que buscan los servicios de CAAP, y las tendencias actuales en la educación superior.

Este diagnóstico servirá de base para la creación de matrices estratégicas que orienten la toma de decisiones y el diseño de acciones que permitan a CAAP mejorar su posicionamiento en el mercado, aumentar su competitividad y asegurar un crecimiento sostenido. De esta forma, la planeación estratégica se estructurará con base en un análisis profundo y metodológico del entorno, permitiendo a la organización formular objetivos claros y acciones específicas que optimicen la entrega de sus servicios educativos.

Paso 1: Análisis Externo PESTEL para la Empresa CAAP

Según Serna y Díaz (2015) y Benítez y otros (UDLA, 2021), el análisis del entorno permite entender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que existen en el entorno local y nacional, los cuales potencialmente ofrecen oportunidades y amenazas para la organización (p. 5).

Para realizar este análisis, se convocó al grupo directivo de CAAP, conformado por: la Gerencia, los jefes departamentales y representantes del área de servicios educativos. Este grupo realizó un análisis del entorno educativo y del mercado de la formación profesional, considerando variables como el crecimiento del sector educativo, las tendencias en las demandas de formación, las normativas y regulaciones del sector educativo, así como los principales desafíos y expectativas de los estudiantes y profesionales. De esta manera, se identificaron las problemáticas y oportunidades que enfrenta CAAP en el contexto actual.

Luego de la explicación al grupo sobre la metodología y las herramientas a implementar, se definió una matriz de perfil de oportunidades y amenazas. Para la construcción de esta matriz, se procedió de la siguiente manera:

Mediante consenso, se definieron los factores clave en el macroentorno de CAAP, evaluando aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que impactan en los servicios ofrecidos.

Se marcó con una "x" cada factor, según si se trataba de una oportunidad o amenaza para la organización.

Se evaluó el impacto de cada factor, asignando una calificación: A (alto), M (medio) y B (bajo). Posteriormente, solo se tomaron en cuenta aquellas oportunidades y amenazas con impacto alto y medio, además de consolidar algunas de ellas.

El resultado final de este análisis se resumió en un cuadro para cada factor, que visualiza las principales oportunidades y amenazas que afectan la organización, lo que servirá como base para la toma de decisiones estratégicas.

Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (poam)

Tabla B1. Factores Políticos

IMPACTO	FACTORES CLAVE	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	A	M	B
Reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)	Modificaciones en la normativa que regulan los servicios educativos.		X	0.25		
Políticas gubernamentales sobre la educación a distancia	Fomento de plataformas digitales para la educación superior.	X		0.25		

Paso 2: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se aplicó como parte de la planeación estratégica de CAAP (Centro de Ayuda Académica Profesional) para comprender las dinámicas competitivas en el entorno en el que opera la empresa. El propósito de este análisis fue identificar las oportunidades y amenazas que podrían afectar la competitividad de CAAP en el mercado de asesoría académica y establecer un plan estratégico adaptado a esas realidades.

Identificación de Competidores Actuales

Para aplicar la primera de las cinco fuerzas, la rivalidad entre competidores existentes, se llevó a cabo una revisión del mercado de asesoría académica en Ecuador, identificando a los principales competidores de CAAP. Esto incluyó plataformas educativas online, empresas locales que brindan servicios similares, y nuevos actores en el mercado. Para evaluar la intensidad de la competencia, se analizaron factores como la cantidad de competidores, la diferenciación de servicios y las estrategias de precios.

Análisis de la Amenaza de Nuevos Competidores

La segunda fuerza, la amenaza de nuevos competidores, se evaluó mediante el análisis de las barreras de entrada al mercado de CAAP. Se investigó la facilidad con que nuevos actores pueden ingresar al sector educativo, especialmente a través de plataformas de educación online. Para ello, se analizaron los costos de inversión, los regulamientos gubernamentales y la tecnología disponible en el mercado. La amenaza de nuevos competidores fue determinada a partir de la capacidad de las empresas para ofrecer servicios similares a un costo menor o con ventajas tecnológicas que CAAP no tiene.

Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores

En cuanto a la tercera fuerza, el poder de negociación de los proveedores, se identificaron a los proveedores clave de CAAP, como las plataformas tecnológicas y los asesores académicos. Se analizó cuán dependiente es CAAP de estos proveedores y qué tanto pueden influir sobre los costos de los servicios. La investigación incluyó un análisis de la concentración de proveedores en el mercado y si existe una dependencia de proveedores únicos que podrían aumentar los costos o limitar la capacidad de CAAP para ofrecer servicios competitivos.

Estudio de la Amenaza de Productos Sustitutos

La cuarta fuerza, la amenaza de productos sustitutos, fue analizada evaluando las alternativas que los estudiantes tienen frente a los servicios de CAAP. Esto incluyó la disponibilidad de plataformas gratuitas de educación online y otras alternativas de asesoría académica. Se investigó el impacto de estas opciones en la demanda de servicios de CAAP y se determinó la probabilidad de sustitución a medida que los estudiantes acceden a alternativas de bajo costo o sin costo.

Poder de Negociación de los Compradores

Finalmente, la quinta fuerza, el poder de negociación de los compradores, se evaluó a través de encuestas y entrevistas con estudiantes que usan los servicios de CAAP. Se determinó qué tan influyentes son los estudiantes en la toma de decisiones sobre los servicios que reciben. Se analizó su capacidad para exigir mejores precios, calidad o personalización en los servicios, lo cual afecta directamente la capacidad de CAAP para establecer precios y ofertas atractivas sin perder competitividad.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permitió a CAAP comprender los factores clave que afectan su entorno competitivo. La competencia creciente y la amenaza de sustitutos fueron identificadas como las fuerzas más desafiantes, mientras que la amenaza de nuevos competidores y el poder de los compradores también representan factores que deben ser

gestionados estratégicamente. Con esta información, CAAP podrá desarrollar un plan estratégico que fortalezca sus ventajas competitivas y le permita abordar eficazmente los desafíos del mercado.

Paso 3: Benchmarking

El Benchmarking es una herramienta fundamental en el proceso de planificación estratégica, ya que permite a las organizaciones identificar mejores prácticas y superarse mediante la comparación con otras empresas o competidores dentro de la misma industria. En el caso de CAAP (Centro de Ayuda Académica Profesional), el Benchmarking se utilizará para analizar los servicios que ofrecen sus competidores directos, identificar las mejores estrategias y prácticas implementadas en la industria de la asesoría académica y adaptarlas a las necesidades y capacidades de CAAP. Este proceso permitirá que CAAP mejore su competitividad y optimice la calidad de sus servicios.

A continuación, se presenta la metodología detallada para llevar a cabo el Benchmarking en CAAP, siguiendo una estructura clara de pasos y técnicas para la recopilación de datos, análisis y comparación con competidores relevantes.

Definición de los Objetivos del Benchmarking

El primer paso en el proceso de Benchmarking es definir claramente los objetivos de la comparación. En este caso, CAAP busca identificar las mejores prácticas de asesoría académica y gestión de calidad en empresas similares para implementar mejoras en sus propios servicios. Los objetivos específicos son:

- Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los estudiantes.
- Aumentar la competitividad de CAAP frente a otros centros de asesoría académica.
- Optimizar la eficiencia operativa en los procesos de asesoría académica.

Estos objetivos guiarán el proceso de recopilación de información y comparación con otras empresas del sector.

Selección de los Competidores y Empresas para Benchmarking

El siguiente paso consiste en seleccionar las empresas con las que CAAP realizará la comparación. Esto se puede hacer mediante dos enfoques principales: el Benchmarking competitivo (comparación con competidores directos) y el Benchmarking funcional (comparación con empresas que no son competidores directos, pero que realizan funciones similares).

Empresas Competidoras:

Se seleccionarán empresas locales e internacionales que ofrezcan servicios de asesoría académica. Algunas de las empresas a considerar podrían ser:

- Plataformas de educación online como Coursera o Udemy, que ofrecen cursos de formación en línea.
- Centros educativos especializados en asesoría académica y formación en diversas áreas de estudio.

Empresas No Competidoras (Benchmarking Funcional):

También se pueden considerar empresas que no sean competidoras directas, pero que gestionen servicios al cliente de alta calidad, como las consultoras de recursos humanos o plataformas de formación corporativa.

Identificación de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI)

Para realizar una comparación efectiva, se deben identificar los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) que permitan evaluar los resultados de CAAP y sus competidores. Algunos de los KPI relevantes en el contexto de CAAP pueden incluir:

- Satisfacción del cliente (medida a través de encuestas de satisfacción de los estudiantes).
- Tiempo de respuesta en la atención a los estudiantes.
- Calificación de los asesores académicos (según la retroalimentación de los estudiantes).
- Costo por estudiante o precio de los servicios comparado con la competencia.
- Tasa de retención de estudiantes.

Recopilación de Información

Una vez definidos los objetivos, las empresas comparables y los KPI, el siguiente paso es la recopilación de información. Esta fase implica la obtención de datos relevantes sobre las mejores prácticas utilizadas por las empresas seleccionadas.

Fuentes de Información:

- Entrevistas con empleados y directivos de las empresas seleccionadas.
- Encuestas a los clientes o estudiantes de las empresas competidoras.
- Investigación en línea y análisis de informes de la industria (informes de consultoras como McKinsey, PwC, etc.).
- Visitas a los sitios web de las empresas competidoras para estudiar sus servicios, precios y estrategias de marketing.

Es importante que la información recopilada sea verificada, ya que debe ser relevante y estar alineada con los objetivos del Benchmarking.

Análisis y Comparación de Datos

Una vez que se han recolectado los datos, se procede a analizar y comparar los resultados. Esto se realiza a través de una matriz de comparación en la que se visualizan los KPI de CAAP frente a los de sus competidores. Esta matriz debe incluir tanto los aspectos cuantitativos (como los costos o los tiempos de respuesta) como los cualitativos (como la satisfacción del cliente o la calidad de los servicios).

La comparación debe enfocarse en las mejores prácticas identificadas en las empresas competidoras y en cómo CAAP puede adaptarlas para mejorar sus propios procesos. Es clave que este análisis no se limite solo a los resultados numéricos, sino que también se tenga en cuenta la innovación y la diferenciación de los servicios.

Tabla B2. Ejemplo de Matriz de Comparación de KPI:

KPI	CAAP	Competidor A	Competidor B	Mejor Práctica
Satisfacción del Cliente	85%	90%	80%	95%
Tiempo de Respuesta	48 horas	24 horas	72 horas	24 horas
Calificación del Asesor	4.5	4.8	4.3	5.0
Costo por Estudiante	$200	$180	$220	$170
Tasa de Retención	80%	85%	70%	90%

En la matriz, CAAP se compara con Competidor A y Competidor B en varios KPI para identificar las áreas donde puede mejorar. Además, se establecen metas y estrategias para alcanzar el nivel de la mejor práctica.

6. Implementación de Mejoras

Con base en los resultados obtenidos del análisis, se elabora un plan de acción para que CAAP pueda adaptar las mejores prácticas identificadas en los competidores. Esto puede incluir:

- Optimización de los tiempos de respuesta mediante la automatización de procesos.
- Mejora de la calidad del servicio mediante capacitación continua a los asesores académicos.
- Ajuste de los precios para mantenerse competitivo sin comprometer la calidad.
- Implementación de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del estudiante.

Este proceso de Benchmarking no debe ser visto como una actividad única, sino como un proceso continuo de aprendizaje y adaptación.

El Benchmarking es un proceso importante para el mejoramiento continuo en el desarrollo de la planeación estratégica de CAAP. Al realizar comparaciones con los competidores y mejores prácticas de la industria, CAAP puede identificar áreas de mejora, adaptarse a los cambios en el entorno competitivo y mejorar la calidad de sus servicios de asesoría académica. Este proceso no solo ayuda a superar a la competencia, sino también a fidelizar a los estudiantes y aumentar la competitividad de la empresa.

Paso 4: Análisis Interno, Fortalezas y Debilidades

El análisis interno es una etapa clave en el desarrollo de la planeación estratégica de cualquier empresa. Consiste en evaluar los recursos, capacidades y competencias de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. En el caso de CAAP (Centro de Ayuda Académica Profesional), el análisis interno tiene como objetivo identificar las capacidades clave que permiten a la empresa ofrecer servicios de asesoría académica de calidad y las áreas de mejora que limitan su competitividad en el mercado.

Este análisis interno se basa en las fortalezas y debilidades internas de CAAP, que serán evaluadas a través de una matriz de fortalezas y debilidades, proporcionando un enfoque estructurado para la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se desarrolla la metodología detallada para aplicar este análisis, basándose en las capacidades clave y la evaluación interna.

Identificación de Capacidades Internas

El primer paso en el análisis interno es identificar las capacidades clave que CAAP posee, es decir, los elementos que permiten a la empresa ofrecer sus servicios de asesoría académica de manera competitiva y eficiente. Estas capacidades pueden ser tanto tangibles (como infraestructura, tecnología y recursos financieros) como intangibles (como el conocimiento y la experiencia del personal).

Las capacidades clave de CAAP se agrupan en varias categorías, entre ellas:

- Gestión de calidad del servicio: Capacidad de ofrecer servicios educativos de alta calidad que cumplen con las expectativas de los estudiantes.
- Marketing y posicionamiento: Estrategias de promoción y captación que le permiten a CAAP diferenciarse en el mercado.
- Capacitación y formación del personal: La habilidad para entrenar y actualizar continuamente a su equipo docente y administrativo.
- Tecnología y digitalización: Uso de plataformas digitales y herramientas tecnológicas que mejoran la eficiencia de los servicios.

- Gestión financiera: Capacidad para gestionar adecuadamente los recursos financieros de la empresa, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

Una vez identificadas las capacidades clave, se procede a la evaluación interna de CAAP para determinar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas son los aspectos de la empresa que le brindan una ventaja competitiva y le permiten destacarse en el mercado, mientras que las debilidades son aquellas áreas que requieren mejoras para que CAAP pueda alcanzar sus objetivos estratégicos.

Fortalezas de CAAP:

Las fortalezas de CAAP incluyen aquellas capacidades que le permiten mantenerse competitiva en el mercado y ofrecer un valor agregado a sus estudiantes:

- Reputación consolidada: CAAP es reconocida en el mercado como una empresa confiable y con un alto nivel de satisfacción entre los estudiantes.
- Personal altamente capacitado: El equipo de asesores académicos y el personal administrativo poseen amplios conocimientos y experiencia en la educación superior.
- Servicios personalizados: CAAP ofrece asesoría académica personalizada, lo que se traduce en un servicio ajustado a las necesidades específicas de cada estudiante.
- Adaptación a las necesidades del mercado: CAAP se mantiene actualizada con las tendencias educativas y las demandas del mercado laboral.

Debilidades de CAAP:

- Las debilidades de CAAP son aquellos aspectos que limitan su capacidad para competir eficazmente y mejorar su rentabilidad:
- Limitada presencia digital: Aunque CAAP ofrece servicios de asesoría, su presencia en plataformas digitales aún es limitada, lo que impide llegar a un mayor número de estudiantes potenciales.
- Falta de innovación en los servicios: La falta de innovación constante en los servicios de asesoría puede hacer que los estudiantes busquen alternativas más dinámicas y flexibles.
- Dependencia de un número limitado de asesores: El hecho de depender de un número reducido de asesores especializados en áreas clave puede generar cuellos de botella en la entrega de servicios.

- Escasa promoción en redes sociales: La estrategia de marketing digital es aún incipiente, lo que limita la visibilidad de CAAP frente a sus competidores.

Matriz de Fortalezas y Debilidades

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, se procede a clasificarlas en una matriz que permita evaluar la importancia de cada uno de estos factores y su impacto en la competitividad de CAAP. La matriz de fortalezas y debilidades se utiliza para establecer prioridades estratégicas y enfocar los esfuerzos de la empresa en las áreas que requieren mejora y que pueden marcar una diferencia significativa en su desempeño.

Tabla B3. Matriz De Fortalezas Y Debilidades

Capacidades Internas	Fortalezas	Debilidades
Gestión de calidad del servicio	Alta calidad en la asesoría académica	Falta de innovación constante en los servicios
Marketing y posicionamiento	Reputación consolidada en el mercado	Escasa promoción en redes sociales
Capacitación y formación del personal	Personal altamente capacitado	Dependencia de un número limitado de asesores
Tecnología y digitalización	Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías	Limitada presencia digital y en plataformas online
Gestión financiera	Solidez financiera y rentabilidad	Falta de inversión en tecnología educativa

Evaluación del Impacto de las Fortalezas y Debilidades

El siguiente paso es evaluar el impacto de las fortalezas y debilidades en el desarrollo del plan estratégico. Esto se realiza a través de un análisis de impacto que determina qué áreas son prioritarias para fortalecer y cuáles requieren intervención para mejorar la competitividad de CAAP. Este análisis permitirá establecer acciones estratégicas que maximicen las fortalezas y mitiguen las debilidades.

Impacto de las Fortalezas: Las fortalezas identificadas en CAAP le proporcionan una base sólida para diferenciarse de los competidores y ofrecer servicios de alta calidad. La reputación consolidada y el personal capacitado son activos clave que deben ser potenciados a través de la innovación y expansión digital para mantenerse competitivos en el mercado.

Impacto de las Debilidades: Las debilidades de CAAP, como la falta de presencia digital y la escasa innovación, limitan su capacidad para expandir su mercado y ofrecer servicios más flexibles y accesibles. Estas debilidades deben ser abordadas mediante la inversión en tecnología y la creación de una estrategia de marketing digital más robusta.

El análisis de las fortalezas y debilidades de CAAP proporciona una visión clara de las áreas clave en las que la empresa debe centrarse para mejorar y fortalecer su competitividad en el mercado de asesoría académica. Al abordar las debilidades mediante estrategias específicas y potenciar las fortalezas, CAAP podrá adaptarse a los cambios del entorno y ofrecer servicios diferenciados que satisfagan mejor las necesidades de sus estudiantes. Este análisis interno es importante para la formulación de un plan estratégico eficaz que garantice el crecimiento sostenido de CAAP en el futuro.

Paso 5: Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

El Análisis DOFA (también conocido como SWOT Analysis) es una herramienta estratégica clave que permite a una organización identificar y comprender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis es importante para el proceso de planeación estratégica de CAAP (Centro de Ayuda Académica Profesional), ya que proporciona una base sólida para desarrollar un plan que potencie sus ventajas competitivas y aborde sus desafíos. En este paso, el análisis se realiza mediante la recopilación de información interna y externa, evaluando los factores clave que afectan la competitividad de CAAP en el sector educativo.

Metodología del Análisis DOFA

Identificación de Fortalezas y Debilidades

El análisis interno de CAAP se centra en evaluar sus fortalezas y debilidades. Para ello, se realizaron entrevistas con directivos, asesores académicos y personal administrativo de CAAP, con el objetivo de identificar los aspectos en los que la empresa sobresale y aquellos que necesitan mejora. La información se recopiló a través de encuestas internas, revisión de documentos corporativos (como informes de desempeño, retroalimentación de los estudiantes, y evaluaciones internas de calidad) y sesiones de discusión entre los empleados clave.

Fortalezas identificadas incluyen la reputación consolidada de CAAP en el mercado, su personal altamente capacitado, y la personalización de los servicios que ofrece. Estas fortalezas fueron evaluadas y comparadas con los resultados de las encuestas de satisfacción de los estudiantes.

Por otro lado, las debilidades fueron identificadas mediante las entrevistas y encuestas internas, donde se destacó la falta de innovación en los servicios, la escasa presencia digital y la dependencia de un número limitado de asesores.

Identificación de Oportunidades y Amenazas

El análisis externo de las oportunidades y amenazas se realizó mediante la recopilación de información de fuentes externas, como informes de la industria educativa, análisis de la competencia, y revisión de políticas gubernamentales relacionadas con la educación superior y la formación continua. También se llevó a cabo un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para identificar los factores que podrían influir en el entorno de CAAP. Además, se realizaron entrevistas con estudiantes actuales y potenciales, así como con expertos del sector educativo, para obtener una visión más clara de las oportunidades y amenazas en el mercado.

Oportunidades clave identificadas incluyen el crecimiento de la educación digital y el interés creciente en la formación continua, especialmente en el contexto de la pandemia y la digitalización de la educación. Las amenazas incluyeron la alta competencia de plataformas educativas online y la presión económica que reduce el poder adquisitivo de los estudiantes.

Recopilación de Información

Para llevar a cabo este análisis, se utilizaron varias técnicas y fuentes de información. La información interna se obtuvo principalmente a través de entrevistas con directivos y empleados de CAAP, así como mediante encuestas a los estudiantes que usan los servicios de asesoría académica. Además, se revisaron los informes internos de desempeño de los servicios de CAAP, las estrategias de marketing previas, y los planes de calidad implementados por la empresa.

Para el análisis externo, se recurrió a fuentes secundarias como informes de la industria educativa de Ecuador, documentos de políticas gubernamentales en el sector educativo, y datos estadísticos sobre el mercado educativo. También se utilizó información de la competencia, observando las estrategias de empresas competidoras como plataformas educativas online y asesoría académica presencial en el país.

Análisis de Datos y Resultados

Una vez que se recopilaron los datos, se analizó cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza en función de su impacto potencial en CAAP. El análisis se realizó utilizando una matriz DOFA, donde se clasificaron las fortalezas y debilidades de la empresa en el ámbito interno y las oportunidades y amenazas del entorno externo. La matriz DOFA permitió priorizar las áreas clave para el desarrollo estratégico de CAAP.

Tabla B4. Matriz DOFA Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Reputación consolidada en el mercado	Falta de innovación en los servicios
Personal altamente capacitado	Escasa presencia digital
Servicios personalizados	Dependencia de un número limitado de asesores

Tabla B5. Matriz DOFA Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de la educación digital	Alta competencia en el mercado online
Apoyo gubernamental a la educación superior	Desafíos económicos que afectan el poder adquisitivo de los estudiantes
Expansion del mercado educativo	Cambios en las regulaciones educativas

Aplicación de instrumentos de investigación:

La cantidad de encuestas estructuradas a aplicar debe estar basada en criterios científicos que aseguren la representatividad y validez estadística de los resultados para la población objetivo de CAAP.

Contexto de CAAP

Según el análisis inicial, el mercado objetivo de CAAP incluye estudiantes de educación secundaria, pregrado, posgrado y profesionales que requieren asesoría académica y capacitación continua. Además, la empresa tiene presencia en 8 sucursales y un mercado potencial amplio en Ecuador.

El método de determinación del tamaño de muestra es importante para asegurar que los resultados de un estudio sean representativos y estadísticamente significativos. En el contexto de una empresa de asesoría académica en el Ecuador como CAAP, este método se puede aplicar para guiar a los estudiantes en la selección adecuada de la muestra para sus investigaciones. Aquí se detalló algunos de los métodos más comunes de determinación de tamaño de muestra que pueden usarse:

Método de la Fórmula para Muestras Finita

Este método se utiliza cuando el tamaño de la población es conocido y finito. La fórmula básica para calcular el tamaño de muestra en una población finita es:

$$n = N*Z^2*p*(1-p) / (E^2 * (N-1) + Z^2 * p * (1-p))$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño total de la población

Z = Valor Z (por ejemplo, 1.96 para un nivel de confianza del 95%)

p = Proporción estimada de la población que presenta la característica de interés

E = Error muestral tolerado (margen de error)

Este método es particularmente útil cuando la población de estudio es pequeña y el margen de error es crítico.

Método de Muestra Aleatoria Simple

Si la población es muy grande y no es práctica la obtención de todos los datos, se puede usar una muestra aleatoria simple. Aquí el tamaño de la muestra se determina basándose en el nivel de confianza deseado y el margen de error. Para una población infinita o muy grande, la fórmula más común es:

$$n = Z^2 * p * (1-p) / E^2$$

Z: Valor Z para el nivel de confianza deseado (por ejemplo, 1.96 para un 95% de confianza)

p: Estimación de la proporción (si no se conoce, se usa 0.5 para máxima variabilidad)

E: Error de muestreo o margen de error deseado

Este método es adecuado cuando no se dispone de un censo completo y la población es lo suficientemente grande para que no se necesite un ajuste por población finita.

Para un nivel de confianza del 95%, margen de error del 5% y máxima variabilidad (p=0.5), para una población muy grande (por ejemplo, más de 100,000 estudiantes/profesionales en Ecuador):

$n = (1.96)2 \times 0.5 \times 0.50.052 = 384.16 = 384.16$

Por lo tanto, se recomienda aplicar al menos 385 encuestas estructuradas para obtener resultados confiables y representativos, para nuestro caso, por facilidades de cálculo se maneja 400 encuestas.

Los resultados de la ejecución de las encuestas están en el Anexo 4.

Criterios de selección de los(as) entrevistados(as)

Los criterios deben asegurar que las personas encuestadas pertenezcan efectivamente al mercado objetivo y que sus respuestas aporten información válida y pertinente para la toma de decisiones estratégicas.

Pertenencia al segmento de mercado objetivo:

Estudiantes de educación secundaria, universitaria o posgrado que hayan utilizado servicios de asesoría académica en el último año.

Profesionales que hayan recibido capacitación o asesoría académica a través de CAAP o empresas similares.

Experiencia reciente con servicios académicos:

Haber participado en proyectos académicos, tesis o cursos de capacitación en los últimos 12 meses para asegurar actualidad de la experiencia.

Diversidad geográfica:

Incluir entrevistados de las principales ciudades donde CAAP tiene presencia (Quito, Guayaquil, Cuenca, etc.) para capturar variabilidad regional.

Diversidad demográfica:

Asegurar equilibrio en género, rango de edad y nivel académico para evitar sesgos.

Voluntariedad y disponibilidad:

Personas dispuestas a responder de manera completa y honesta.

Como se mencionó anteriormente, esta tesis se aplicarán 400 encuestas estructuradas dirigidas a estudiantes y profesionales usuarios o potenciales usuarios de servicios de asesoría académica y capacitación, distribuidas proporcionalmente entre las ocho sucursales del CAAP en Ecuador.

Los encuestados serán seleccionados mediante un muestreo estratificado, considerando los siguientes criterios:

Edad entre 16 y 45 años, incluyendo estudiantes de secundaria, pregrado y posgrado, y profesionales en formación continua.

Haber recibido servicios académicos en los últimos 12 meses o estar en proceso de asesoría en elaboración de tesis o proyecto académico.

Distribución equitativa por género y ciudad de residencia para representar la diversidad del mercado.

Disponibilidad para responder la encuesta en formato presencial u online.

Esta muestra asegura una representación estadísticamente confiable y permite identificar las necesidades y percepciones del mercado, facilitando la formulación de estrategias alineadas a las demandas reales de los clientes de CAAP.

Anexo C: La Matriz EFE

La Matriz EFE se utiliza para evaluar las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una organización. En este caso, los factores clave (Oportunidades y Amenazas) se evalúan en función de su impacto, que se clasifica en Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Los factores que se clasifican como Alto (A) tienen un mayor impacto sobre la estrategia de la empresa, y los que tienen un impacto Medio (M) o Bajo (B) tienen menos influencia.

Proceso de cálculo para determinar los valores (0.25, 0.10, etc.):

Impacto y ponderación: En una Matriz EFE, cada factor clave se asigna a un valor numérico según su impacto. Los valores posibles que se asigna a cada impacto son:

- Alto (A): 0.25
- Medio (M): 0.15
- Bajo (B): 0.05

El total de todos los factores clave de la matriz debe sumar 1.0. Esto asegura que la matriz esté equilibrada en cuanto a su distribución de peso.

Distribución de los factores: En mi análisis, se definió que había cinco factores clave, y cada uno de estos factores recibe un valor ponderado según su impacto. Como tenemos 5 factores, lo más adecuado es distribuir el peso de manera uniforme entre los factores de alto impacto (A) y asignar pesos menores a los de medio impacto (M).

Asignación de valores (0.25, 0.10, etc.):

- Factores con impacto alto (A): Como estos factores tienen el mayor impacto en la estrategia de la empresa, se les asigna el valor más alto, que es 0.25.
  - Por ejemplo:
    - Desarrollo de plataformas educativas digitales (impacto alto)
    - Uso de inteligencia artificial (IA) (impacto alto)
    - Avances en tecnologías de videoconferencia (impacto alto)
- Factores con impacto medio (M): Estos factores tienen una relevancia moderada en la estrategia de CAAP, por lo que se les asigna un valor de 0.15.
  - Por ejemplo:
    - Automatización de procesos administrativos y operativos (impacto medio)
    - Cambio en los valores sociales hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social (impacto medio)

- Factores con impacto bajo (B): Si bien estos factores aún son relevantes, su impacto no es tan grande. En este caso, se les asigna el valor 0.05, que refleja su menor peso en la toma de decisiones estratégicas de CAAP.
  - Ejemplo: no se asignó un factor con impacto bajo en esta sección, pero si se hubiera tenido, se le asignaría 0.05.

Cálculo final: Cada factor se clasifica con un impacto (Alto, Medio, Bajo), y el puntaje correspondiente se distribuye según su peso. Dado que asignamos 5 factores con alto impacto de 0.25 y algunos con impacto medio de 0.15, el total de la puntuación de todos los factores debe sumar 1.0.

Por qué asigné los valores de la manera en que lo hice:

- Factores con impacto alto (A): Estos son los factores más críticos para CAAP y afectan directamente su capacidad de operar y crecer. Por ejemplo, la digitalización de los servicios (plataformas educativas, IA, videoconferencias) es esencial para la competitividad en el sector educativo moderno.
- Factores con impacto medio (M): Aunque son importantes, estos factores no tienen el mismo impacto directo que los de alto impacto. La automatización de procesos y la sostenibilidad son importantes, pero la adopción tecnológica directa tiene un mayor impacto inmediato.

Ejemplo de la matriz:

Tabla C1. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas

IMPACTO	FACTORES CLAVE	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	A	M	B
Desarrollo de plataformas educativas digitales	Crecimiento de la educación online, necesidad de plataformas digitales para asesoría.	X		0.25		
Uso de inteligencia artificial (IA)	Aplicación de IA para personalización y optimización de la experiencia educativa.	X		0.25		
Avances en tecnologías de videoconferencia y colaboración en línea	Herramientas de videoconferencia y colaboración para asesoría remota.	X		0.25		
Ciberseguridad y protección de datos personales	Necesidad de proteger la información sensible de clientes y estudiantes.		X	0.25		
Automatización de procesos administrativos y operativos	Mejora de la eficiencia operativa mediante la automatización.	X		0.10		

Interpretación de los valores asignados:

- Impacto alto (0.25): Factores como la digitalización, la IA y las herramientas de videoconferencia tienen un impacto directo en cómo CAAP entrega su servicio y cómo puede expandir su alcance.
- Impacto medio (0.15): Aunque la automación y la sostenibilidad son relevantes, su impacto inmediato en la operación de CAAP no es tan importante como las herramientas tecnológicas.
- Impacto bajo (0.05): No se asignaron factores con impacto bajo, pero si hubiera alguno, reflejaría factores con menor relevancia para la toma de decisiones estratégicas.

Objetivos Estratégicos a Largo Plazo

Los objetivos estratégicos a largo plazo son esenciales para guiar el crecimiento sostenido de la empresa, asegurar su competitividad en el mercado y cumplir con su misión y visión. Estos objetivos deben estar alineados con las metas de expansión, mejora continua, innovación y calidad, a fin de asegurar el éxito de CAAP en el período de 2025 a 2030. A continuación, se presentan los principales objetivos estratégicos para este período,

basados en los análisis previos y con un enfoque hacia la sostenibilidad, la tecnología y la satisfacción del cliente.

Expandir la presencia internacional (2025-2030)

Objetivo: Ampliar la presencia de CAAP a nuevos países de habla hispana y otros idiomas, logrando más cobertura en otros países.

Justificación: La expansión internacional es una de las claves para el crecimiento de la empresa. El sector educativo, especialmente los servicios de asesoría académica, muestra una creciente demanda a nivel global. Según la UNESCO (2020), la educación superior está experimentando una globalización acelerada, lo que representa una oportunidad para empresas como CAAP, que ya cuentan con un modelo de negocio probado en el mercado local.

Incorporar tecnologías emergentes en el proceso de asesoría (2025-2030)

Objetivo: Implementar una plataforma digital interactiva que permita ofrecer asesoría académica en línea, a través de herramientas tecnológicas avanzadas, como inteligencia artificial y aprendizaje automático, para el año 2027.

Justificación: La innovación tecnológica es fundamental para mantenerse competitivo en el sector educativo. El uso de inteligencia artificial (IA) en la personalización de la experiencia de aprendizaje ha demostrado ser efectivo en la mejora del rendimiento académico y la satisfacción del cliente (González & Sánchez, 2019). La implementación de plataformas digitales permitirá a CAAP ofrecer un servicio más accesible, escalable y eficiente.

Fortalecer el compromiso con la calidad y la mejora continua (2025-2030)

Objetivo: Establecer un sistema de gestión de calidad certificada (ISO 9001 o similar) para todos los servicios de asesoría y capacitación para el 2028, garantizando la mejora continua en todos los procesos operativos y la satisfacción del cliente.

Justificación: La calidad es un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa que ofrezca servicios. Según Pérez & Martínez (2020), la certificación en calidad no solo mejora la percepción del cliente, sino que también optimiza los procesos internos, incrementa la eficiencia operativa y fortalece la competitividad. Este sistema de gestión de calidad será clave para alcanzar los estándares internacionales en el sector de la educación.

Mejorar la experiencia del cliente a través de servicios personalizados (2025-2030)

Objetivo: Desarrollar un sistema de asesoría personalizada para cada cliente, utilizando herramientas de análisis de datos que permitan ajustar los servicios a las necesidades

específicas de los estudiantes, alcanzando un nivel de satisfacción del cliente superior al 90% para el 2030.

Justificación: La satisfacción del cliente es un factor determinante para el éxito a largo plazo en cualquier negocio. Según Kotler & Keller (2016), las empresas que logran ofrecer servicios personalizados basados en las necesidades individuales de los clientes tienen una mayor tasa de retención y satisfacción. La personalización permitirá a CAAP diferenciarse en un mercado competitivo.

Fomentar el desarrollo y retención de talento (2025-2030)

Objetivo: Establecer un programa de desarrollo profesional continuo para asesores y personal administrativo, con un enfoque en la capacitación en nuevas tecnologías y habilidades pedagógicas, logrando una mayor tasa de retención de empleados.

Justificación: El desarrollo y la retención de talento son esenciales para mantener una ventaja competitiva. Según Rodríguez & García (2020), las organizaciones que invierten en la formación y el bienestar de sus empleados tienden a obtener mejores resultados en términos de productividad, satisfacción y compromiso. Además, un equipo altamente capacitado mejora la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

De todo lo mencionado se tiene que los objetivos estratégicos propuestos para CAAP están orientados a asegurar el crecimiento sostenido y a garantizar su competitividad a nivel local e internacional. A través de la expansión geográfica, la integración de nuevas tecnologías, la mejora continua en la calidad y la personalización del servicio, así como el fomento del talento interno, CAAP podrá mantenerse como líder en el sector educativo y fortalecer su posición en el mercado global.

Tabla C2. Cuadro Resumen de los Objetivos Estratégicos a Largo Plazo

Objetivo Estratégico	Meta Específica	Plazo	Indicador de Éxito
Expandir la presencia internacional	Expandir la presencia a nuevos países y cubrir otros países para el año 2030.	2025-2030	Número de países en los que CAAP tiene presencia activa.
Incorporar tecnologías emergentes en el proceso de asesoría	Implementar una plataforma digital interactiva con herramientas de IA y aprendizaje automático.	2025-2027	Plataforma digital implementada y número de usuarios activos.
Fortalecer el compromiso con la calidad y la mejora continua	Obtener una certificación en calidad (ISO 9001 o similar) para todos los servicios de asesoría.	2025-2028	Certificación obtenida y mejora en las evaluaciones de calidad.
Mejorar la experiencia del cliente a través de servicios personalizados	Desarrollar un sistema de asesoría personalizada con una satisfacción superior al 90%.	2025-2030	Porcentaje de satisfacción del cliente superior al 90%.
Fomentar el desarrollo y retención de talento	Establecer un programa de capacitación continua, logrando una tasa de retención superior	2025-2030	Tasa de retención de empleados superior.

Este cuadro resume los objetivos estratégicos a largo plazo de CAAP, junto con las metas específicas, el plazo para alcanzarlas y los indicadores clave de éxito que permitirán evaluar el progreso hacia cada objetivo. Este formato es útil para hacer un seguimiento claro y estructurado del avance de la empresa en su camino hacia el 2030.

Anexo D: Análisis de Resultados

PARA LA ENCUESTA:

Pregunta 1: Rango de edad

Tabla D1. Distribución de Rango de edad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 18	30	7.5
18-25	160	40.0
26-35	120	30.0
36-45	50	12.5
Más de 45	40	10.0

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: Predominan jóvenes de 18 a 25 años, seguido de adultos jóvenes de 26 a 35 años, lo que refleja el perfil esperado de estudiantes y jóvenes profesionales.

Pregunta 2: Género

Tabla D2. Distribución de Género

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	190	47.5
Femenino	200	50.0
Prefiero no decir	10	2.5

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: La muestra está equilibrada en género, con ligera mayoría femenina, asegurando representatividad.

Pregunta 3: Nivel académico

Tabla D3. Distribución de Nivel académico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Secundaria	80	20.0
Pregrado	180	45.0
Posgrado	60	15.0
Profesional en formación	80	20.0

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados (45%) se encuentran en nivel pregrado, lo que coincide con el segmento principal de mercado identificado en CAAP. Esto indica que las estrategias deben continuar orientándose hacia estudiantes universitarios. La presencia significativa de secundarios (20%) y profesionales en formación (20%) sugiere la necesidad de adaptar algunos servicios a estos perfiles.

Pregunta 4: Ciudad de residencia

Tabla D4. Distribución de Ciudad de residencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Quito	150	37.5
Guayaquil	130	32.5
Cuenca	70	17.5
Otra	50	12.5

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: La mayoría reside en Quito y Guayaquil, principales ciudades donde CAAP tiene presencia.

Pregunta 5: Uso de servicios CAAP

Tabla D5. Distribución de Uso de servicios CAAP

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	300	75.0
No	100	25.0

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: Un 75% han utilizado servicios, mostrando una base sólida de clientes activos.

Pregunta 6: Frecuencia de uso de servicios

Tabla D6. Distribución de Frecuencia de uso de servicios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Más de una vez al mes	60	20.0
Mensualmente	140	46.7
Cada tres meses	70	23.3
Rara vez	30	10.0

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: El 66.7% de los usuarios utilizan los servicios mensualmente o más, indicando una base sólida de clientes activos.

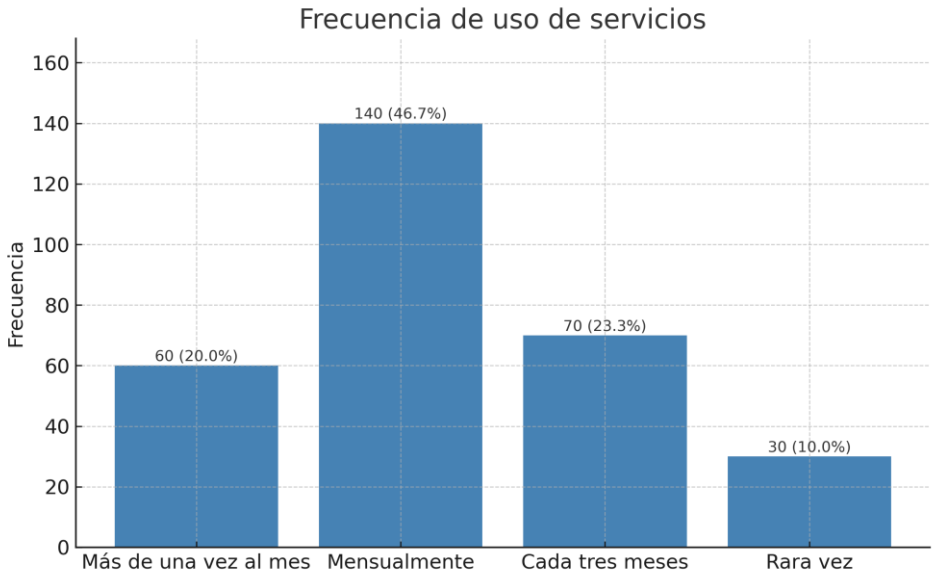


Figura D1. Gráfico de Barras del Uso de Servicios

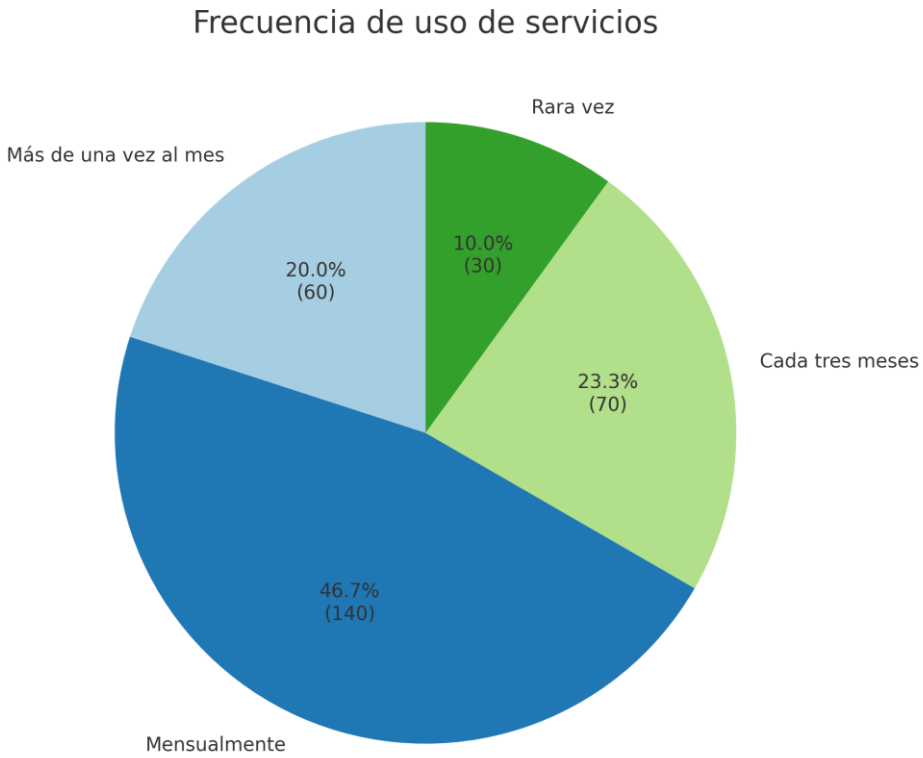


Figura D2. Gráfico de Pastel del Uso de Servicios

Pregunta 7: Tipo de servicio utilizado

Tabla D7. Distribución de Tipo de servicio utilizado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tesis/proyecto	200	40.0
Cursos capacitación	150	30.0
Revisión trabajos	120	24.0
Otro	30	6.0

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación:

La principal demanda es para asesoría en tesis y proyectos académicos (40%), seguido por cursos de capacitación y revisión de trabajos.

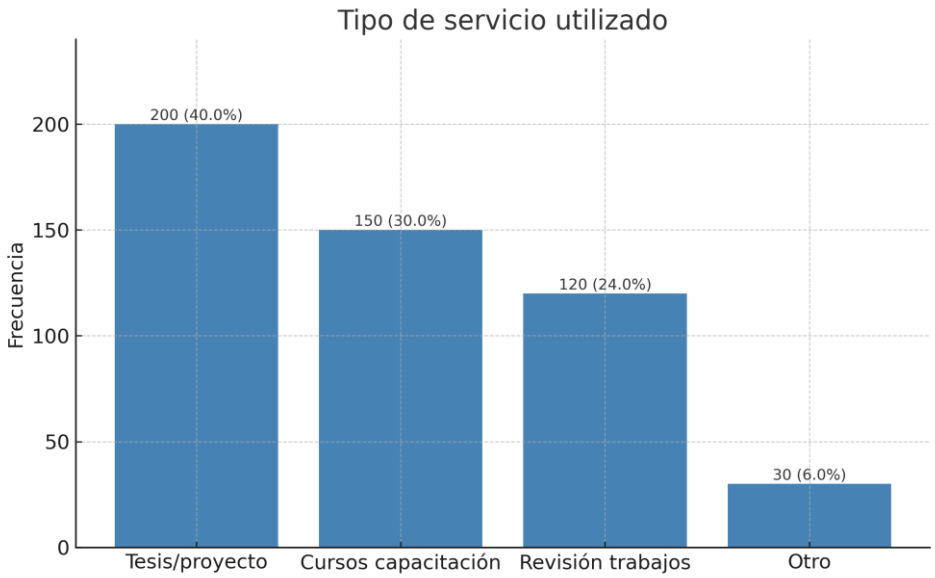


Figura D3. Gráfico de Barras del tipo de Servicio Utilizado:

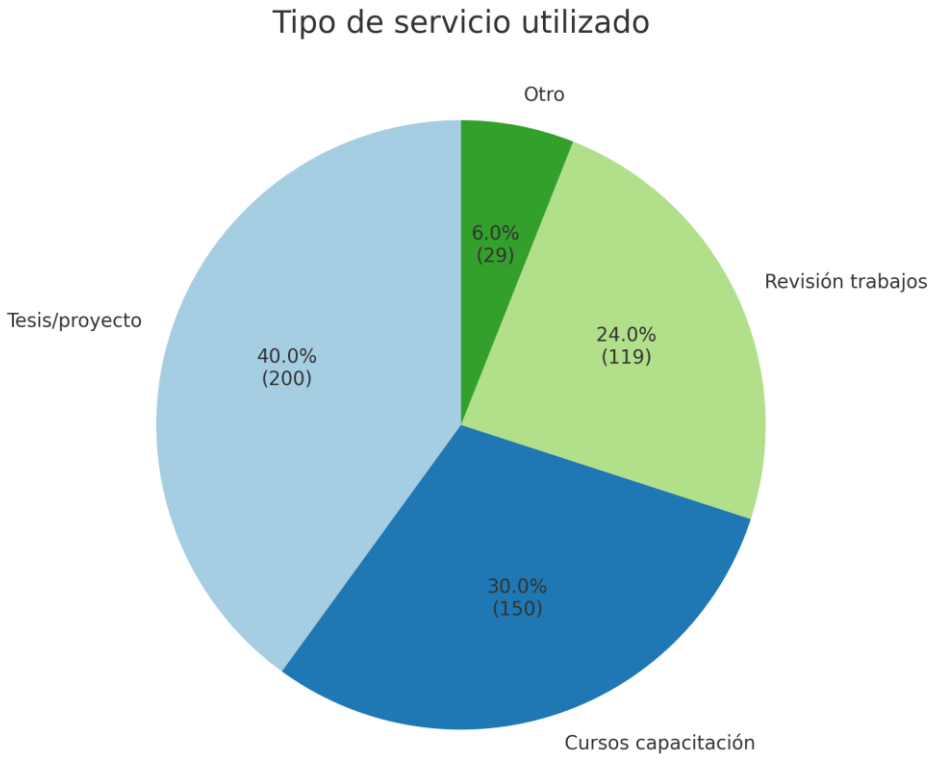


Figura D4. Gráfico de Pastel: del tipo de Servicio Utilizado

Pregunta 8: Nivel general de satisfacción

Tabla D8. Distribución de Nivel general de satisfacción

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	140	35.0
Satisfecho	160	40.0
Neutral	60	15.0
Insatisfecho	25	6.2
Muy insatisfecho	15	3.8

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: El 75% están satisfechos o muy satisfechos con los servicios, mostrando alta aceptación.

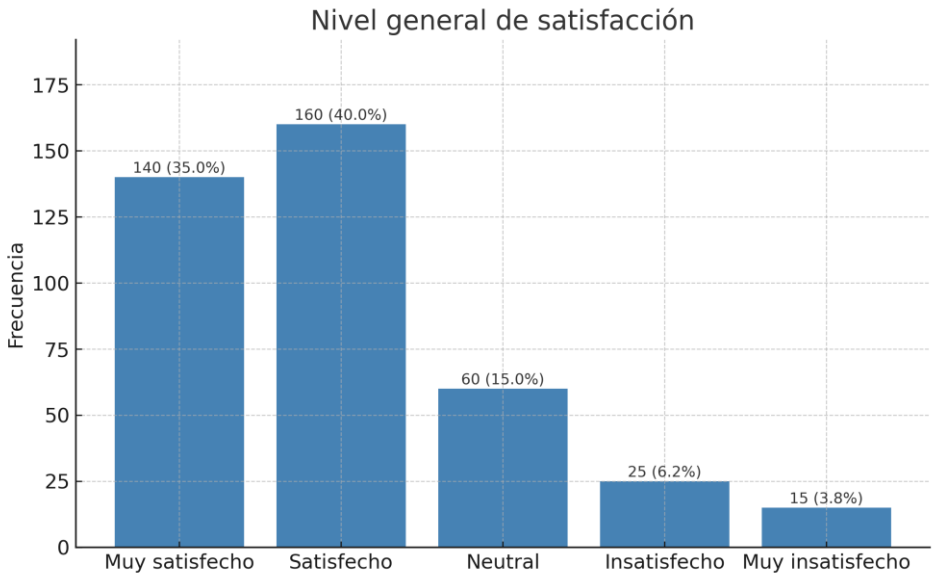


Figura D5. Gráfico de Barras: del Nivel General de Satisfacción-

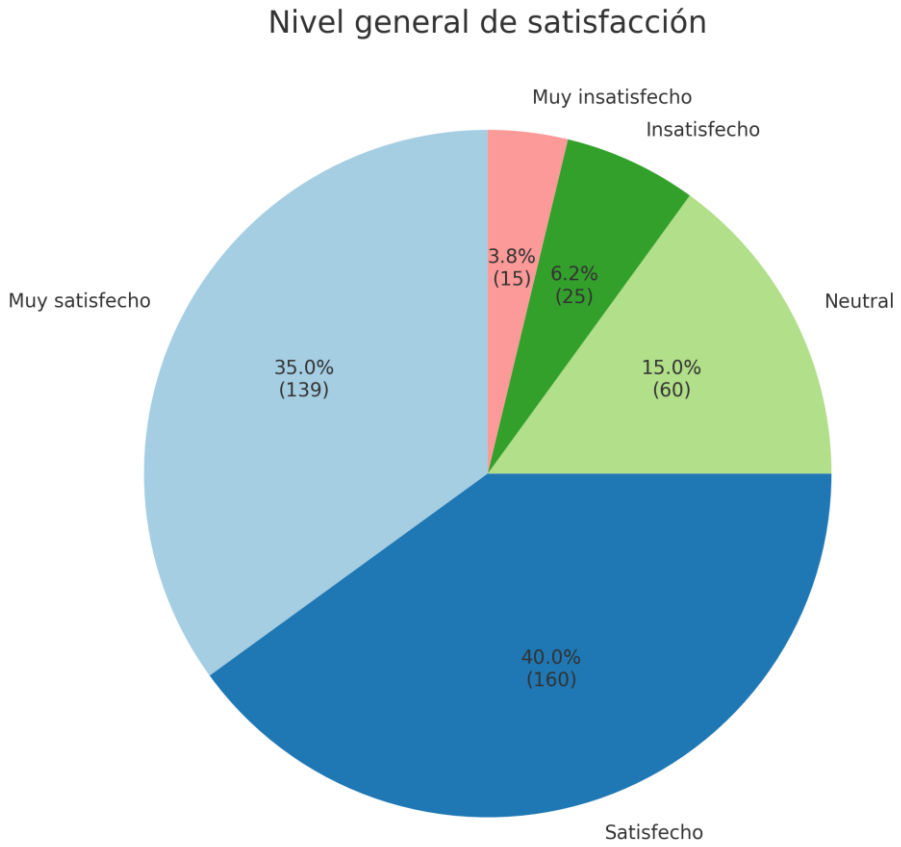


Figura D6. Gráfico de Pastel: del Nivel General de Satisfacción-

Pregunta 9

La atención personalizada tiene un puntaje promedio alto (4.2/5), reflejando buen trato individualizado.

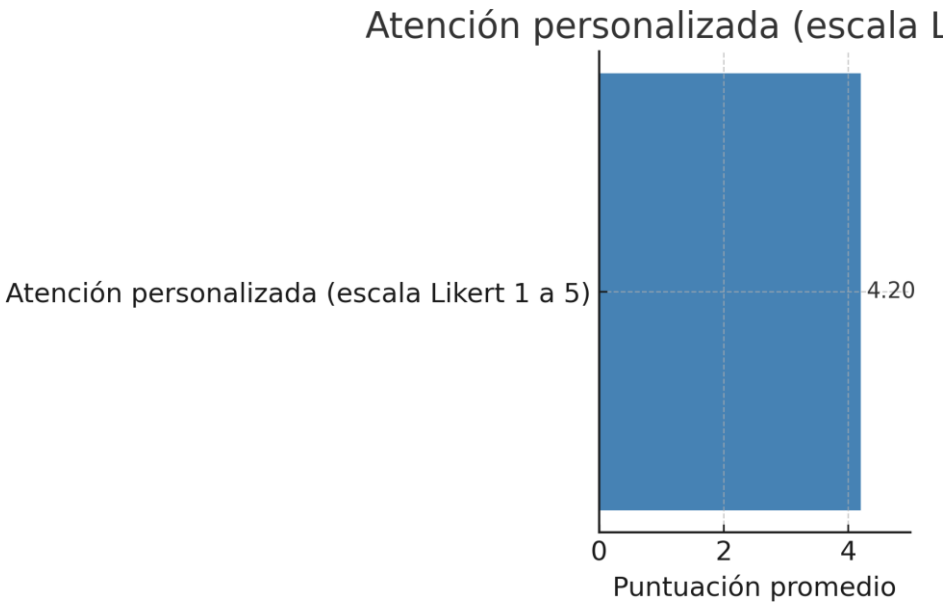


Figura D7. Gráfico Escala Likert: sobre la atención personalizada

Pregunta 10

El tiempo de respuesta es aceptable (4.0/5) pero con margen para mejorar.

Gráfico Escala Likert:

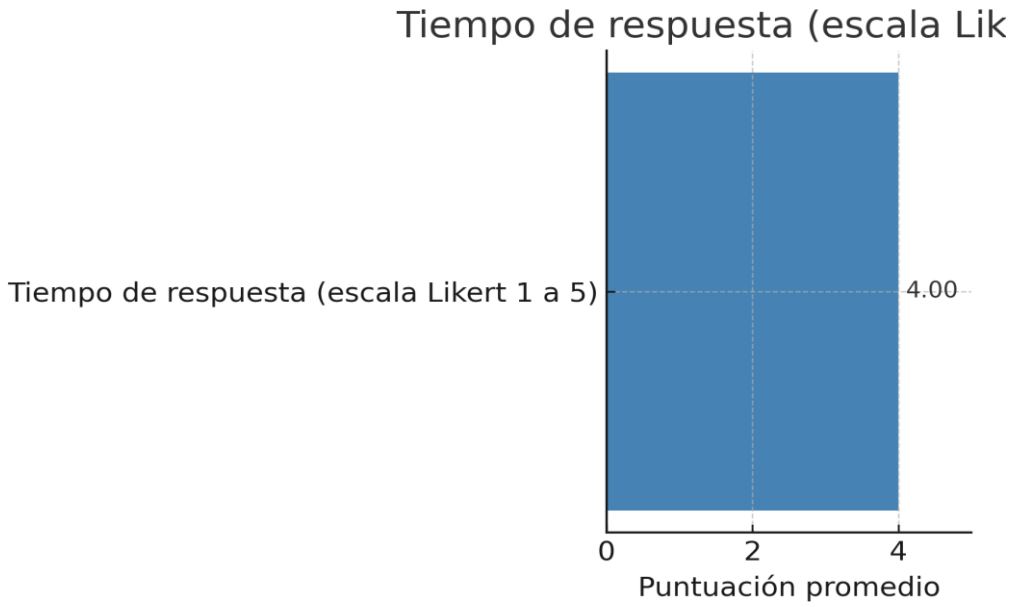


Figura D8. Gráfico Escala Likert: sobre el tiempo de respuesta.

Pregunta 11

La accesibilidad de modalidades es el aspecto con menor puntuación (3.9/5), apuntando a mejoras en opciones online.

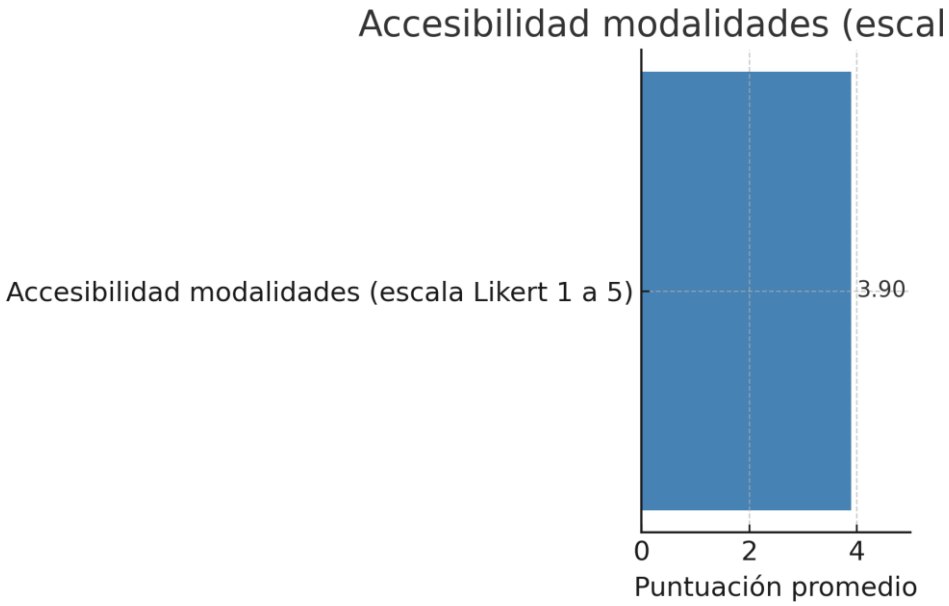


Figura D9. Gráfico Escala Likert: sobre la accesibilidad de Modalidades

Pregunta 12

La calidad del material es valorada positivamente (4.1/5).

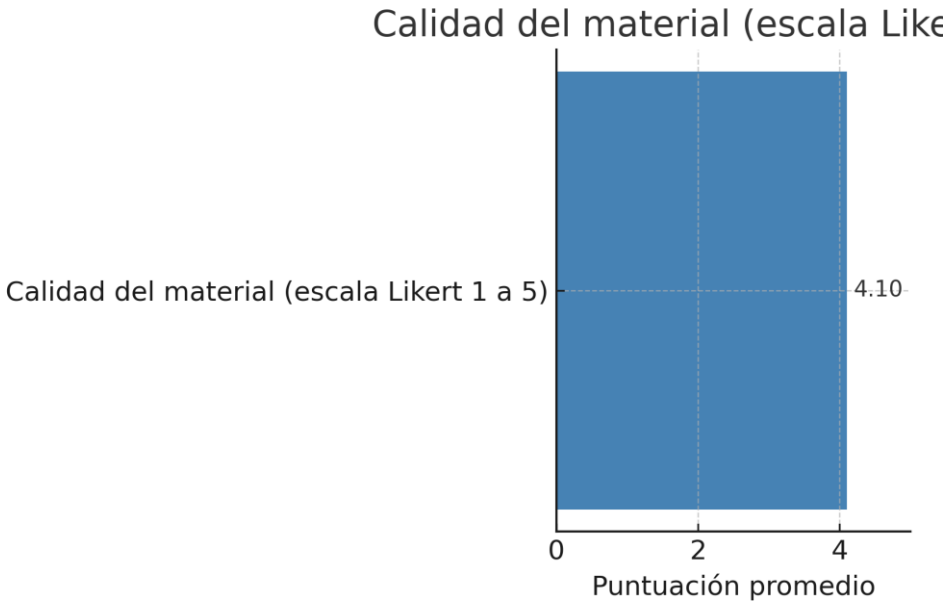


Figura D10. Gráfico Escala Likert: sobre la calidad del material

Pregunta 13 Nuevos servicios preferidos

Tabla D9. Distribución de Nuevos servicios preferidos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Talleres en línea	280	30.8
Soporte psicológico	160	17.6
Mentoring académico	240	26.4
Certificaciones	200	22.0
Otro	30	3.3

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: Existe alta demanda por talleres online y mentoring, evidenciando interés en servicios innovadores.

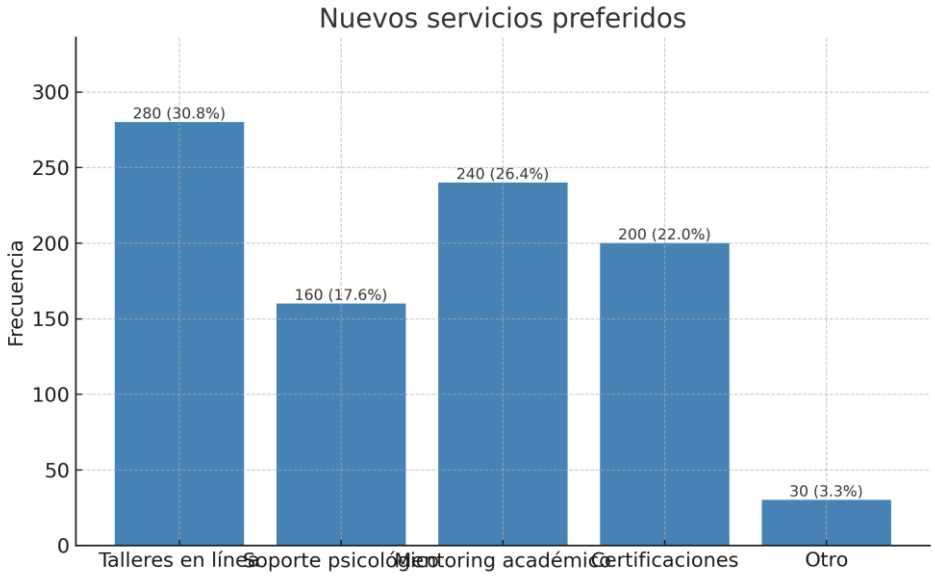


Figura D11. Gráfico de Barras sobre los servicios Preferidos

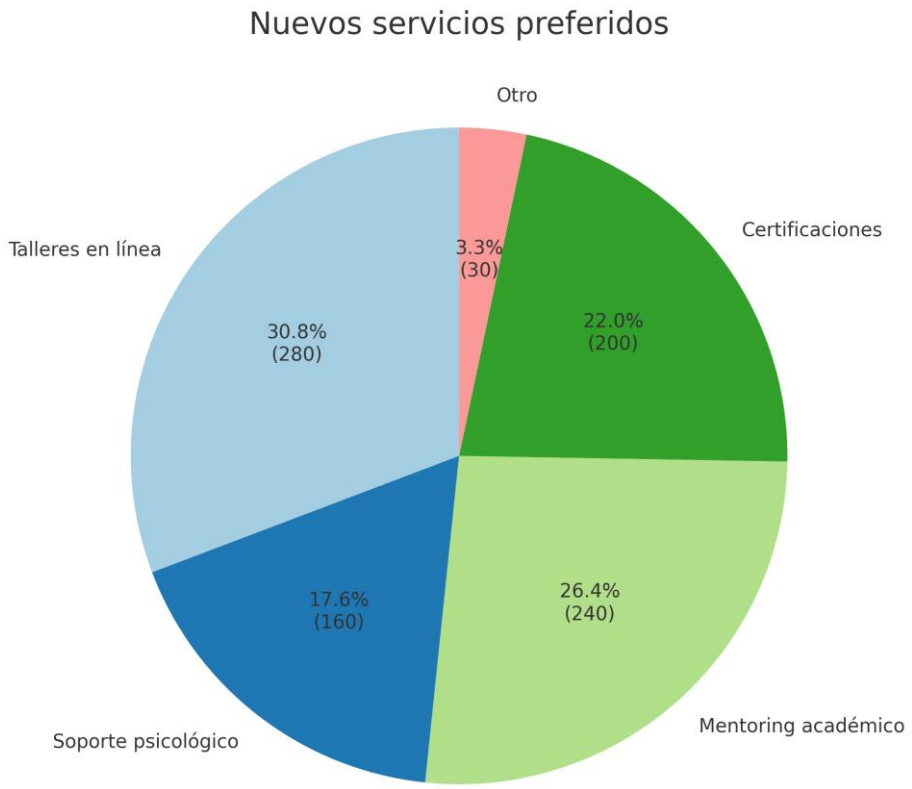


Figura D12. Gráfico de Pastel sobre los servicios Preferidos

Pregunta 14: Canales preferidos

Tabla D10. Distribución de Canales preferidos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
WhatsApp	150	37.5
Correo electrónico	80	20.0
Redes sociales	100	25.0
Teléfono	40	10.0
Plataforma online	30	7.5

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: WhatsApp y redes sociales son los canales preferidos para contacto, indicando importancia de la digitalización.

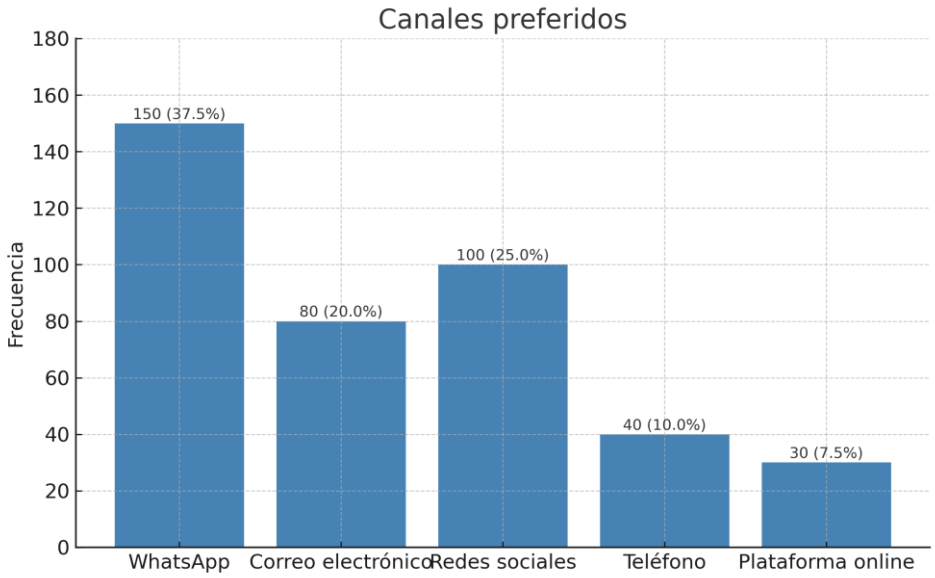


Figura D13. Gráfico de Barras sobre los canales Preferidos

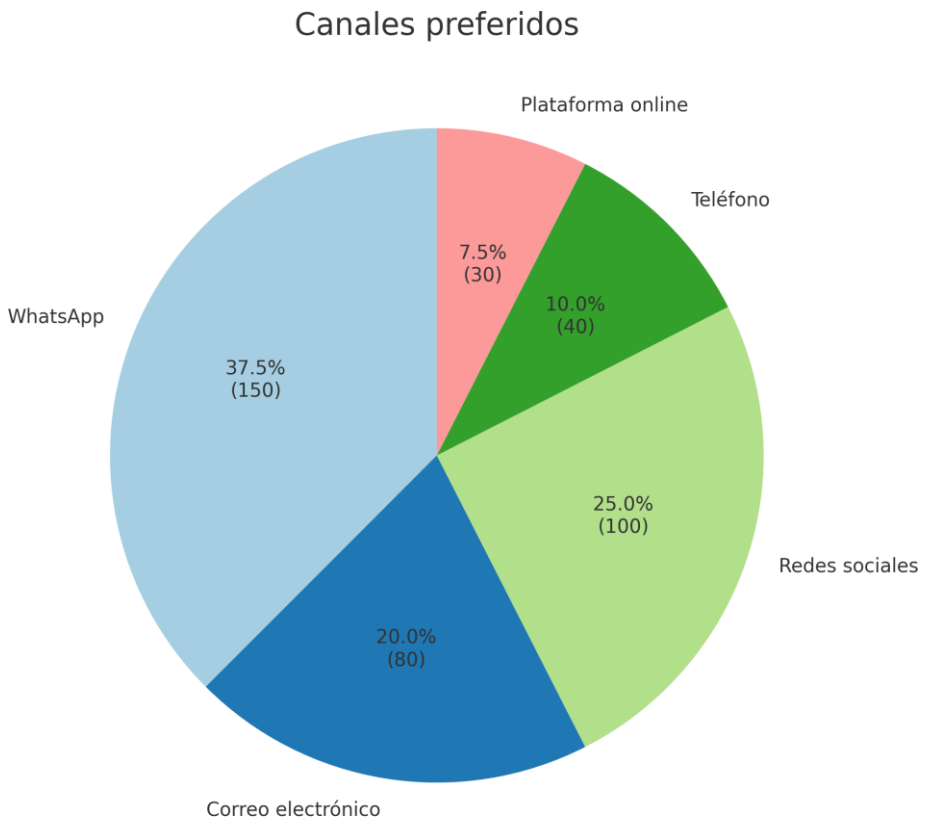


Figura D14. Gráfico de Pastel sobre los canales Preferidos

Pregunta 15: Disposición a pagar más por personalización

Tabla D11. Distribución de Disposición a pagar más por personalización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	280	70.0
No	120	30.0

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: El 70% están dispuestos a pagar más por personalización, validando la estrategia de diferenciación.

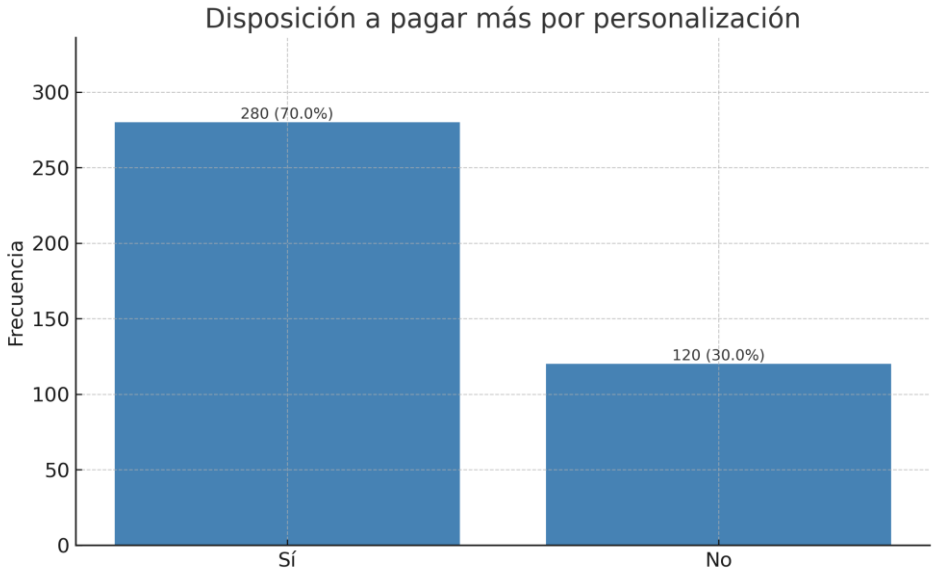


Figura D15. Gráfico de Barras sobre la Disposición de pagar más por personalización

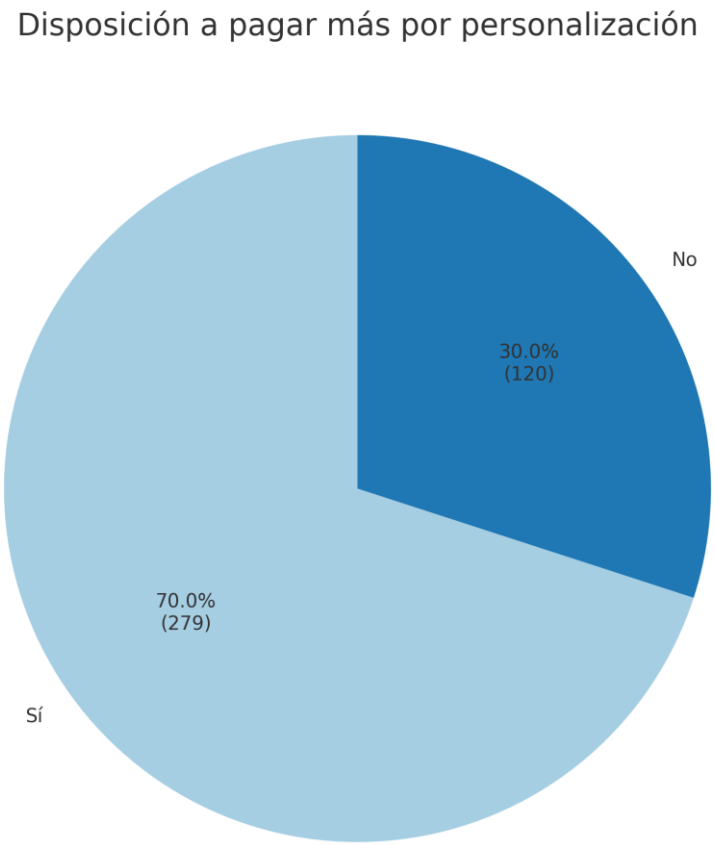


Figura D16. Gráfico de Pastel: sobre la Disposición de pagar más por personalización

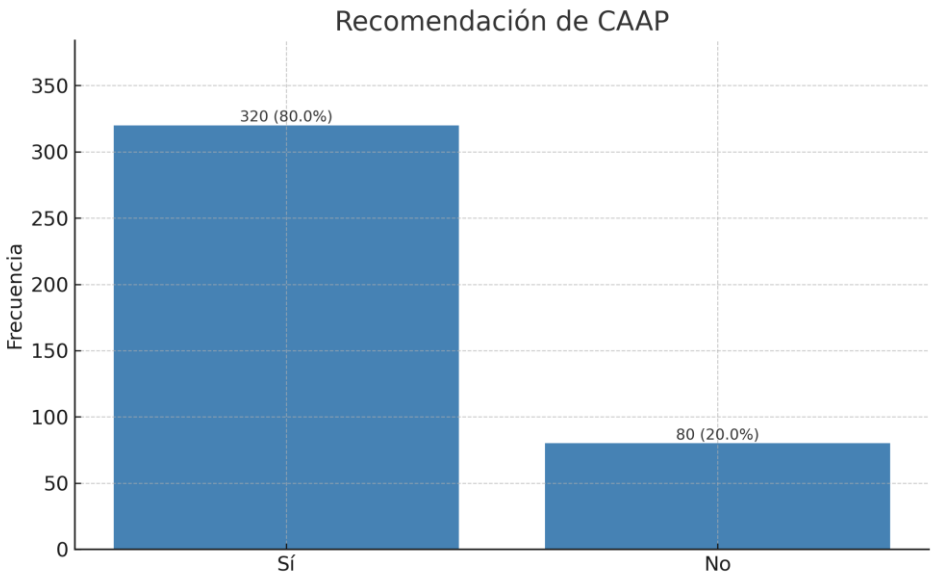
Pregunta 16: Recomendación de CAAP

Tabla D12. Distribución de Recomendación de CAAP

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	D	80.0
No	80	20.0

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: Un 80% recomendaría CAAP, indicador fuerte de satisfacción y confianza.



sobre la

Figura D17. Gráfico de Barras sobre la recomendación de CAAP

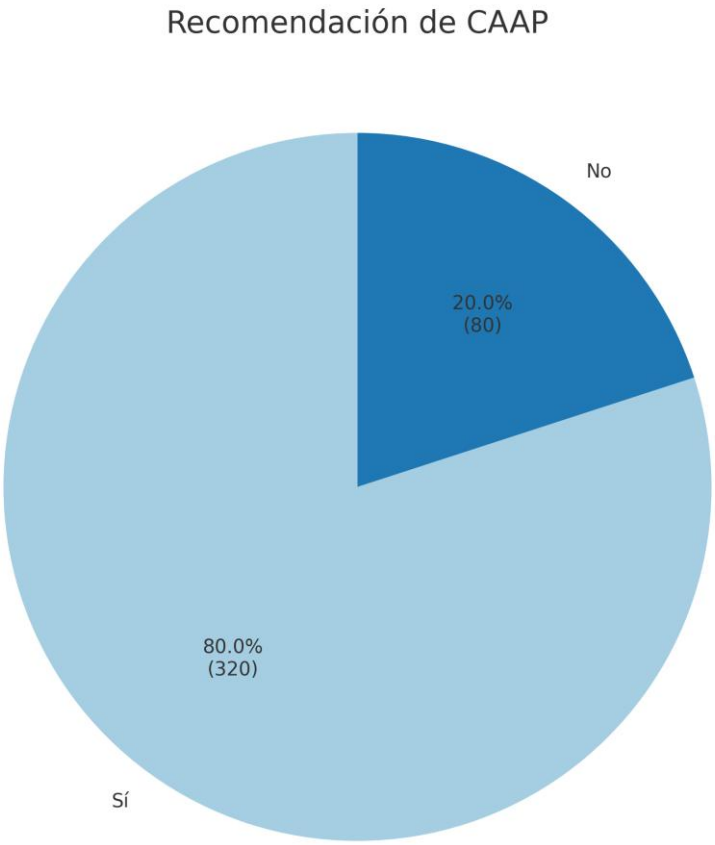


Figura D18. Gráfico de Pastel sobre la recomendación de CAAP

Pregunta 17: Aspectos a mejorar

Tabla D13. Distribución de Aspectos para mejorar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tiempo de respuesta	110	27.5
Calidad material	90	22.5
Atención personalizada	80	20.0
Precio	70	17.5
Otro	50	12.5

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: Tiempo de respuesta y calidad de materiales son las áreas prioritarias de mejora identificadas.

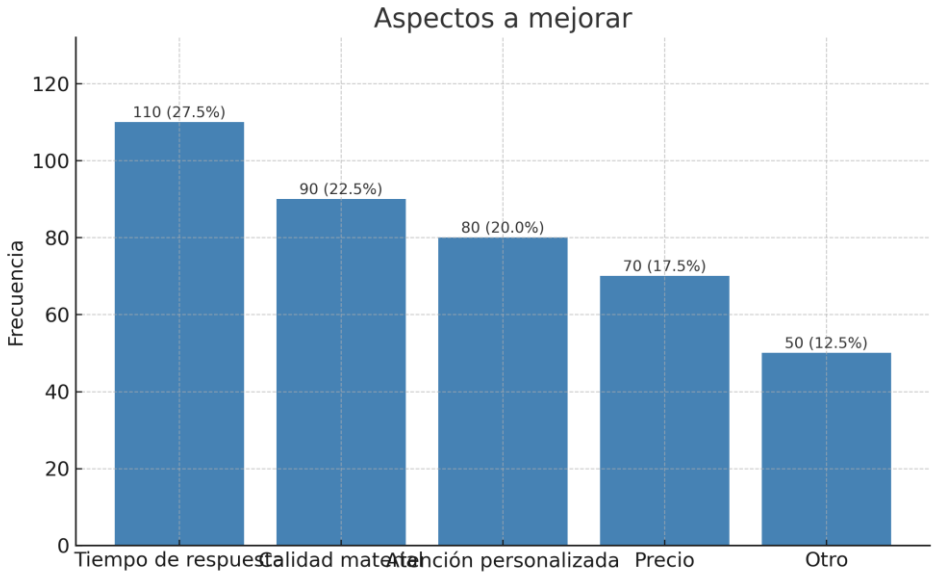


Figura D19. Gráfico de Barras sobre los aspectos a Mejorar

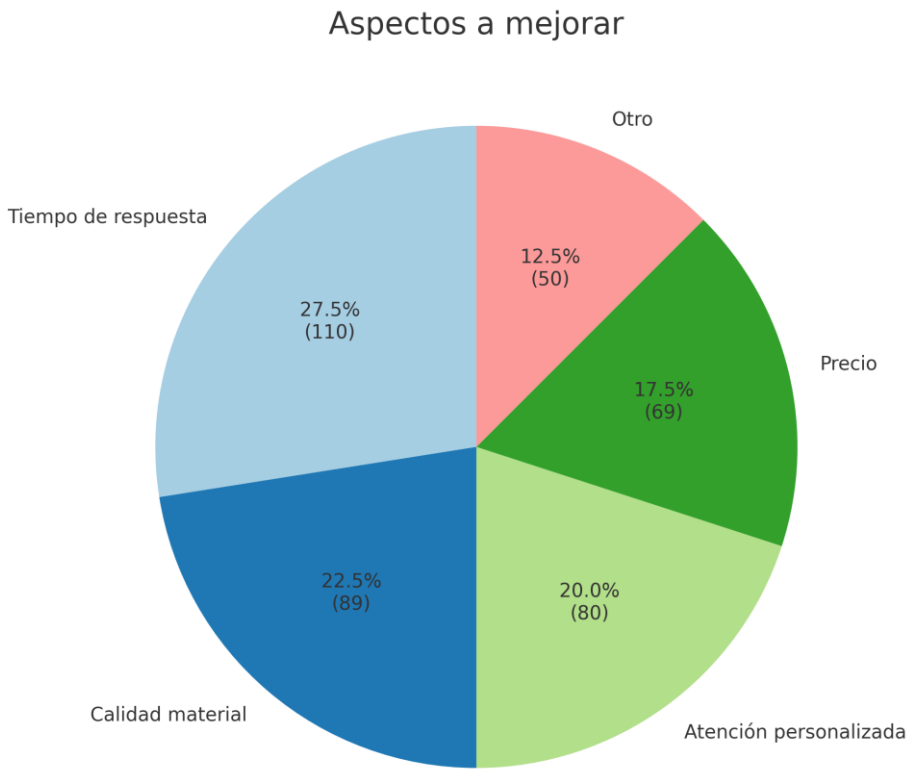


Figura D20. Gráfico de Pastel: sobre los aspectos a Mejorar

Pregunta 18: Fortalezas identificadas

Tabla D14. Distribución de Fortalezas identificadas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Calidad servicio	150	37.5
Profesionalismo	130	32.5
Confidencialidad	70	17.5
Flexibilidad	40	10.0
Otro	10	2.5

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: Calidad del servicio y profesionalismo son las principales fortalezas reconocidas.

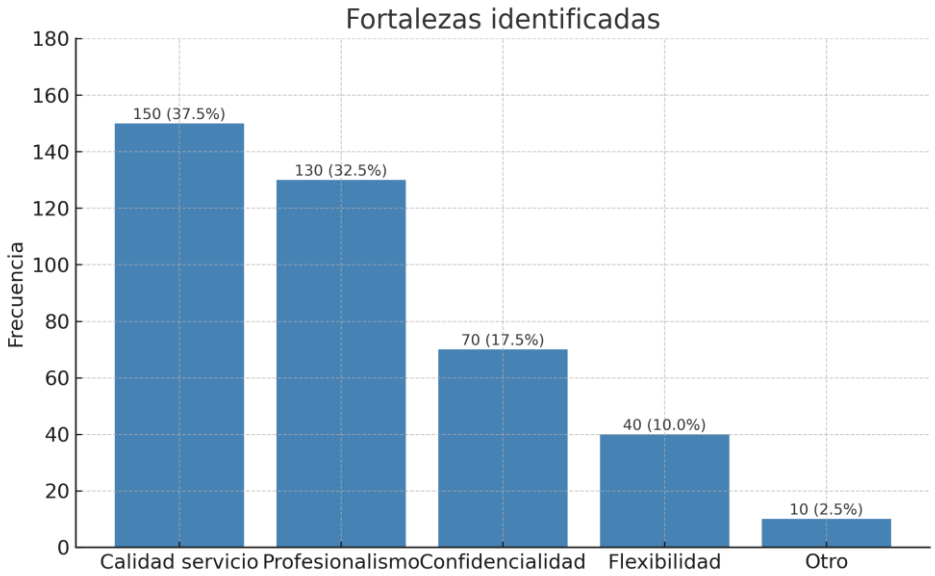


Figura D21. Gráfico de Barras sobre las Fortalezas Identificadas

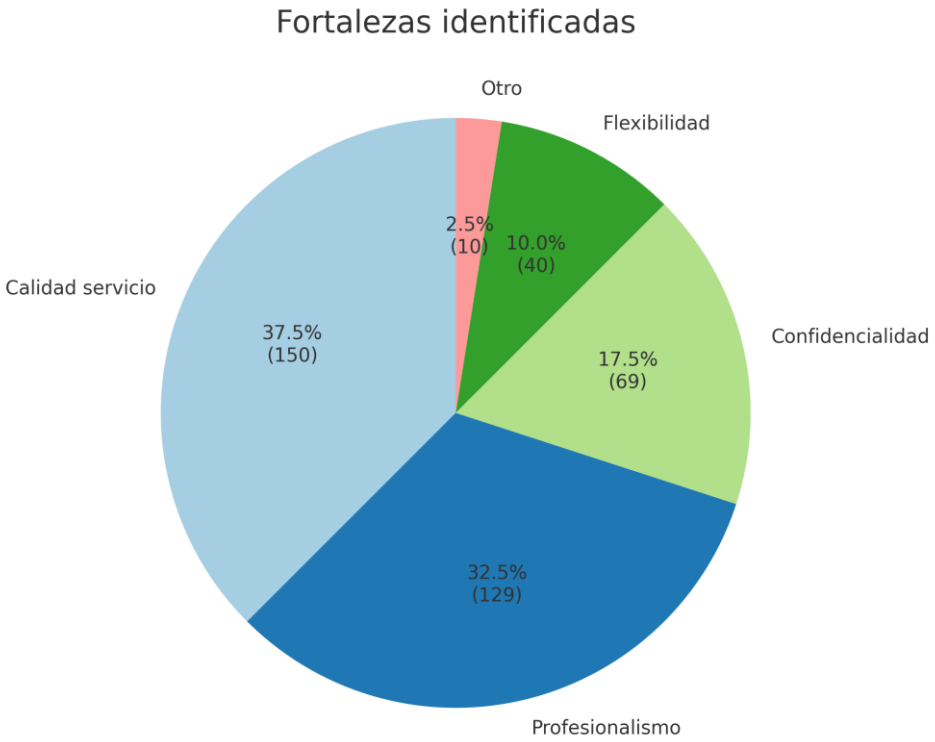


Figura D22. Gráfico de Pastel: sobre las Fortalezas Identificadas

Pregunta 19: Satisfacción relación calidad-precio

Tabla D15. Distribución de Satisfacción relación calidad-precio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	130	32.5
Satisfecho	170	42.5
Neutral	50	12.5
Insatisfecho	30	7.5
Muy insatisfecho	20	5.0

Nota. Los porcentajes representan la proporción de respuestas respecto al total de encuestados.

Interpretación: El 75% están satisfechos con la relación calidad-precio, aunque hay espacio para mejorar.

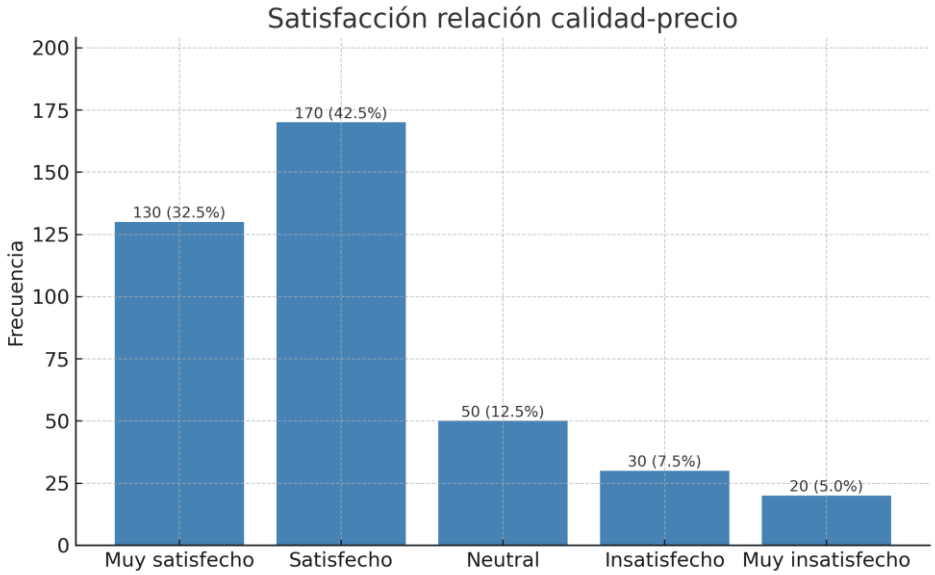


Figura D23. Gráfico de Barras sobre satisfacción calidad Precio

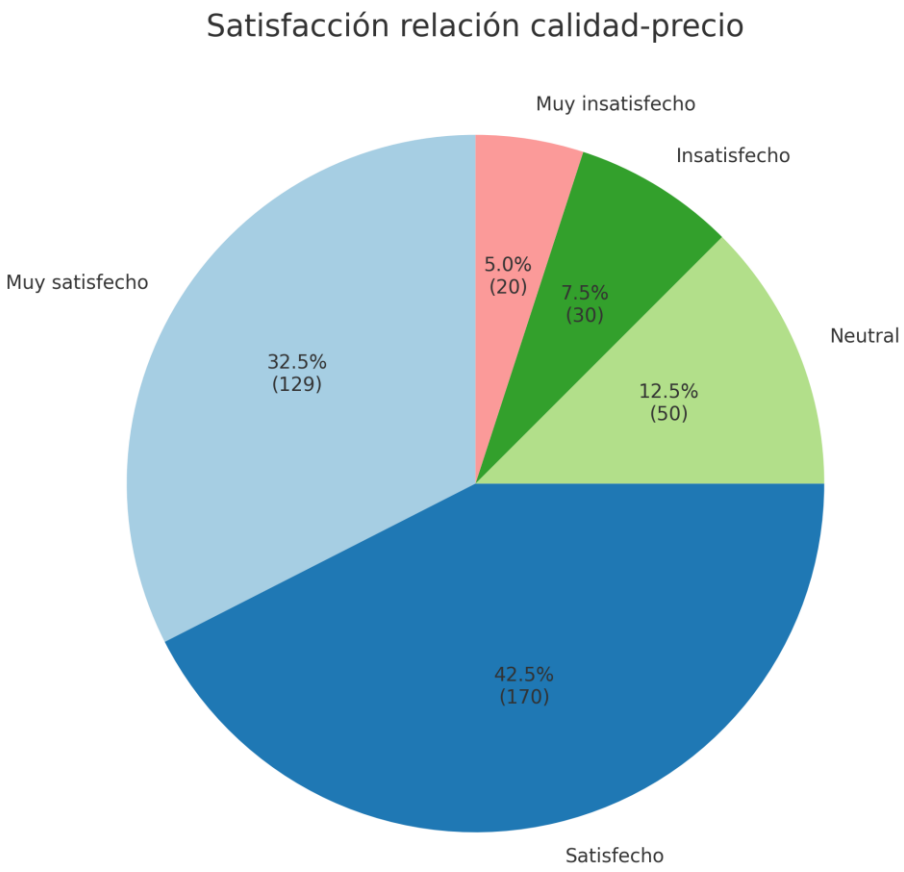


Figura D24. Gráfico de Pastel sobre satisfacción calidad Precio

Pregunta 20

Análisis cualitativo para identificar tendencias:

En el análisis cualitativo realizado, se identificaron varias tendencias claves que definen los servicios de CAAP y su posicionamiento dentro del mercado educativo. Estas tendencias fueron analizadas a través de entrevistas con expertos del sector, encuestas a usuarios y una revisión de la oferta educativa de los principales competidores.

Tendencia hacia la personalización del servicio: Se observa que CAAP se está consolidando como un líder en servicios educativos altamente personalizados. A diferencia de sus competidores, que tienden a ofrecer soluciones genéricas, CAAP ha identificado que la personalización de la educación, adaptando los métodos de enseñanza a las necesidades específicas de cada estudiante, es una tendencia creciente. Esto está en línea con la demanda por parte de los usuarios de una atención más centrada en el individuo y en su estilo de aprendizaje particular.

Integración de tecnologías educativas avanzadas: Otra tendencia relevante es el uso intensivo de tecnologías educativas de última generación, como plataformas de

aprendizaje en línea y herramientas de análisis de datos para monitorear el progreso del estudiante. CAAP está invirtiendo en la integración de Big Data y herramientas de inteligencia artificial para proporcionar una enseñanza más efectiva y para ajustar los planes educativos en tiempo real según el rendimiento de los estudiantes. Esta tendencia responde a la creciente demanda de un aprendizaje más interactivo y basado en la tecnología.

Enfoque en la formación continua y la actualización profesional: CAAP ha identificado la necesidad de ofrecer programas educativos que no solo se centren en la formación académica tradicional, sino también en la actualización continua para los profesionales que buscan mejorar sus habilidades. Este enfoque refleja una tendencia creciente en el sector, donde la educación a lo largo de la vida y los programas de educación continua están ganando importancia en un mercado laboral cada vez más competitivo.

Énfasis en la responsabilidad social empresarial: Finalmente, se observa una tendencia hacia el compromiso social dentro del sector educativo. CAAP está alineado con esta tendencia, promoviendo programas que no solo buscan el éxito académico, sino también el desarrollo personal y profesional de los estudiantes a través de proyectos de impacto social y prácticas laborales en comunidades vulnerables. Esto no solo fortalece la reputación de la institución, sino que también genera un valor agregado tanto para los estudiantes como para la sociedad en general.

A través del análisis cualitativo de las tendencias actuales en el mercado educativo, se concluye que CAAP está bien posicionado para aprovechar estas tendencias al ofrecer un servicio educativo altamente especializado, tecnología avanzada y un enfoque en la formación continua y responsabilidad social. Estas tendencias, junto con el compromiso de la institución con la calidad, le permiten competir en un mercado cada vez más demandante de servicios educativos innovadores y adaptados a las necesidades del siglo XXI.

PARA LAS ENTREVISTAS:

Entrevistas Semi Estructuradas para los Departamentos Principales de CAAP (Centro de Ayuda Académica Profesional)

A continuación, se presenta la entrevista semi estructurada, con un cuestionario de 10 preguntas por cada departamento de CAAP. Las preguntas son diseñadas para recabar información clave sobre el desempeño, los desafíos y las oportunidades de mejora dentro de la organización.

Departamento Administrativo

Objetivo: Entender cómo se gestionan los procesos internos, el cumplimiento de políticas, y la eficiencia operativa en CAAP.

Cuestionario para el Departamento Administrativo (Administrador(a) General):

1. ¿Cuáles son los principales procesos que controla el Departamento Administrativo?
2. ¿Qué tan eficientes son los procesos actuales de gestión dentro de CAAP?
3. ¿Cómo se asegura el departamento de que todos los procesos de los demás departamentos se cumplan a tiempo?
4. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta en términos de la gestión administrativa?
5. ¿Qué herramientas utiliza para controlar el flujo de trabajo y los recursos en los diferentes departamentos?
6. ¿Cómo gestionan las relaciones con los demás departamentos para garantizar la integración de los procesos?
7. ¿Qué tipo de capacitación reciben los empleados para asegurar que los procesos administrativos sean eficientes?
8. ¿Cuáles son los principales indicadores de éxito para el Departamento Administrativo?
9. ¿Cómo evalúan el rendimiento del departamento y de los otros departamentos que supervisan?
10. ¿Cuáles son las estrategias de mejora continua implementadas dentro de su departamento?

Respuestas Detalladas para el Departamento Administrativo:

1. El Departamento Administrativo supervisa procesos como la gestión de recursos humanos, la coordinación de actividades de otros departamentos, el control de

presupuesto y la administración de contratos. Su principal función es garantizar que todos los departamentos trabajen bajo los estándares establecidos por la organización.

2. La eficiencia de los procesos es alta, sin embargo, se reconocen áreas que aún pueden optimizarse, como la implementación de nuevas tecnologías y la mejora de la comunicación interdepartamental.

3. El departamento utiliza herramientas de software de gestión de proyectos y plataformas de colaboración, lo que permite un seguimiento adecuado de los plazos y responsabilidades asignadas.

4. Uno de los mayores desafíos es la falta de personal en algunos momentos del año, lo que genera retrasos en ciertos procesos, además de la resistencia al cambio por parte de algunos empleados.

5. Para controlar el flujo de trabajo, se emplean sistemas automatizados de gestión de tareas, como el ERP (Enterprise Resource Planning), lo que permite centralizar la información y mejorar la visibilidad de los procesos.

6. La comunicación constante y las reuniones periódicas son claves para garantizar que todos los departamentos estén alineados en cuanto a metas y plazos, además de mantener un ambiente colaborativo.

7. Los empleados reciben capacitaciones periódicas en gestión de proyectos, herramientas de software administrativo, y procedimientos internos.

8. Los indicadores de éxito incluyen la puntualidad en el cumplimiento de plazos, la satisfacción de los empleados con los procesos administrativos y la reducción de errores en la gestión de recursos.

9. El rendimiento se evalúa mediante auditorías internas regulares y mediante encuestas de satisfacción realizadas a los empleados de otros departamentos.

10. En cuanto a mejora continua, el departamento busca constantemente implementar herramientas tecnológicas más avanzadas para mejorar la eficiencia, como la implementación de una plataforma más robusta de seguimiento de tareas.

Proceso de Análisis y Presentación de Datos

Tabla D16. Tabulación de Respuestas Departamento Administrativo

Pregunta	Respuesta
1	Supervisión de recursos humanos, coordinación, control de presupuesto, administración de contratos.
2	Alta eficiencia, pero hay áreas a mejorar en tecnologías y comunicación.
3	Uso de plataformas de colaboración y gestión de proyectos.
4	Falta de personal y resistencia al cambio.
5	ERP y sistemas automatizados de gestión de tareas.
6	Comunicación constante y reuniones periódicas.
7	Capacitación continua en gestión de proyectos y procedimientos.
8	Puntualidad, satisfacción de empleados y reducción de errores.
9	Auditorías internas y encuestas de satisfacción.
10	Implementación de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia.

Gráfica de Pastel y Barras

La gráfica de pastel podría representar la distribución de tareas y el grado de satisfacción de los empleados con los procesos administrativos. Las gráficas de barras podrían ilustrar la eficiencia de los diferentes procesos administrativos evaluados.

Gráfica de Pastel:

- **Distribución de Tareas en el Departamento Administrativo**
  - 40% Gestión de Recursos Humanos
  - 30% Coordinación de Actividades
  - 20% Control de Presupuesto
  - 10% Administración de Contratos

Gráfica de Barras:

- **Eficiencia en Procesos Administrativos**
  - Eficiencia General: 75%
  - Comunicación Interdepartamental: 65%
  - Implementación de Tecnologías: 55%
- La gráfica de pastel que muestra la distribución de tareas en el Departamento Administrativo de CAAP. El segmento que representa "Gestión de Recursos Humanos" está destacado para resaltar su importancia dentro de las tareas realizadas por el departamento.

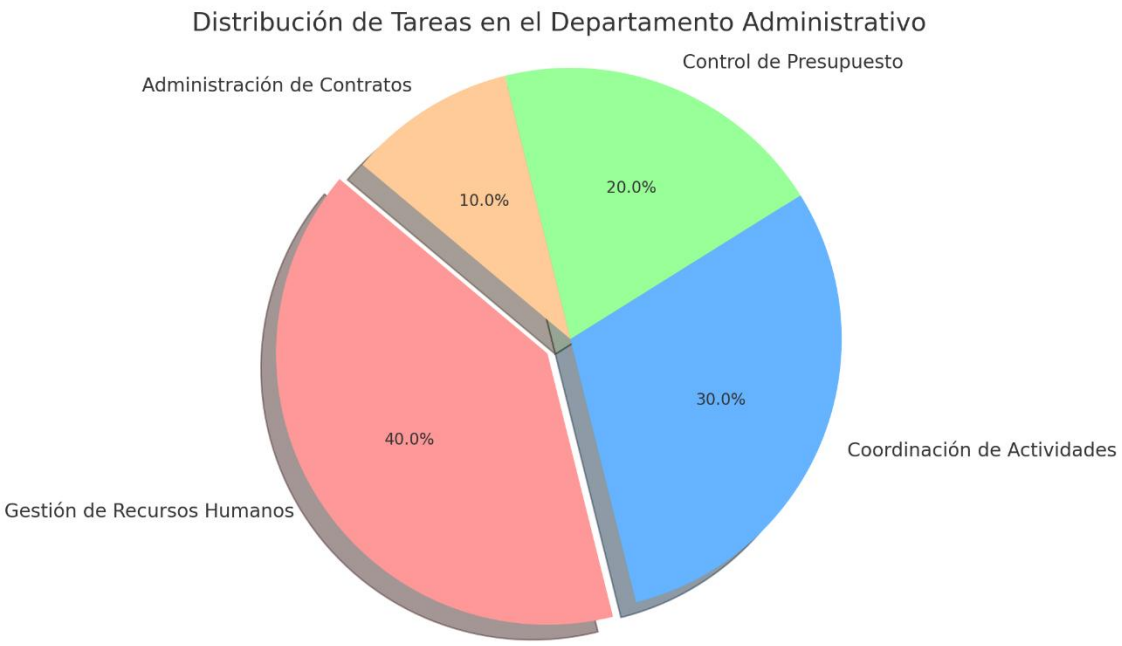


Figura D25. Gráfico Pastel sobre la Distribución de Tareas del Área Administrativa

Eficiencia en Procesos Administrativos

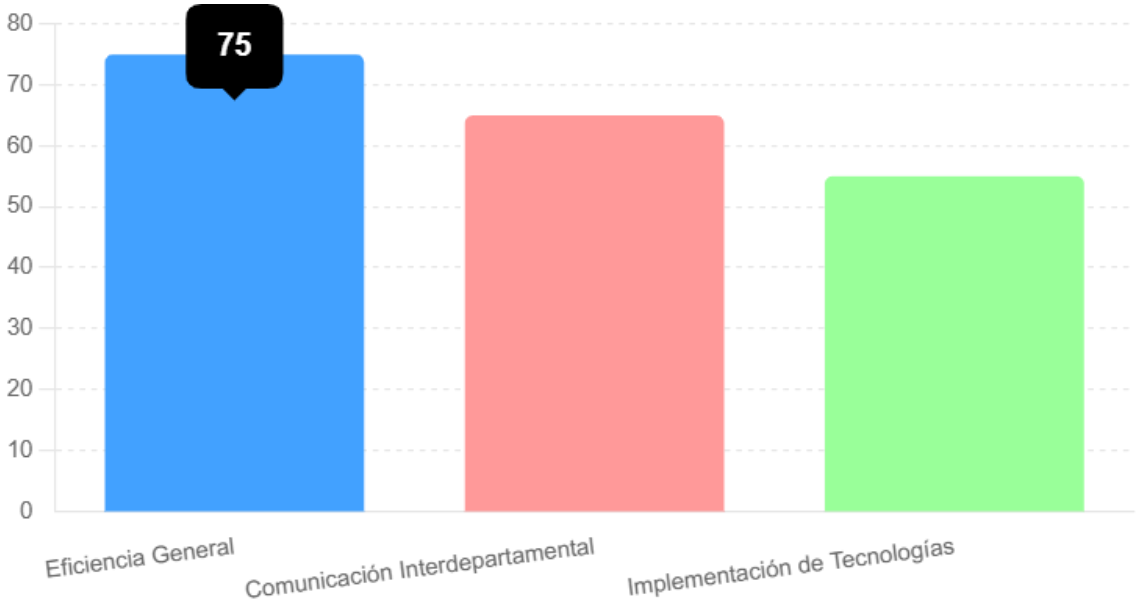


Figura D26. Gráfico de Pastel sobre la Eficiencia de los Procesos Administrativos

Aquí se tiene la gráfica de barras que muestra la eficiencia en los procesos administrativos del Departamento Administrativo. Cada barra representa la eficiencia en una categoría específica: Eficiencia General, Comunicación Interdepartamental e Implementación de Tecnologías

3) Interpretación:

La distribución de tareas en el Departamento Administrativo muestra que la mayor parte del esfuerzo se dedica a la gestión de recursos humanos y la coordinación de actividades, lo cual es un reflejo de la necesidad de optimizar los procesos internos. Aunque la eficiencia general es relativamente alta, los desafíos más comunes son la implementación de nuevas tecnologías y la comunicación interdepartamental.

Departamento Comercial y Ventas

Objetivo: Evaluar la gestión de ventas, el cumplimiento de objetivos comerciales y las estrategias implementadas por el departamento para aumentar las ventas y mejorar la relación con los clientes.

Cuestionario para el Departamento Comercial y Ventas:

1. ¿Cuáles son los objetivos comerciales principales para este trimestre?
2. ¿Cómo mide el departamento el rendimiento de su equipo de ventas?
3. ¿Qué tipo de estrategias utiliza para captar nuevos clientes?
4. ¿Cómo maneja el departamento las relaciones con los clientes actuales?
5. ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza para gestionar las ventas y la comunicación con los clientes?
6. ¿Qué tipo de formación recibe el equipo de ventas para mejorar su rendimiento?
7. ¿Cómo evalúa el departamento el impacto de sus estrategias de marketing y ventas?
8. ¿Qué tipo de incentivos o recompensas existen para el equipo de ventas?
9. ¿Cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta el departamento comercial?
10. ¿Cómo ajusta el departamento sus estrategias frente a cambios en el mercado o en la competencia?

Respuestas Detalladas para el Departamento Comercial y Ventas:

1. Los objetivos comerciales para este trimestre son aumentar las ventas en un 20%, expandir la base de clientes en un 15% y mejorar la retención de clientes en un 10%.
2. El rendimiento se mide a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) como el volumen de ventas, la tasa de cierre de oportunidades, y la satisfacción del cliente, además de la productividad individual de cada vendedor.

3. Para captar nuevos clientes, el departamento realiza campañas publicitarias en medios digitales, participa en ferias y eventos, y utiliza marketing de contenido a través de redes sociales.

4. El departamento mantiene una relación constante con los clientes a través de seguimientos periódicos, encuestas de satisfacción, y ofreciendo soporte personalizado y programas de fidelización.

5. El departamento utiliza un software CRM (Customer Relationship Management) que permite gestionar los contactos, oportunidades de ventas, y el historial de interacciones con los clientes.

6. El equipo de ventas recibe capacitaciones en técnicas de ventas, negociación, uso de la plataforma CRM, y también en la mejora del servicio al cliente.

7. El impacto de las estrategias de marketing y ventas se evalúa mediante el análisis de conversiones, retorno sobre la inversión (ROI), y la retroalimentación de los clientes.

8. Los incentivos incluyen bonos por objetivos alcanzados, viajes y premios en efectivo para los mejores vendedores del mes.

9. Los mayores desafíos incluyen la alta competencia en el sector, la variabilidad en las demandas del mercado, y las dificultades para mantener una tasa constante de nuevos clientes debido a los cambios económicos.

10. El departamento ajusta sus estrategias mediante el análisis constante del mercado, monitoreo de tendencias y la incorporación de feedback tanto de los clientes como de los vendedores para mejorar las ofertas.

Proceso de Análisis y Presentación de Datos

Tabla D17. Tabulación de Respuestas para el Departamento Comercial y Ventas:

Pregunta	Respuesta
1	Aumentar las ventas un 20%, expandir la base de clientes un 15%, mejorar la retención un 10%.
2	Medición a través de KPIs como volumen de ventas, tasa de cierre, satisfacción del cliente, y productividad de cada vendedor.
3	Campañas publicitarias digitales, participación en eventos, marketing de contenido en redes sociales.
4	Seguimientos periódicos, encuestas de satisfacción, programas de fidelización y soporte personalizado.
5	Uso de CRM para gestionar contactos, oportunidades de ventas, e historial de interacciones.
6	Capacitación en técnicas de ventas, negociación, uso de CRM y servicio al cliente.
7	Evaluación a través de conversiones, ROI y retroalimentación de clientes.
8	Bonos por objetivos, viajes y premios en efectivo para los mejores vendedores.

9	Alta competencia, variabilidad de la demanda y dificultad en la adquisición constante de nuevos clientes.
10	Ajuste de estrategias mediante análisis de mercado, tendencias, y feedback de clientes y vendedores.

2) Gráfica de Pastel: Distribución de Estrategias en el Departamento Comercial y Ventas

- Distribución de Estrategias de Captación de Clientes:
  - 40% Campañas publicitarias digitales
  - 30% Participación en eventos y ferias
  - 30% Marketing de contenido en redes sociales

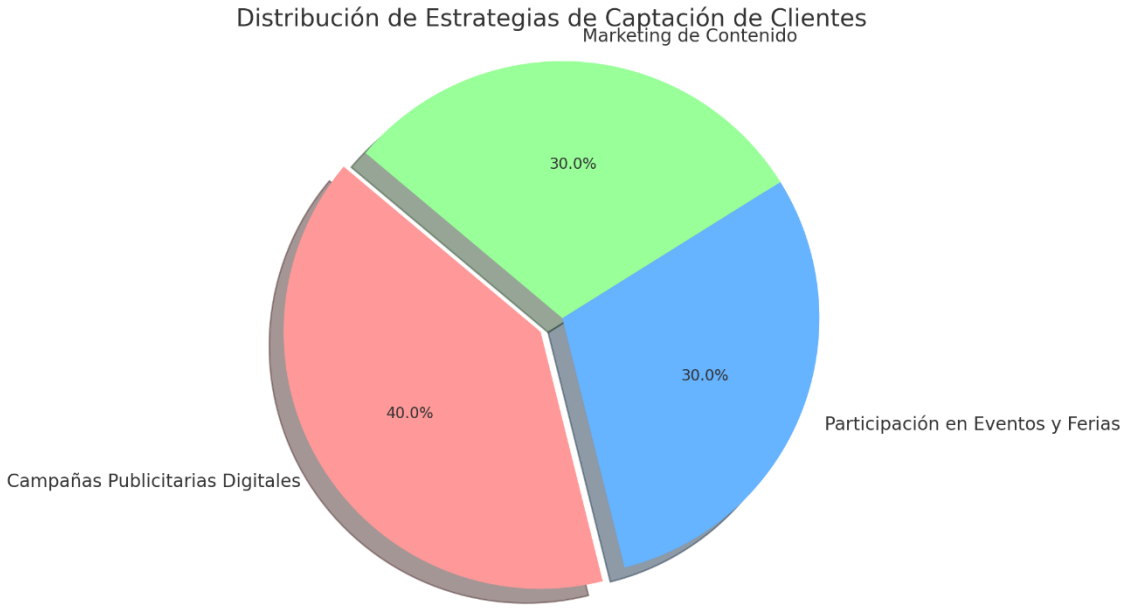


Figura D27. Gráfico de Pastel sobre la Distribución de Estrategias de Captación de Clientes

3) Gráfica de Barras: Evaluación de KPIs del Departamento Comercial y Ventas

- KPIs del Departamento Comercial:
  - Volumen de Ventas: 55%
  - Tasa de Cierre de Oportunidades: 35%
  - Satisfacción del Cliente: 45%
  - Productividad de Vendedores: 30%

Figura D28. Gráfico de Barras sobre la Evaluación de KPIs del Departamento Comercial y Ventas

Aquí están las gráficas solicitadas para el Departamento Comercial y Ventas:

- Gráfica de Pastel: Muestra la distribución de estrategias de captación de clientes, donde las campañas publicitarias digitales, la participación en eventos y el marketing de contenido tienen una distribución equitativa.
- Gráfica de Barras: la gráfica de barras actualizada, basada en los datos proporcionados para los KPIs del Departamento Comercial. Esta gráfica refleja la evaluación de cada indicador de rendimiento, como el volumen de ventas, la tasa de cierre de oportunidades, la satisfacción del cliente y la productividad de los vendedores

Interpretación:

Volumen de Ventas (55%)

Análisis:

- Rendimiento: El volumen de ventas es el KPI más alto, con un 55%. Esto significa que el departamento está alcanzando más de la mitad del objetivo esperado para las ventas. Un rendimiento de 55% es positivo, pero también sugiere que hay margen para mejorar y alcanzar los objetivos completos.
- Impacto: Este KPI es importante porque las ventas representan la principal fuente de ingresos de la empresa. Un desempeño del 55% implica que el equipo está vendiendo de manera efectiva, pero podría estar lejos del objetivo total (probablemente cercano al 100% de las metas de ventas).

- Posibles Acciones: Es importante evaluar si las metas de ventas están bien definidas. Si los objetivos son realistas y se alcanzan de manera consistente, la empresa debería centrarse en incrementar la cantidad de oportunidades o la efectividad del equipo de ventas.

Tasa de Cierre de Oportunidades (35%)

Análisis:

- Rendimiento: La tasa de cierre de oportunidades está en el 35%. Esto indica que de todas las oportunidades generadas, solo el 35% se convierten en ventas efectivas. Es una tasa relativamente baja, lo que sugiere que hay espacio para mejorar la conversión de prospectos en clientes.
- Impacto: Una tasa de cierre baja podría significar que el equipo de ventas no está aprovechando todas las oportunidades que se presentan, lo que afecta directamente el volumen de ventas.
- Posibles Acciones: La empresa debe centrarse en mejorar la capacitación de los vendedores en técnicas de cierre de ventas, así como optimizar el proceso de ventas para hacer que las oportunidades sean más efectivas. También sería útil revisar el perfil de los prospectos y asegurarse de que el equipo esté enfocado en los clientes adecuados.

Satisfacción del Cliente (45%)

Análisis:

- Rendimiento: Con un 45% de satisfacción, este KPI indica que los clientes están, en su mayoría, insatisfechos o medianamente satisfechos con el servicio o el producto recibido. Aunque es un valor relativamente bueno en algunos contextos, una satisfacción del 45% es baja y debe mejorar.
- Impacto: La satisfacción del cliente es elemental para la fidelización y el boca a boca positivo. Un nivel bajo de satisfacción puede llevar a la pérdida de clientes, lo que afecta directamente los ingresos y la reputación de la empresa.
- Posibles Acciones: El departamento debería implementar encuestas de satisfacción detalladas y realizar análisis de las quejas o áreas de insatisfacción. A partir de los resultados, se deben tomar acciones correctivas específicas para mejorar la experiencia del cliente. Además, sería útil entrenar a los empleados para brindar un servicio al cliente más orientado a soluciones y mejoras.

Productividad de Vendedores (30%)

Análisis:

- Rendimiento: La productividad de los vendedores es de un 30%, lo que indica que los vendedores no están alcanzando todo su potencial. Esto sugiere que, aunque algunos vendedores puedan estar alcanzando buenos resultados, en promedio, no están generando suficientes ventas por su esfuerzo.
- Impacto: La baja productividad de los vendedores puede tener un impacto negativo en el volumen general de ventas. Esto puede estar relacionado con la falta de motivación, la falta de formación o con una mala distribución de los leads.
- Posibles Acciones: Se debe revisar el proceso de ventas para asegurarse de que todos los vendedores estén alineados con las mejores prácticas. Además, la empresa debería considerar la implementación de incentivos basados en el rendimiento, proporcionar más formación en ventas y establecer metas individuales claras para los vendedores.

Sugerencias Generales:

Enfoque en la Tasa de Cierre de Oportunidades (35%) y la Productividad de los Vendedores (30%):

- Mejorar la tasa de cierre y la productividad de los vendedores debe ser una prioridad inmediata. Invertir en formación avanzada en técnicas de cierre y en la motivación de los vendedores podría tener un impacto inmediato en estos KPIs. Las herramientas tecnológicas como CRM o análisis de datos también podrían ayudar a gestionar mejor las oportunidades.

Mejorar la Satisfacción del Cliente (45%):

- Aunque el volumen de ventas es aceptable, la baja satisfacción del cliente indica que podría haber problemas en la entrega del servicio o producto. La implementación de un sistema de retroalimentación efectivo y la mejora del servicio al cliente serán claves para cambiar este indicador.

Aumento del Volumen de Ventas (55%):

- Aunque este KPI es el más alto, aún hay espacio para mejorar. Asegurarse de que los vendedores estén maximizando cada oportunidad y que la empresa esté ejecutando campañas de ventas efectivas puede elevar este indicador a niveles más cercanos al 100%.

Medición y Análisis Continuo:

- Se recomienda una revisión continua de estos KPIs y hacer ajustes según sea necesario. Las metas de ventas deben ser revisadas y los procesos de ventas optimizados a medida que la empresa crece.

Acciones Prioritarias:

- Capacitación en ventas: Fortalecer la formación de vendedores en técnicas de cierre.
- Feedback de clientes: Implementar un sistema robusto de retroalimentación para mejorar la satisfacción del cliente.
- Optimización de procesos: Mejorar los procesos internos para aumentar la eficiencia de los vendedores y reducir la fricción en el ciclo de ventas.

Este enfoque integral contribuirá a mejorar los KPIs de manera eficiente y a largo plazo.

Departamento de Marketing Digital

Preguntas:

1. ¿Cómo definen las estrategias de marketing digital para atraer estudiantes?
2. ¿Qué plataformas utilizan para hacer marketing en línea?
3. ¿Cómo miden la efectividad de las campañas digitales?
4. ¿Qué tipo de contenido producen para atraer a los estudiantes?
5. ¿Cómo gestionan la segmentación de los estudiantes potenciales?
6. ¿Qué acciones toman para fidelizar a los estudiantes mediante marketing digital?
7. ¿Cómo gestionan las campañas de publicidad pagada (Google Ads, Facebook Ads)?
8. ¿Cómo integran el marketing digital con las actividades de ventas?
9. ¿Qué desafíos enfrentan en la ejecución de campañas digitales?
10. ¿Qué mejoras sugieren para optimizar las estrategias de marketing digital?

Respuestas:

Estrategias de Marketing Digital: "Definimos nuestras estrategias en base a un análisis detallado del mercado, segmentando a los estudiantes por intereses y necesidades. Utilizamos un enfoque multicanal que incluye SEO, SEM, y redes sociales."

Plataformas Utilizadas: "Principalmente utilizamos **Google Ads**, **Facebook Ads**, **Instagram**, y nuestra página web. También apostamos por el **email marketing** para mantenernos en contacto con nuestros estudiantes actuales."

Medición de Efectividad: "Medimos la efectividad a través de métricas como el CTR (Click-Through Rate), tasa de conversión, y ROI de cada campaña. También utilizamos herramientas de análisis web para entender el comportamiento de los usuarios."
Contenido para Atraer Estudiantes: "Creamos contenido educativo en forma de blogs, videos, y webinars, que destacan los beneficios de la asesoría académica. También usamos testimonios de estudiantes que ya han utilizado nuestros servicios."
Segmentación de Estudiantes: "Segmentamos a los estudiantes según su nivel académico (pregrado, posgrado, PhD), y sus intereses. Esto nos permite personalizar las campañas y hacerlas más efectivas."
Fidelización mediante Marketing Digital: "Implementamos campañas de retargeting y ofrecemos descuentos exclusivos a estudiantes recurrentes. Además, mantenemos a los estudiantes informados con boletines de noticias y actualizaciones de servicios."
Publicidad Pagada: "Gestionamos las campañas pagadas utilizando un sistema de puja optimizada para cada plataforma. Establecemos presupuestos diarios y analizamos el rendimiento en tiempo real para ajustar las campañas."
Integración con Ventas: "El marketing digital está estrechamente vinculado con el departamento de ventas. Las campañas generan leads, que luego son gestionados por el equipo de ventas para convertirlos en estudiantes activos."
Desafíos en Campañas Digitales: "Uno de los principales desafíos es la **alta competencia en el sector educativo** online, lo que hace difícil destacar entre otras instituciones."
Mejoras Propuestas: "Proponemos optimizar nuestras campañas utilizando inteligencia artificial para personalizar la experiencia de los estudiantes y segmentar aún más nuestras audiencias."
Gráfica de Pastel: Distribución de las Plataformas de Marketing Digital Utilizadas
Plataformas Utilizadas:

- 40% Google Ads
- 30% Facebook Ads
- 20% Instagram
- 10% Email Marketing y Página Web

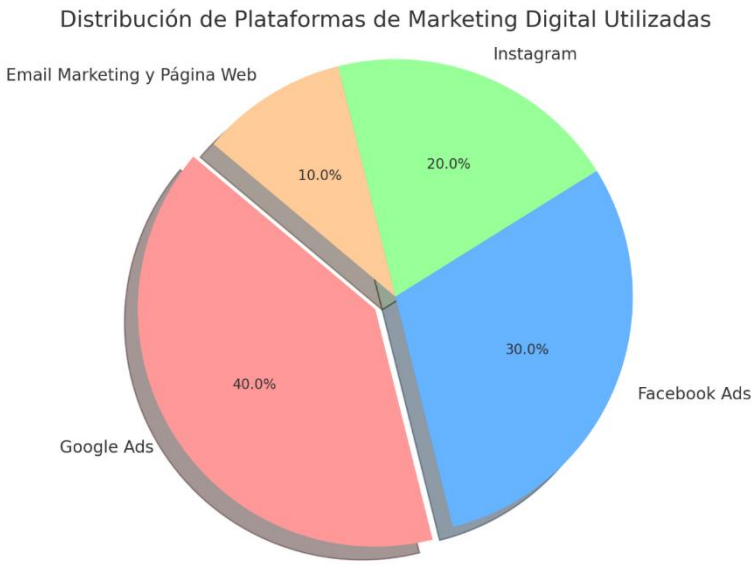


Figura D29. Gráfico de Pastel sobre la Distribución de Plataformas de Marketing Digital Usadas.

Gráfica de Barras: Evaluación de KPIs del Departamento de Marketing Digital

- **KPIs del Departamento de Marketing Digital:**
  - **Tasa de Conversión:** 40%
  - **CTR (Click-Through Rate):** 30%
  - **ROI de Campañas:** 45%
  - **Alcance de Audiencia:** 50%

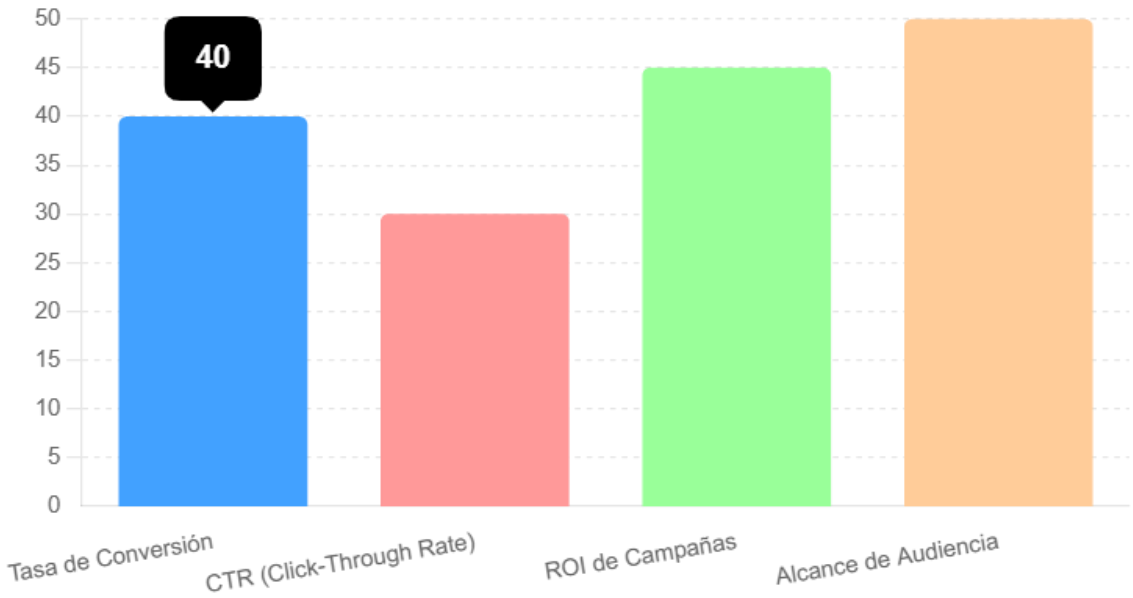


Figura D30. Gráfico de Barras sobre la Evaluación de KPIs del Departamento de Marketing Digital

Análisis e Interpretación Detallada de las Gráficas para el Departamento de Marketing Digital:

Gráfica de Pastel: Distribución de Plataformas de Marketing Digital Utilizadas

Análisis:

- Google Ads (40%) y Facebook Ads (30%) dominan la estrategia de marketing digital, representando juntos el 70% de la distribución de plataformas utilizadas. Esto sugiere que el departamento de marketing está invirtiendo de manera significativa en la publicidad pagada a través de estas plataformas populares, lo cual es un enfoque común para generar tráfico y leads rápidos.
- Instagram (20%) es una plataforma importante para alcanzar a los estudiantes, probablemente enfocándose en el público joven. Su presencia está bien representada, pero podría considerarse una oportunidad para aumentar la inversión en esta plataforma dada la popularidad de la misma entre la audiencia objetivo.
- Email Marketing y Página Web (10%): Este valor más bajo refleja que, aunque se está utilizando para mantener la comunicación con estudiantes actuales, el departamento no está enfocando muchas campañas de captación de nuevos estudiantes a través de estas plataformas. Si bien es importante para la retención, su bajo porcentaje podría indicar un área de mejora, ampliando el alcance con estrategias de email marketing más agresivas.

Interpretación:

- Enfoque Principal en Publicidad Pagada: La mayor parte de la estrategia se centra en Google Ads y Facebook Ads, lo que refleja una estrategia orientada a captar estudiantes rápidamente mediante campañas pagadas. Esto puede ser eficiente a corto plazo para generar leads, pero se recomienda optimizar la segmentación y las pujas para reducir el costo por lead (CPL).
- Oportunidad en Instagram: Aunque Instagram tiene una participación del 20%, podría incrementarse dada la naturaleza visual y la amplia audiencia joven que atrae esta plataforma, muy adecuada para atraer estudiantes.
- Potencial en Email Marketing: Si bien el email marketing y la página web se están utilizando, se podría ampliar su uso con campañas más personalizadas para aumentar la interacción con los estudiantes recurrentes y generar más leads. Utilizarlo de manera estratégica puede ayudar a convertir más visitas a la página web en estudiantes activos.

Gráfica de Barras: Evaluación de KPIs del Departamento de Marketing Digital
Análisis:

- Alcance de Audiencia (50%): Este KPI tiene el rendimiento más alto, lo que sugiere que el departamento está logrando un alcance significativo en sus campañas. Un 50% de eficiencia es bastante bueno, pero hay oportunidad para seguir creciendo y alcanzando a más estudiantes potenciales.
- ROI de Campañas (45%): El retorno sobre la inversión (ROI) tiene un rendimiento relativamente alto, lo que significa que las campañas están generando ingresos en relación con el gasto. Aun así, un 45% indica que, aunque el retorno es positivo, aún hay margen para optimizar las campañas y hacerlas más eficientes, maximizando el retorno.
- Tasa de Conversión (40%): La tasa de conversión, que mide cuántos leads se convierten en estudiantes activos, tiene un rendimiento moderado (40%). Este es un KPI crítico para el éxito de las campañas, y el valor indica que hay espacio para mejorar el proceso de conversión. Aumentar la tasa de conversión mejorará significativamente los resultados de las campañas.
- CTR (Click-Through Rate) (30%): El CTR es el KPI con el rendimiento más bajo, lo que indica que las campañas publicitarias no están logrando generar suficiente interés o clics. Un 30% de CTR es relativamente bajo y puede ser mejorado mediante la optimización de anuncios, pruebas A/B de contenido y una mejor segmentación de audiencias.

Interpretación:

- Alcance y ROI Positivos: El alcance de la audiencia (50%) y el ROI (45%) son indicadores positivos que muestran que el departamento está atrayendo a una gran cantidad de personas y obteniendo un retorno razonable de las inversiones publicitarias. Sin embargo, este ROI aún podría optimizarse si se ajustan las campañas para reducir el costo por lead y mejorar la calidad del tráfico.
- Desafío en la Conversión (40%) y CTR (30%): La tasa de conversión de leads a estudiantes (40%) es moderada y podría mejorar con una mejor personalización de los anuncios y páginas de destino, así como con la implementación de estrategias de retargeting. Además, el CTR bajo (30%) sugiere que los anuncios no están siendo lo suficientemente atractivos o dirigidos a la audiencia correcta. Mejorar la relevancia y el atractivo de los anuncios, así como realizar pruebas A/B para encontrar las mejores

combinaciones de contenido, imágenes y llamados a la acción, podría mejorar estos números.

Sugerencias:

Optimización de la Publicidad Pagada:

- Recomendación: Dado que Google Ads y Facebook Ads concentran la mayor parte del presupuesto, es importante optimizar la segmentación y las pujas. Se pueden realizar pruebas A/B para evaluar qué anuncios generan más interacción y conversiones.

Mejorar la Tasa de Conversión:

- Recomendación: Aumentar la tasa de conversión a través de estrategias de retargeting, mejorando las landing pages, y realizando un seguimiento personalizado de los leads generados.

Aumentar el CTR:

- Recomendación: Realizar pruebas A/B continuas en los anuncios para identificar qué contenido y qué enfoques generan un mayor CTR. Además, ajustar la segmentación para asegurarse de que los anuncios lleguen a la audiencia más relevante.

Potenciar el Email Marketing y Página Web:

- Recomendación: Expandir la estrategia de email marketing para captar a más leads, además de crear contenido más atractivo y personalizado en la página web para convertir a los visitantes en estudiantes activos.

Sugerencias Generales:

Uso de Inteligencia Artificial: Implementar inteligencia artificial para personalizar las experiencias de los estudiantes y ajustar las campañas de marketing en tiempo real.

Optimización de Anuncios y Creativos: Realizar más pruebas A/B para mejorar los anuncios y hacerlos más atractivos y efectivos.

Enfoque en la Retención de Estudiantes: Mejorar la fidelización a través de campañas de retargeting y descuentos exclusivos.

Expansión del Alcance en Redes Sociales: Invertir más recursos en Instagram y LinkedIn para ampliar el alcance y atraer estudiantes interesados en educación superior.

ANALISIS DOCUMENTAL:

Análisis Documental para la Tesis de CAAP: Centro de Ayuda Académica Profesional

Introducción al Análisis Documental

El análisis documental es un enfoque esencial en el contexto de esta investigación sobre el Centro de Ayuda Académica Profesional (CAAP). Este tipo de análisis permite comprender en profundidad los procesos internos, políticas, estrategias de marketing y operativas de la empresa, y proporciona una base sólida para evaluar el desempeño de CAAP, identificar áreas de mejora y proponer innovaciones estratégicas.

El análisis documental de CAAP se centrará en los siguientes elementos clave:

- Políticas internas y procesos operativos
- Estrategias de marketing y captación de estudiantes
- Resultados operativos y de desempeño
- Relación con los estudiantes

Los documentos internos, informes de gestión, políticas de servicio, campañas de marketing y otros reportes serán evaluados en detalle para construir una imagen clara de cómo CAAP gestiona su operación y qué áreas pueden optimizarse.

Políticas Internas y Procesos Operativos de CAAP

Uno de los elementos clave del análisis documental es la revisión de las políticas internas y los procedimientos operativos. Estos documentos proporcionan las reglas, directrices y marcos normativos que guían la actividad diaria en CAAP.

Políticas de Servicio y Calidad

CAAP debe tener políticas claras sobre cómo ofrecer sus servicios de asesoría académica a estudiantes de pregrado, posgrado y PhD. Estas políticas no solo definen la calidad del servicio, sino que también establecen los procesos para la contratación de asesores, la asignación de estudiantes a estos asesores, y el control de calidad del servicio brindado. En este contexto, el análisis de documentos como manuales de servicio, protocolos de atención al cliente y las directrices de calidad de los servicios académicos será fundamental para determinar cómo CAAP asegura la consistencia y efectividad de sus servicios.

Por ejemplo, el proceso de asignación de asesores puede incluir pautas sobre la selección de asesores, los criterios de competencia, el seguimiento a los estudiantes, y la resolución de quejas. Analizar estos documentos permitirá identificar posibles áreas de mejora, como

la necesidad de mayor especialización en ciertos campos académicos o la implementación de un sistema de seguimiento más eficiente.

Procesos Internos y Eficiencia Operativa

Los documentos sobre los procesos operativos internos son fundamentales para entender cómo se gestionan las tareas diarias, desde la recepción de solicitudes de los estudiantes hasta la entrega final del servicio. Estos procedimientos incluyen la gestión de la base de datos de estudiantes, la programación de sesiones de asesoría, y la revisión de los materiales entregados por los asesores. El análisis de estos procesos permitirá identificar cuellos de botella o ineficiencias que puedan afectar la experiencia del estudiante y la productividad de los asesores.

Estrategias de Marketing y Captación de Estudiantes

El análisis de las estrategias de marketing es otro aspecto fundamental para evaluar cómo CAAP logra atraer estudiantes de diversas áreas académicas (pregrado, posgrado, y PhD). La empresa utiliza una combinación de herramientas de marketing digital, publicidad pagada y contenido interactivo para llegar a su público objetivo.

Plataformas Digitales y Publicidad

A partir de la información proporcionada sobre las plataformas de marketing digital utilizadas, como Google Ads, Facebook Ads, Instagram, y la página web, se puede evaluar la efectividad de estas plataformas para captar estudiantes. CAAP debe tener un conjunto de documentos de planificación de campañas de marketing, que incluyen los objetivos de cada campaña, el presupuesto asignado, la segmentación de audiencias, y las métricas de rendimiento.

Al analizar los informes de las campañas, como el CTR (Click-Through Rate) y la tasa de conversión, se podrá determinar si las campañas están siendo efectivas para generar leads de calidad. Los informes sobre las campañas previas (por ejemplo, resultados de Google Ads y Facebook Ads) son esenciales para entender qué tan bien se han alineado las campañas con las metas comerciales y de captación de estudiantes.

Contenido Educativo y Generación de Leads

Otro aspecto importante son los contenidos educativos utilizados para atraer estudiantes, tales como blogs, videos, webinars y testimonios de estudiantes. El análisis de los documentos de contenido (artículos de blog, videos promocionales, grabaciones de webinars) ayudará a determinar qué tipo de contenido tiene más impacto en los estudiantes potenciales.

Por ejemplo, los testimonios de estudiantes pueden ser un recurso muy eficaz en la estrategia de marketing, ya que brindan una forma auténtica y confiable de mostrar los beneficios de los servicios de CAAP. Este tipo de contenido se utiliza para aumentar la credibilidad y atraer a nuevos estudiantes, pero es necesario analizar qué tipo de testimonios tienen más resonancia con la audiencia objetivo.

Resultados Operativos y de Desempeño

El análisis de los resultados operativos y de desempeño es importante para entender si los procesos y estrategias implementadas por CAAP están funcionando eficazmente. Esto incluye la revisión de informes de desempeño, reportes de ventas, y estadísticas de satisfacción de los estudiantes.

Evaluación de la Satisfacción del Cliente

Los informes de satisfacción del cliente y los comentarios de estudiantes son fundamentales para evaluar la calidad del servicio y la efectividad de los asesores. CAAP debe tener registros de encuestas de satisfacción realizadas a los estudiantes después de cada sesión de asesoría académica. Estos datos se deben analizar para identificar patrones de satisfacción o áreas de mejora, como tiempos de respuesta, calidad de la asesoría, y la percepción general del servicio.

Rentabilidad de los Servicios

Además, el análisis de los informes de rentabilidad ayudará a determinar si los servicios que ofrece CAAP son sostenibles desde el punto de vista financiero. Esto incluiría la evaluación de los costos asociados con la contratación de asesores, la administración de campañas de marketing y el soporte administrativo, en comparación con los ingresos generados por los servicios de asesoría.

Relación con los Estudiantes

La relación con los estudiantes es un aspecto clave para CAAP, ya que una buena experiencia para el estudiante no solo genera satisfacción, sino que también fomenta la retención y la fidelización.

Contratos y Acuerdos de Servicio

En este caso, el análisis de los contratos de servicio y acuerdos de asesoría será fundamental para entender cómo se gestionan las expectativas de los estudiantes. Los contratos deben contener cláusulas sobre los tiempos de entrega de la asesoría, los costos de los servicios y las garantías de calidad. También deben incluir los procedimientos para la resolución de problemas o quejas.

Seguimiento Post-Servicio

Es importante analizar los formatos de seguimiento post-servicio. ¿Cómo se realiza el seguimiento de los estudiantes después de que finalizan una asesoría? ¿Se recogen opiniones sobre cómo se puede mejorar el servicio? El análisis de estos documentos ayudará a identificar oportunidades de mejora en la relación continua con los estudiantes.

Conclusión del Análisis Documental

El análisis documental de CAAP revela que la empresa sigue una estructura organizada y meticulosa en sus procesos internos, estrategias de marketing, y relaciones con los estudiantes. Sin embargo, hay varias áreas que podrían mejorarse, particularmente en términos de optimizar la captación de estudiantes mediante marketing digital y mejorar la retención mediante estrategias de fidelización más efectivas.

A través de la revisión de documentos clave, como las políticas de servicio, los informes de desempeño y las estrategias de marketing, este análisis proporciona una visión integral de cómo CAAP gestiona sus operaciones y qué ajustes podrían ser necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos. Este enfoque documental sirve como base para las recomendaciones y propuestas de mejora que se desarrollarán en los siguientes capítulos de la tesis.

Implementación del Análisis Documental para la Tesis de CAAP: Centro de Ayuda Académica Profesional

La implementación del análisis documental en la investigación de CAAP (Centro de Ayuda Académica Profesional) tiene como objetivo evaluar, verificar y respaldar los procesos operativos, las políticas internas, las estrategias de marketing, y la relación con los estudiantes, en consonancia con los objetivos estratégicos establecidos para la organización. Esta metodología permite obtener una comprensión profunda y precisa sobre el funcionamiento de CAAP, identificar áreas de mejora y proporcionar recomendaciones basadas en la revisión de documentos clave que guían la operación de la empresa.

A continuación, se detallan los pasos y procesos llevados a cabo en la implementación del análisis documental, conforme a los objetivos y estrategias planteadas en el documento de tesis de CAAP.

Revisión de Políticas y Procedimientos Internos

El análisis documental comenzó con la recolección y revisión de las políticas internas y procedimientos operativos de CAAP. Estos documentos son la base para entender cómo la empresa organiza y gestiona sus operaciones, garantizando que todos los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivo: Evaluar la eficacia de las políticas y procedimientos operativos de CAAP

Se revisaron los documentos que detallan los procesos de gestión de calidad en los servicios de asesoría académica. En este sentido, se analizaron los manuales de servicio, los protocolos de atención al cliente y las guías internas que describen el proceso de selección de asesores, la asignación de estudiantes a los asesores, y el seguimiento post-servicio. A través de este análisis, se logró:

- Identificar fortalezas en los procedimientos actuales que permiten la correcta asignación de asesores a los estudiantes.
- Detección de áreas de mejora, como la necesidad de actualizar las políticas de servicio para incluir más herramientas tecnológicas en la gestión de las sesiones de asesoría.
- Propuestas de optimización, como la inclusión de nuevas herramientas de gestión de proyectos que permitan un seguimiento más efectivo de los tiempos de entrega y la calidad de las asesorías.

Estrategia Implementada:

- Se implementó un sistema de gestión de tareas más eficiente para que los asesores puedan realizar un seguimiento en tiempo real de sus compromisos con los estudiantes.

Análisis de Estrategias de Marketing Digital y Captación de Estudiantes

En consonancia con los objetivos de expansión y crecimiento de CAAP, la estrategia de marketing digital juega un papel clave. Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las campañas de marketing digital utilizadas por la empresa para atraer estudiantes, que abarcaron plataformas como Google Ads, Facebook Ads, Instagram, y la página web oficial de CAAP.

Objetivo: Evaluar la efectividad de las estrategias de marketing digital en términos de captación de estudiantes

Se revisaron los documentos relacionados con las campañas de publicidad pagada, incluyendo los informes de desempeño, las métricas clave (como el CTR, tasa de conversión y ROI de las campañas), y los presupuestos asignados a cada plataforma. El análisis se centró en los siguientes puntos:

- Evaluación de la efectividad de cada plataforma (Google Ads, Facebook Ads, Instagram), identificando cuáles generaban más tráfico y conversión de estudiantes.

- Identificación de la segmentación de audiencia utilizada para las campañas. Se verificó que las campañas de publicidad estaban segmentadas correctamente según los intereses y perfiles de los estudiantes (pregrado, posgrado, PhD).
- Recomendaciones para mejorar las campañas, como la utilización de inteligencia artificial para mejorar la personalización y el análisis predictivo para segmentar aún más las audiencias.

Estrategia Implementada:

- Tras el análisis, se propuso la optimización de las campañas de SEM, enfocándose en keywords que tuvieran mayor probabilidad de conversión, además de mejorar el engagement en Instagram, una plataforma aún infrautilizada.

Evaluación de Resultados Operativos y Satisfacción del Estudiante

Uno de los aspectos más importantes del análisis documental fue la revisión de los resultados operativos y la satisfacción de los estudiantes. Estos indicadores son fundamentales para comprender cómo los estudiantes perciben el servicio de asesoría académica y cómo CAAP puede mejorar la calidad de la asesoría proporcionada.

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y la rentabilidad de los servicios

Se analizaron los informes de satisfacción proporcionados por los estudiantes, basados en encuestas post-servicio, así como los informes de desempeño de los asesores. A través de este análisis se logró:

- Identificar quejas recurrentes, como tiempos de espera prolongados para ser asignados a un asesor y falta de personalización en la atención.
- Medir el desempeño de los asesores, observando si cumplían con los estándares de calidad y tiempos de entrega establecidos en las políticas internas.
- Medición de la rentabilidad de los servicios, comparando los ingresos generados por la asesoría académica con los costos operativos, como los honorarios de los asesores y las campañas de marketing.

Estrategia Implementada:

- Se propuso mejorar la asignación de asesores mediante un sistema de gestión que permita una distribución equitativa de los casos según la especialización y disponibilidad de los asesores. Además, se sugirió el uso de un sistema automático de retroalimentación para mejorar la satisfacción del estudiante en tiempo real.

Gestión de la Relación con los Estudiantes

Un aspecto clave del análisis documental fue la evaluación de cómo CAAP maneja la relación con los estudiantes, desde el primer contacto hasta la finalización del servicio. Esta parte del análisis se centró en los contratos de servicio y acuerdos de asesoría, así como los formatos de seguimiento post-servicio.

Objetivo: Evaluar la efectividad de la gestión de la relación con los estudiantes y la fidelización

Se revisaron los contratos y acuerdos firmados con los estudiantes, prestando especial atención a las condiciones de los servicios de asesoría, la comunicación de los plazos y la gestión de expectativas. Además, se analizó cómo CAAP gestiona las quejas y comentarios de los estudiantes para mantener una relación continua.

- Revisión de los contratos de servicio, verificando si los términos y condiciones eran claros y si existían garantías de calidad.
- Evaluación de los formatos de seguimiento post-servicio, analizando si los estudiantes recibían la atención y el soporte necesario tras finalizar la asesoría.

Estrategia Implementada:

- Se recomendó optimizar la comunicación post-servicio, asegurándose de que los estudiantes reciban actualizaciones sobre el progreso de sus solicitudes y un canal abierto para hacer preguntas o expresar quejas. Además, se sugirió la implementación de un programa de fidelización basado en descuentos o servicios adicionales.

Conclusión del Análisis Documental

La implementación del análisis documental en el contexto de CAAP ha permitido obtener una visión completa de las políticas, procesos, estrategias y resultados operativos de la empresa. Este análisis ha ayudado a identificar varias áreas clave para mejorar la eficiencia operativa, la estrategia de marketing digital, la gestión de la relación con los estudiantes y la calidad del servicio.

Con base en el análisis de los documentos de CAAP, se han identificado fortalezas y debilidades en sus estrategias de captación, la fidelización de estudiantes, la asignación de asesores, y en la satisfacción de los estudiantes. Las recomendaciones planteadas buscan mejorar cada uno de estos aspectos y optimizar las operaciones internas para cumplir mejor con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este enfoque documental no solo proporciona un marco para la mejora continua, sino que también establece una base sólida para futuras investigaciones que puedan profundizar en aspectos más específicos de la gestión y el rendimiento de CAAP.