



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE *CRM* COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO
PARA EL RECLUTAMIENTO DE ESTUDIANTES: CASO PUCESA**

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título
de**

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Clasificación técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Rodrigo Fabián Aguilar Vásquez

Director:

José Eduardo Manzano Valencia, Ing. Mg.

Ambato - Ecuador

Julio 2017

Diseño de un modelo de *CRM* como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes: Caso Pucesa

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Rodrigo Fabián Aguilar Vásquez

En cumplimiento parcial
de los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación



Oficina de Investigación y Postgrados
Julio 2017

Diseño de un modelo de *CRM* como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes: Caso Pucesa

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Mgt.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la Oficina de Investigación y
Postgrados

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.
Miembro Calificador

José Eduardo Manzano Valencia, Ing. Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General

Enrique Xavier Garcés Freire, Ing. Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación: Julio 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Diseño de un modelo de *CRM* como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes: Caso Pucesa

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Rodrigo Fabián Aguilar Vásquez

Director: José Eduardo Manzano Valencia, Ing. Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: *Marketing*

Secundaria: Desarrollo

Resumen Ejecutivo

La diversificación de mercados y la evolución de la información obligan a las organizaciones incluyendo al sector educativo, a generar ventajas competitivas que permitan prolongar la relación con clientes y entorno. Bajo este propósito, el estudio se enfoca en analizar las variables que inciden con el proceso de reclutamiento que ejecuta una institución de educación superior. Aunque el centro de atención sean los clientes o estudiantes, existe la influencia de otros factores en el entorno que motivan la elección hacia un plantel educativo.

A través de la revisión bibliográfica, herramientas de diagnóstico estratégico y estudio de las principales actividades de reclutamiento se logra identificar las variables asociadas al mejoramiento de la admisión y construcción de un modelo de Gestión de relaciones con Clientes (*CRM*). La estrategia de modelo identifica las dimensiones en las que la información debe ser canalizada y ser convertida en información oportuna para la adecuada toma de decisiones, al mismo tiempo que ayuda a la fidelización de clientes.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Rodrigo Fabián Aguilar Vásquez, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802459709, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Rodrigo Fabián Aguilar Vásquez

1802459709

Las estrellas más grandes del universo: José, Sarah, Abby

Reconocimientos

A Dios y mis Padres por ser de bendición e incondicional apoyo.

A mi querida esposa e hijos por su valioso tiempo y recursos invertidos.

A mi tío Pedro y hermano Daniel por su gran corazón de siembra.

En la universidad: A mi tutor y su flia, docentes revisores, compañeros(as) en las diferentes dependencias.

Y a cada persona que de manera directa o indirecta colaboraron con la realización de este trabajo.

Mi admiración y sinceros agradecimientos a todos ustedes.

Resumen

La diversificación de mercados y la evolución de la información obligan a las organizaciones incluyendo al sector educativo a generar ventajas competitivas que ayuden a prolongar la relación con sus clientes. El presente estudio tiene como objetivo establecer un modelo de reclutamiento de estudiantes basado en la Gestión de relaciones con el cliente (*CRM*) para una institución de educación superior. Con la ayuda de esta herramienta se busca personalizar el servicio de admisión y generar actividades de valor donde el cliente sea el principal eje de atención y mejora continua. A través del enfoque cualitativo como es la revisión bibliográfica documental, el diagnóstico estratégico prospectivo, y el análisis de las principales actividades que realiza el departamento encargado; se identifican los principales factores que inciden en la elección hacia un plantel universitario. Además se fundamenta el desarrollo y dimensiones en las que actúa el modelo de *CRM* (personas, procesos y tecnología) de manera estratégica y sostenida, la cual permite la obtención de información útil para la toma de decisiones.

Palabras clave: Reclutamiento de estudiantes, diagnóstico estratégico, gestión de relación con clientes.

Abstract

Diversification of markets and information developments force organizations including the education sector to generate competitive advantages for long last relationships with customers. This study aims to establish a student recruitment model based on Customer Relationship Management (CRM) for an institution of higher education. With the help of this tool, it seeks to customize the admission service and generate adding value activities where the customer is the main focus of attention and continuous improvement. Through the qualitative approach such as the documentary bibliographical review, the prospective strategic diagnosis and the analysis of the main activities carried out by the department in charge of the service, the main factors that influence when the student choose a university were identified. In addition, the development and dimensions in which the CRM model is involved (people, processes and technology) were justified in a strategic and sustained manner. Therefore, it allows data collection which is useful for decision making.

Key words: *student recruitment, strategic diagnosis, customer relationship management.*

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	III
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	IV
Dedicatoria	V
Reconocimientos	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
Lista de Tablas	XI
Lista de Figuras	XIII

CAPÍTULOS

1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	1
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema	3
2.3. Preguntas básicas	3
2.4. Formulación de meta	4
2.5. Objetivos	4
2.5.1. Objetivo general	4
2.5.2. Objetivos específicos	4
2.6. Delimitación funcional	4
2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . . .	4
2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? .	4
3. Marco Teórico	5
3.1. Definiciones y conceptos	5
3.1.1. Gestión de la relación con el cliente (<i>Customer Relationship Management</i> - <i>CRM</i>)	5
3.1.2. El <i>Marketing</i> y la aplicación <i>CRM</i> en la educación superior	6
3.1.3. Admisión en las universidades	12
3.1.4. Becas y Ayudas económicas	27
3.1.5. Ayudas económicas	32
3.1.6. Seguimiento de graduados y bolsa de empleo	34
3.1.7. Clubes culturales y deportivos	40

3.2. Estado del Arte	43
4. Metodología	45
4.1. Diagnóstico	45
4.1.1. Análisis Descriptivo de los datos	45
4.1.2. Flujogramas de los principales procesos	53
4.1.3. Análisis estratégico	59
4.1.4. Análisis Matriz de Prospectiva - Michel Godet	85
4.2. Método(s) aplicado(s)	91
4.2.1. Tipos de investigación	91
4.3. Materiales y herramientas	93
5. Resultados	94
5.1. Producto final del proyecto de titulación	94
5.1.1. Diseño de un modelo de <i>CRM</i> como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes. Caso PUCESA	94
5.1.2. Fuentes de información del cliente	96
5.1.3. Gestión del conocimiento del cliente	97
5.1.4. La gestión de Relaciones hacia el postulante	99
5.2. Evaluación preliminar	104
5.3. Análisis de resultados	108
5.3.1. Perspectiva del <i>CRM</i> con sus componentes	108
5.3.2. <i>CRM</i> en el proceso de admisión	109
5.3.3. Perspectiva de valor e interacción del Reclutamiento (Curva de Valor)	111
6. Conclusiones y Recomendaciones	113
6.1. Conclusiones	113
6.2. Recomendaciones	113
 APÉNDICES	
Apéndice A. — Razones para elegir universidad	115
Apéndice B. — Modelo de Deserción Díaz (2011)	116
Apéndice C. — Especialistas colaboradores para la matriz de Prospectiva Estratégica	117
Apéndice D. — Certificado de validación por parte de Bienestar Estudiantil	118
Apéndice E. — Árbol del problema	119
Apéndice F. — Árbol de problemas de los principales procesos en bienestar estudiantil	120

Lista de Tablas

1.	Comportamientos intelectuales	14
2.	Comportamiento interpersonal	14
2.	Comportamiento interpersonal (Continuación)	15
3.	Comportamientos intrapersonales	15
3.	Comportamientos intrapersonales (Continuación)	16
4.	Apredizaje y déficit atencional	30
5.	Déficit visual	30
5.	Déficit visual (Continuación)	31
6.	Déficit auditivo	31
7.	Déficit motora	31
8.	Déficit emocional	31
8.	Déficit emocional (Continuación)	32
9.	Déficit sistémico y múltiple	32
10.	Actividades extracurriculares preferidas por jóvenes (2006)	42
11.	Actividades extracurriculares preferidas por jóvenes (2015)	42
12.	Alumnos inscritos por carreras y años	46
13.	Alumnos matriculados por carreras y año	46
13.	Alumnos matriculados por carreras y año (Continuación)	47
14.	Tipos de becas y ayudas económicas por años	48
15.	Otorgamiento de becas por clubes culturales y deportivos	49
16.	Alumnos graduados por año y carrera	50
16.	Alumnos graduados por año y carrera (Continuación)	51
17.	Apoyo de la carrera para empezar a trabajar período 2010-2012	51
18.	Apoyo de la carrera para empezar a trabajar período 2013	51
18.	Apoyo de la carrera para empezar a trabajar período 2013 (Continuación)	52
19.	Búsquedas efectuadas en el sistema bolsa de empleos	52
19.	Búsquedas efectuadas en el sistema bolsa de empleos (Continuación)	53
20.	Ponderación en positivo	59
21.	Ponderación en negativo	59
22.	Factores externos de diagnóstico	60
23.	Diagnóstico de factores externos PESTEL	62
23.	Diagnóstico de factores externos PESTEL (Continuación)	63
23.	Diagnóstico de factores externos PESTEL (Continuación)	64
24.	Fuerzas competitivas de Porter	65
24.	Fuerzas competitivas de Porter (Continuación)	66

24.	Fuerzas competitivas de Porter (Continuación)	67
24.	Fuerzas competitivas de Porter (Continuación)	68
25.	Análisis Matriz EFE	68
25.	Análisis Matriz EFE (Continuación)	69
25.	Análisis Matriz EFE (Continuación)	70
25.	Análisis Matriz EFE (Continuación)	71
26.	Análisis Matriz EFI	71
26.	Análisis Matriz EFI (Continuación)	72
26.	Análisis Matriz EFI (Continuación)	73
26.	Análisis Matriz EFI (Continuación)	74
26.	Análisis Matriz EFI (Continuación)	75
27.	Matriz de fortalezas	77
28.	Matriz de oportunidades	77
28.	Matriz de oportunidades (Continuación)	78
28.	Matriz de oportunidades (Continuación)	79
28.	Matriz de oportunidades (Continuación)	80
29.	Matriz de debilidades	80
29.	Matriz debilidades (Continuación)	81
29.	Matriz debilidades (Continuación)	82
30.	Matriz de amenazas	82
30.	Matriz de amenazas (Continuación)	83
30.	Matriz de amenazas (Continuación)	84
30.	Matriz de amenazas (Continuación)	85
31.	Escala de influencias para matriz de ponderaciones	86
32.	Características del plantel educativo foco de estudio	91
33.	Guía de evaluación preliminar para Dirección de Estudiantes y Desarrollador de Software y Redes informáticas	108
34.	Módulos del proceso Admisiones	110
34.	Módulos del proceso Admisiones (Continuación)	111

Lista de Figuras

1.	La empresa como un procesador de información	8
2.	Proceso de la Gestión del Conocimiento del Cliente	11
3.	Factores que afectan a la demanda de educación superior	19
4.	Modelos de análisis de deserción estudiantil	27
5.	Modelo común de análisis de la educación superior	37
6.	Alumnos con ayudas económicas hasta el 2015	50
7.	Relación de empresas con el plantel	53
8.	Flujograma del proceso de inscripción al plantel	54
9.	Flujograma del proceso de aplicación para pensión diferenciada	55
10.	Flujograma del proceso de aplicación para una Beca por Club deportivo cultural	56
11.	Flujograma del proceso de seguimiento de graduados	57
12.	Flujograma del proceso Bolsa de empleo para trabajadores	58
13.	Matriz de influencias (FACTORES EXTERNOS)	87
14.	Cuadro de influencias directas (FACTORES EXTERNOS)	88
15.	Matriz de influencias (FACTORES INTERNOS)	89
16.	Cuadro de influencias (FACTORES INTERNOS)	90
17.	Esquema de materiales y herramientas empleados para el presente estudio	93
18.	Modelo del CRM y la gestión del conocimiento del cliente para un plantel educativo	95
19.	El reclutamiento dentro del proceso de compra	101
20.	Reclutamiento a través de la Comisión de <i>Marketing</i>	102
21.	Reclutamiento a través de Bienestar estudiantil	103
22.	Ejemplo de interfaz sobre módulos CRM en la Admisión	104
23.	Componentes del <i>CRM</i>	109
24.	Componentes del <i>CRM</i> y las variables de funcionamiento	110
25.	Nueva curva de valor sobre la interacción del reclutamiento en la PUCESA	112

Capítulo 1

Introducción

La diversificación y globalización de los mercados juntamente con la evolución de la información han hecho que las organizaciones crezcan estratégicamente para mantener la fidelidad e ingresos provenientes de sus clientes. En el ámbito universitario de beneficios intangibles surge la necesidad de mejorar la atención al cliente, velar por mantener su permanencia en la universidad y evitar la deserción de los mismos. Sin una gestión de *marketing* apropiado y sin enfoque, la captación de alumnos con perfil idóneo desgastan los recursos de una organización. Además la falta de canales y herramientas de información que recojan retroalimentación del cliente hacen necesario diseñar una herramienta que gestione las relaciones con clientes internos y externos e invertir en relaciones rentables y duraderas.

1.1. Presentación del trabajo

El Objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de Gestión de relaciones con Clientes (*CRM-Customer Relationship Management*) como herramienta para incrementar el desempeño en la atención al cliente y mejorar la captación de alumnos. Principalmente se enfoca en establecer un diagnóstico de partida a través de los principales procesos expuestos al cliente por la Dirección de Estudiantes encargado de las admisiones, al igual que identificar las variables sugeridas por la revisión teórica para adaptarlos a las dimensiones de un *CRM* : Tecnología, Procesos y Personas.

El modelo de gestión basado en *CRM* mejora la atención al cliente lo cual refuerza el *input* de captación de alumnos y promueve la fidelización de clientes a través de la adecuada planificación de actividades de marketing con enfoque. Entre otros alcances se encuentra el brindar información oportuna para la toma de decisiones generando respuestas ágiles frente a cambios del mercado; producción de servicios nuevos y generación de convenios rentables para el plantel.

1.2. Descripción del documento

De forma resumida se describe el contenido del documento el cual aborda la temática Gestión de relación con el Cliente para el reclutamiento de estudiantes:

El Capítulo 2 presenta la respectiva propuesta donde se abordan objetivos y problemática a resolver. Hace hincapié a identificar la forma en como una institución recluta y responde a las nuevas exigencias del mercado, donde el postulante es quien toma la iniciativa al momento. De esta forma al ampliar los diversos canales para interactuar con el entorno se recogen datos

para transformarlos y reducir incertidumbre. El Capítulo 3 Marco Teórico trata la revisión bibliográfica en primera instancia sobre los conceptos de la herramienta tecnológica *CRM*, posterior el estudio de los factores que demanda un postulante y por otro lado aquellos atributos que la institución busca en sus candidatos, vistos a través de los principales procesos que maneja bienestar estudiantil. En el Capítulo 4 se expone la Metodología a través de análisis descriptivo de datos, flujogramas de procesos junto con un diagnóstico estratégico y matriz de prospectiva. El Capítulo 5 presenta el modelo de *CRM* propuesto a través de sus tres perspectivas Analítico, Operacional y Estratégico. A continuación, las conclusiones y recomendaciones se presentan dentro del Capítulo 6.

Finalmente, el Apéndice A muestra la tabla sobre factores de elección hacia un plantel en base a la revisión bibliográfica, el Apéndice B el modelo de factores que inciden en la deserción, el Apéndice C el perfil de experiencia en cuanto a especialistas que participaron en la matriz de prospectiva; el Apéndice D la carta de validación emitida por el Director de Estudiantes quien ejecuta las acciones de admisión en el plantel, el Apéndice E el árbol de problemas y Apéndice F árbol de problemas de los principales procesos en bienestar estudiantil.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de *CRM* como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes: Caso Pucesa

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: *Marketing*

Secundaria: Desarrollo

2.2. Descripción del problema

La presente temática pretende resolver la ausencia de estrategias y actividades de *marketing* concentradas en una herramienta que ayude a la captación y permanencia de alumnos en la sede al momento de reclutar. En este sentido el autor Pérez (2011), afirma que un *CRM* no consiste en un método científico que garantice el éxito, sino que se provee bases racionales que minoren incertidumbres y subjetividades a la hora de ejecutar acciones de *marketing*; a través del concepto de gestionar buenas relaciones con clientes. Ver en los Apéndices E y D.

2.3. Preguntas básicas

Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? Por la poca interacción y fidelización que maneja el plantel frente a los postulantes al momento de reclutar.

Por qué se origina? No Aplica

Qué lo origina? La no existencia de un sistema de gestión *CRM* para mejorar el reclutamiento de alumnos en la PUCESA.

Cuándo se origina? No Aplica

Dónde se origina? En el departamento de Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil.

Dónde se detecta? No Aplica

2.4. Formulación de meta

Desarrollar un modelo de *CRM* como elemento estratégico para la captación y retención de alumnos en la PUCESA.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de *CRM* como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes en la PUCESA, el mismo que sirva a los directivos en la toma de decisiones sobre *marketing*.

2.5.2. Objetivos específicos

1. Analizar los diversos conceptos y avances sobre el tema *CRM*
2. Identificar las variables que inciden en la implementación del *CRM* en el área Dirección de Estudiantes, PUCESA.
3. Fundamentar el desarrollo y dimensiones en las que el *CRM* actúa de manera estratégica y sostenida.
4. Construir un diseño de *CRM* para promover el reclutamiento y gestión de clientes en la Dirección de Estudiantes de la PUCESA.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

La estrategia ayuda a recolectar, integrar, analizar y programar la información, convertir los datos en conocimiento y hacerlo accesible a todos quienes juegan un papel en la agregación de valor al cliente dentro del departamento, especialmente a quienes tienen relación directa con su atención (personal de contacto interno y externo).

Pretende ser una herramienta que active profundamente el conocimiento (no los datos) que se tienen de los clientes a través del tiempo, y utilizarlo para adaptar los negocios y estrategias para cumplir las necesidades individuales de cada cliente. En el caso particular, información oportuna en la Dirección de estudiantes encargado de admisiones y bienestar estudiantil. Con el producto final también se pretende plantear futuras investigaciones e incursionar en estrategias de Relaciones Públicas que ayuden al manejo de convenios e incrementen sus ingresos en las universidades particulares, como lo afirman Sinatra y Krismiyati (2013), Krismiyati et al. (2014).

2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

No Aplica

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Gestión de la relación con el cliente (*Customer Relationship Management - CRM*)

El *CRM* es conceptualizado sobre diversas perspectivas como es a nivel de procesos, estrategias, filosofía, capacidad de adaptabilidad y desenvolvimiento; tecnología entre otros. Todos inmersos en la transformación de lo que en esencia son considerados como entradas para luego obtener salidas. El *CRM* es un macro proceso que involucra producción e intangibles altamente complejos de describir pero que ayudan a construir el tipo adecuado de relación con cada individuo de cliente creando portafolios de relaciones y portafolio de productos/servicios, Zablah et al. (2011).

En virtud de captar, mantener y fidelizar las relaciones con el cliente los autores Garrido y Padilla (2011) asocian a este propósito la ayuda brindada por el uso de tecnologías de información. El *CRM* se lo considera una estrategia de negocio una vez que optimiza la información para traducirla en conocimiento y rediseñar los procesos y filosofía de la empresa hacia el cliente. A su vez personalizada la oferta y satisface de mejor manera las necesidades del cliente permitiendo que las partes obtengan un ganar-ganar ayudando a fomentar relaciones duraderas en el tiempo.

En virtud de los amplios criterios de la literatura sobre el estudio de *CRM*, se procede a englobar los componentes o dimensiones que comprende esta estratégica:

3.1.1.1. *CRM en el Recurso Humano*

Debido a la ejecución que dispone un modelo *CRM* en una organización, el recurso humano es crucial ya que ejecutan e implementan las funciones del sistema. La manera en como la gente prolonga una misma visión y filosofía de satisfacción del cliente activan positivamente el actuar de un *CRM*. La interacción que logra el personal dentro de los procesos y los cambios de mejora que se implanten son ejemplos del valor intangible que posee un establecimiento, al mismo tiempo que son encargados de percibir las necesidades y expectativas del usuario transmitiendo valor emocional, Beheshti y Bagheri (2011).

3.1.1.2. *CRM en los Procesos*

Dentro del modelo de gestión se habla del proceso que los diversos datos e información deben atravesar; desde la forma en como son recogidos, procesados e interpretados, éste cumple un

ciclo de transformación en cualquier institución. Además, para una empresa donde el cliente es primordial, los procesos ayudan a identificar que canales cumplen efectivamente con la interacción del usuario y la empresa; así como también el nivel de respuesta que tiene el producto o servicio en cumplir las necesidades del cliente, lo cual es el resultado del valor agregado en los procesos involucrados, Beheshti y Bagheri (2011).

En este sentido Garrido (2011), coincide afirmando que la empresa establece procesos con el objeto de adquirir pleno conocimiento sobre los usuarios y clientes. Conocimiento que es transformado en nuevos productos-servicios, y resolución de problemas, el cual puede ser transferido a través de los diversos departamentos de una institución.

3.1.1.3. *CRM en la Tecnología*

De la misma manera para Beheshti y Bagheri (2011), el *CRM* no debe ser visto solo como un software, sino que constituye un paso hacia el entendimiento y mejora de relaciones con el cliente. Incluso se habla que las organizaciones pueden mal entender su uso al considerarlo como una implementación o adquisición nueva, lo contrario sucede positivamente cuando es tomada como herramienta para almacenar información relacionada con la satisfacción del cliente a través de la personalización del servicio o producto. Sobre esto, la tecnología cumple el propósito de brindar información para el adecuado análisis del entorno.

Según Garrido (2011), varios autores han afirmado que las nuevas tecnologías contribuyen a mejorar las relaciones con los clientes ya que ayudan a maximizar el valor para ambos, al mismo tiempo el uso adecuado como herramienta estratégica es visto como un apreciado intangible para cualquier organización. Al emplear la tecnología las empresas pueden diferenciar no solo sus procesos y productos, sino también marcar la diferencia al modificar su cadena de valor y ser competitivo en el mercado. La tecnología tiene como meta apoyar a los sistemas de información los cuales al ser almacenados y procesados soportan la toma de decisiones y directrices de una empresa.

3.1.2. **El *Marketing* y la aplicación *CRM* en la educación superior**

Para el autor Manes (2011), el escenario competitivo que las organizaciones educativas afrontan, la creciente oferta educativa, la caída de matrícula y el aumento de morosidad desgranar con el tiempo a un centro de educación preocupando a sus directivos, la intervención del *marketing* adecuadamente usado y direccionado ayuda a responder estas necesidades como un aliado valioso. El *marketing* educacional es visto como un proceso de investigación de necesidades con el fin de desarrollar servicios educativos a satisfacer, distribuidos en lugar y tiempo adecuados y promocionados éticamente.

Es evidente entonces que los consumidores envían gran cantidad de información y mensajes con

la explosión tecnológica; el desafío para la organización es saber usar la información recopilada. Entonces el valor real de la investigación y acción del *marketing* radica en cómo se utiliza el conocimiento sobre los diversos puntos de vista del cliente. Las empresas en este caso educativas deben crear equipos de perspectivas de los clientes para crear más valor en sus procesos, tomar decisiones de *marketing* y gestionar relaciones más sólidas con los usuarios, Armstrong y Kotler (2013).

De acuerdo con Gómez y Suárez (2015) juntamente con Buttle (2011), en lo concerniente al conocimiento del cliente; han orientado el procesar de la información respondiéndose a las siguientes inquietudes:

En lo concerniente al conocimiento del cliente los criterios de Gómez y Suárez (2015), Buttle (2011) orientan el procesar información respondiéndose a las siguientes inquietudes:

- ¿Cómo nuestro mercado y cliente debe ser segmentado?
- ¿Quién compra nuestros productos o quienes no?
- ¿Qué cliente es el más valioso?
- ¿Por qué nos compran a nosotros?
- ¿Con cuánta frecuencia lo hacen?
- ¿Qué es lo que buscan cuando nos compra?
- ¿Qué necesitan realmente?
- ¿Podemos llegar a conocer y predecir su comportamiento?
- ¿Qué clientes ofrecen el mayor potencial a futuro?
- ¿Existe algún patrón o comportamiento de compra en nuestra base de consumidores?
- ¿Se deben asignar los mismos precios para todos los segmentos?
- ¿Qué perfil de cliente incumple nuestro pago?
- ¿Cuáles son los costos de adquirir un nuevo cliente?
- ¿En qué tipo de cliente se debe invertir en adquirirlo?
- ¿Qué tipo de oferta debe ser considerada hacia clientes específicos que incrementen el valor y precio de la organización?
- ¿Hacia qué tipo de clientes deben ser dirigidos los esfuerzos de retención?
- ¿Qué tácticas de retención funcionan bien?

Detrás de estas inquietudes la organización debe convertirse en un ente procesador que extraiga información de todas y cada una de las transacciones que se generen con los usuarios y clientes, resultando apropiado percibir la Cuota de atención (*Customer Share*) que otorga el cliente hacia la organización. Sin duda todo tipo de contacto con un postulante se constituye un momento de la verdad a través de sus múltiples canales comunicativos. La figura 1, identifica los canales que arrojan datos durante las etapas de: Preventa (visitas, llamadas, formularios, presupuestos), Venta (pedidos, formas de pago) y Post-venta (consultas, quejas y reclamos, sugerencias) del servicio; luego los datos deben ser almacenados en un registro de interacciones a manera de base de datos con valiosa información a ser procesada para la toma de decisiones.

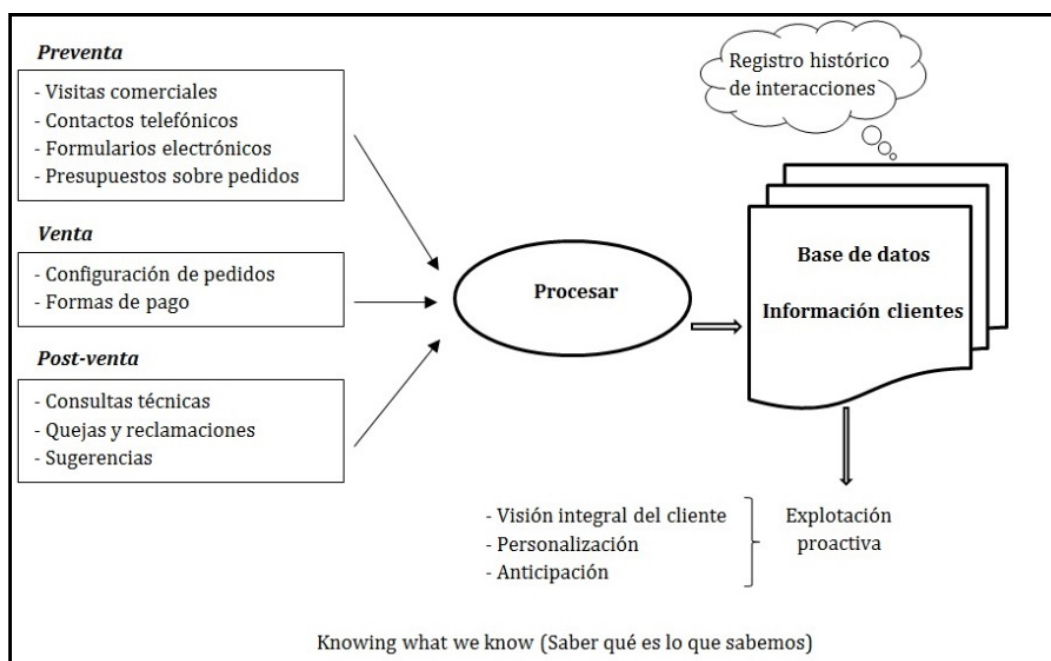


Figura 1. La empresa como un procesador de información

Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial. Álvaro Gómez y Carlos Suárez (p. 102, 2015)

Para el experto Alarcón (2014), reconocer el impacto que tiene la educación superior en el entorno, ofrece al plantel elementos para la toma de decisiones en la mejora continua y calidad de los procesos tanto en la docencia, investigación y extensión, atendiendo las demandas sociales y del mercado laboral. Al mismo tiempo Seeman y O'Hara (2011) resaltan la utilidad de analizar las dimensiones concernientes al tema Gestión de Relaciones con el Cliente-*CRM (Customer Relationship Management)* en el ámbito educativo, así como el manejo de información y estudio de necesidades que mejoren los procesos actuales donde el estudiante se convierte en el cliente más importante.

En palabras de Moreno et al. (2011) aplicado al entorno educativo, afirma que la gestión de relación con el cliente se constituye una estrategia que busca el buen manejo de relaciones de

valor con los usuarios y clientes de un plantel educativo. Ésta estrategia al utilizar herramientas tecnológicas replantea la visión y por ende los procesos para que estos sean enfocados hacia la personalización del producto-servicio, los cuales generan vínculos de lealtad.

Este tipo de relaciones para otros autores (Grant y Anderson, 2011) citado por Beheshti y Bagheri (2011), se deben realizar a través de una herramienta de *CRM* que llevado a la práctica permitirá la automatización del proceso para el manejo de las relaciones con los estudiantes, es decir, generar valor desde los escenarios como son: reclutamiento, mercadeo, gestión de soporte y servicio de comunicación. Desde este punto de vista se permitirán mejorar la interacción entre admisión, registro, ayuda financiera y oficina de alojamiento con los estudiantes.

Bajo esta perspectiva un plantel puede aumentar sus prácticas efectivas de respuesta al cliente por parte del personal que influye en la prolongación del ciclo de vida del cliente. Por lo tanto, se emplea el CRM para manejar relaciones y crear una experiencia educativa donde el cliente pueda recomendar el servicio hacia su red personal de influencia Buttle (2011).

3.1.2.1. *Gestión del conocimiento (Knowledge Management - KM) y Gestión de la Relación con el Cliente (Customer Relationship Management - CRM)*

Una vez identificados los procesos activos donde se ofrecen servicios no solo al alumnado sino a egresados, postulantes, padres de familia y público en general. Es importante tener una mejora continua donde la retroalimentación e información recolectada por diversos canales, sea empleada para mejorar cada proceso desde la perspectiva del cliente. La Gestión del conocimiento (*KM*) emplea sistemas de información para capturar datos antes, durante y después de que un estudiante ingresa al establecimiento educativo, entendiéndose que cada alumno tiene un perfil distinto de otro, al cual posteriormente las empresas llegarán a contratar.

El *CRM* entonces coopera con el manejo y Gestión del conocimiento con la finalidad de servir al cliente de manera efectiva. Este conocimiento tiene un papel fundamental para mantener una ventaja competitiva de negocio ya que muchos objetivos de esta filosofía pueden cumplirse a través de esta gestión, Sedighi et al. (2012). Otros autores también lo denominan Capital intelectual en virtud de que ambos buscan similares beneficios para la organización. Sobre lo anterior, se pueden reducir los riesgos al manejar un enfoque integrador de ambos conceptos (*CRM+KM*) y llamarse Gestión del Conocimiento de Clientes *CKM*, este modelo enfoca los factores importantes para una gestión del conocimiento exitosa a través de procesos orientados al cliente, Garrido (2011).

Los componentes inmersos en la Gestión del conocimiento del cliente (*CKM*) está conformado por las dimensiones que posee un *CRM*, se las conoce como: El *CRM* operacional, *CRM* estratégico, y el *CRM* analítico. Estas dimensiones al poseer interacción intrínseca tienen como eje o perspectiva siempre al cliente.

El ingreso de datos o *input* a la organización (*Customer Knowledge sources*) en detalle pueden provenir del mercado, los competidores, clientes, pedidos, contratos, productos y servicios, problemas y en otros casos por la mejora y estandarización de procesos, como se aprecia en la figura 2.

Posteriormente al traducir esta información se encuentra involucrada la creación de conocimiento dado por el análisis proveniente de las bases de datos (*Knowledge Discovery from Databases*). En este punto es primordial el entendimiento sobre el dominio de aplicación que se desea alcanzar y las metas que persiga el proceso de la Gestión del conocimiento de las Bases de Datos *KDD*. Resulta importante definir cuáles datos o variables serán escogidos ya que los mismos ayudarán alcanzar las metas propuestas; usualmente esta información es depurada y reducida estadísticamente. En esta fase la información posee cierta prioridad por las relaciones existentes entre las diversas variables. Finalmente se utiliza la Minería de Datos (*Data mining*) que permite extraer patrones desde la información, algunas de las técnicas entre las más importantes están: La asociación, clasificación, agrupamiento (*clustering*), predicción, descubrimiento de resultados, previsión o visión de la información recolectada; la cual se almacena y clasifica. El siguiente paso es interpretar los datos donde posiblemente algunos deban ser devueltos a procesos previos para profundizar su interacción, esta fase comprende la evaluación de datos, modelamiento de resultados y visualización de modelos y patrones de comportamiento extraídos.

Como consecuencia de este procesamiento los datos pasan a una instancia final donde ya la información es usada en aplicaciones del conocimiento y decisiones de *marketing* (*Marketing decision support applications*) teniendo así el producto o salidas (*outputs*): Segmentación, análisis del cliente objetivo, *marketing* directo, manejo de quejas, programas de fidelización, *one to one marketing*, valor en la línea del tiempo, análisis en la cartera de mercado, ventas cruzadas y verticales entre otros.

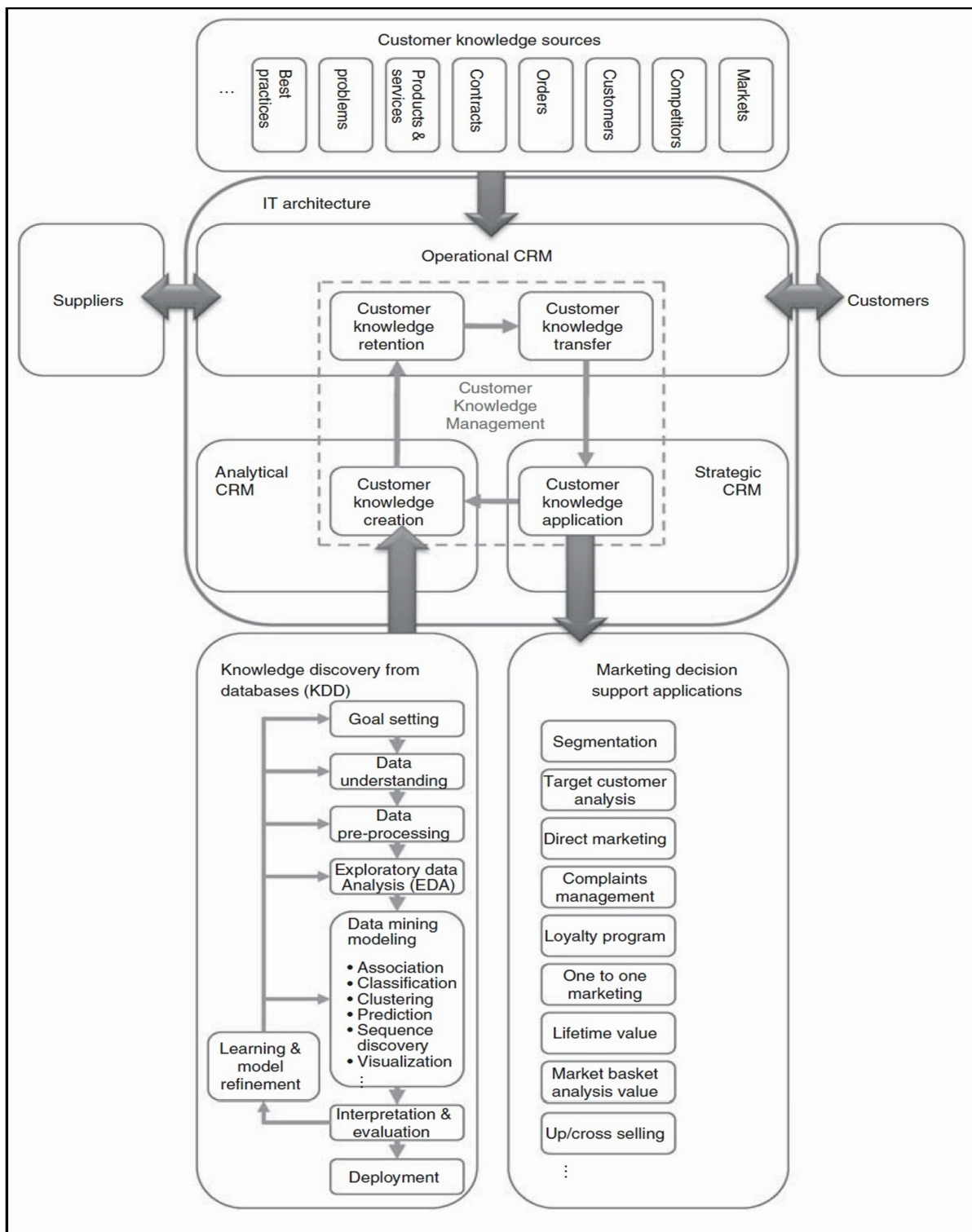


Figura 2. Proceso de la Gestión del Conocimiento del Cliente

Propuesta de un modelo para segmentación de valor del cliente: Caso doméstico de estudio. Sedighi et al (2012, p. 334)

En cuanto al tratamiento de la información generada en las bases de datos técnicamente se denomina *Knowledge Discovery in Data Bases (KDD)* que traducido significa Gestión del conocimiento de las Bases de Datos, en donde se pueden detectar y modelar relaciones entre datos para obtener información no evidente: patrones de consumo, predicción del comportamiento de clientes, asociaciones de productos, entre otros mencionados por Gómez y Suárez (2015) se encuentran: el muestreo, modelización del comportamiento, exploración. Para esto los autores Gómez y Suárez (2015) mencionan herramientas estadísticas, técnicas de inteligencia artificial y herramientas simbólicas como los árboles de decisión.

3.1.3. Admisión en las universidades

3.1.3.1. Sistema de admisión en Ecuador y otros países

En este propósito, el artículo 28 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR señala entre otros principios que la educación no deberá tener intereses individuales y corporativos; Así mismo el artículo 352 de esta Carta Suprema determina que los integrantes del sistema educativo deberán estar debidamente acreditados y periódicamente acreditados, Constitucional (2011).

Conforme el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior en Ecuador, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), es el órgano del Estado que regula la admisión a las universidades manejando el Sistema de Nivelación y Admisión para ingresar a los centros de educación tanto públicos como privados. El postulante primero debe completar una encuesta de carácter socioeconómica en línea para luego aplicar un cupo al rendir pruebas de razonamiento lógico, verbal y matemático. Luego, al obtener la puntuación en el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), la SENESCYT le otorga un cupo con beca a el-la estudiante para iniciar sus estudios De acuerdo con Armas (2012).

El postulante primero debe completar una encuesta de carácter socioeconómica en línea para luego aplicar un cupo al rendir pruebas de razonamiento lógico, verbal y matemático. Luego, al obtener la puntuación en el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), la SENESCYT le otorga un cupo con beca a el/la estudiante para iniciar sus estudios.

Igualmente Santelices (2011) afirma sobre el sistema de admisión en Estados Unidos y Europa incide en base al promedio ponderado de pruebas estandarizadas y notas de enseñanza media. Las pruebas muestran el desempeño del alumno y su capacidad de soporte académico, pero tan solo en ese momento aun cuando también influyen factores del entorno hogar y experiencias; lo cual define solo cierto porcentaje de resultados en las notas del primer año universitario. Los resultados de estas pruebas pueden verse afectados por los llamados preparadores quienes capacitan con educación remedial a cambio de retribución económica, a su vez pueden orientar actividades extracurriculares para desarrollar talentos, e incluso afectar la consideración de criterios que

ayuden a los más desventajados y menos acomodados.

Las conclusiones en la experiencia norteamericana juzga a sus postulantes en tres áreas según el autor mencionado:

- Capacidad para desempeñarse y aprender (pruebas estandarizadas, promedio educación secundaria, premios, honores recibidos y curiosidad intelectual, liderazgo y sus logros excepcionales)
- Efectos de la educación sobre el individuo (potencial para beneficiarse de la institución, capacidad para sobreponerse a la adversidad educacional); y
- Potencial para contribuir a la institución (características personales del individuo y como pueden estas complementarse con el resto de la clase)

Es importante también conocer si el alumno requerirá de ayuda financiera en algún instante y en qué medida. Los instrumentos utilizados para medir estos parámetros pueden ser: ensayos, cartas de recomendación y entrevistas. Antecedentes culturales del entorno familiar como el idioma hablado en su núcleo familiar, preparación de los padres y profesión, renta familiar y número de integrantes de la familia; son información recogida con ayuda de los mencionados instrumentos, siendo uno de los más nombrados el Inventario de Habilitación Estudiantil y su contribución a la predicción del promedio ponderado y retención del primer año por parte del alumno.

3.1.3.2. Factores de elección hacia el postulante

Al respecto Oswald et al. (2011), analizan el perfil y desenvolvimiento futuro del postulante a través de doce dimensiones en donde algunos tienen influencia del trasfondo colegial y otros guardan relación con la misión del nuevo plantel. Estas dimensiones definidas en la tabla 1 se refieren resumidamente a:

- Comportamientos intelectuales (conocimiento, aprendizaje, arte)
- Comportamientos interpersonales (Multicultural, liderazgo y cultura cívica); y
- Comportamientos intrapersonales (salud, carrera, buena adaptabilidad, perseverancia y ética)

Tabla 1

Comportamientos intelectuales

Dimensión	Definición
1. Conocimiento (Aprendizaje y dominio de principios generales)	Adquisición de conocimientos y dominio de hechos, ideas, teorías y cómo se relacionan entre sí. La comprensión de los contextos relevantes en los que se desarrollan y aplican los conocimientos.
2. Aprendizaje (Curiosidad de aprendizaje continuo, interés intelectual)	Que sean intelectualmente curiosos e interesados en el aprendizaje continuo. La búsqueda activa de nuevas ideas y habilidades, tanto en las zonas centrales de estudio y en las zonas periféricas o novedosas.
3. Artística (Curiosidad y apreciación cultural artística)	Apreciar el arte y la cultura, ya sea a nivel de expertos o simplemente a nivel de interés común.

Fuente: Tomado de Oswald, G. (2011) *Journal of Applied Psychology*, USA, p. 189.

Tabla 2

Comportamiento interpersonal

Dimensión	Definición
4. Multicultural (Apreciación y tolerancia multicultural)	Que demuestre apertura, tolerancia, interés en una diversidad de individuos (por ejemplo la cultura, la etnia y el género). Participando activamente, o contribuyendo a influir en un entorno multicultural.
5. Liderazgo	Habilidades grupales, motivación a los demás, coordinación de grupos y tareas, representación, manejo de la participación de un grupo.
6. Interpersonal (Habilidades interpersonales)	Manejo de comunicación y relaciones con los demás, ya sea en situaciones sociales informales o formales relacionadas con la escuela. Ser consciente de la dinámica social de una situación y responder adecuadamente.

Continúa en la siguiente página

Tabla 2

Comportamiento interpersonal (Continuación)

Dimensión	Definición
7. Cultura cívica (Responsabilidad social, ciudadanía, e involucramiento cívico)	Ser responsable con la sociedad demostrando buena conducta. Estar implicado en los sucesos de la propia comunidad que lo rodea, como en el barrio, pueblo o ciudad, provincia, nivel de colegio, universidad nacional/internacional. Las actividades pueden incluir el trabajo voluntario en la comunidad, asistiendo a reuniones del consejo de la ciudad y votaciones.

Fuente: Tomado de Oswald, G. (2011) *Journal of Applied Psychology*, USA, p. 189.

Tabla 3

Comportamientos intrapersonales

Dimensión	Definición
8. Salud (Salud física y psicológica)	Posesión de salud física y psicológica necesaria para participar en un ambiente escolástico. Comportamientos saludables: comer adecuadamente, hacer ejercicio regularmente, mantener relaciones personales y académicas sanas. Evitar conductas poco saludables: alcohol/abuso de drogas, relaciones sexuales sin protección, conductas de confrontamiento contraproducente.
9. Profesión (Orientación profesional)	Tener un claro sentido de la carrera que aspira ingresar, y lo que conlleva en cualquier momento. Establecer, priorizar y seguir una serie de objetivos generales y específicos relacionados con la carrera.
10. Adaptabilidad (Habilidades para la vida)	La adaptación a un entorno cambiante (escuela o el hogar), manejar bien el cambio gradual o repentino ante circunstancias inesperadas. Ser eficaz en la planificación de actividades cotidianas personales y hacer frente a nuevos problemas y retos en la vida.

Continúa en la siguiente página

Tabla 3

Comportamientos intrapersonales (Continuación)

Dimensión	Definición
11. Perseverancia	Comprometerse con metas y prioridades establecidas, independientemente de las dificultades que se interpongan. Asumir objetivos a largo plazo (graduarse de la universidad), objetivos a corto plazo (presentarse a clase todos los días, incluso cuando esta no sea interesante).
12. Integridad y ética	Disponer de un esquema de valores y comportamientos congruentes con la práctica. Cotidianamente ser honesto, no engañar (en exámenes ni en su compromiso de relaciones), tener respeto por los demás.

Fuente: Tomado de Oswald, G. (2011) *Journal of Applied Psychology*, USA, p. 189.

Contienen un alto valor ya que proveen un amplio inventario de biodatos o datos personales, útiles en cuestionarios de opción múltiple sobre comportamientos y experiencias anteriores del postulante, similares a las pruebas empleadas en la selección de empleos, lo cual favorece la predicción de varios indicadores entre ellos tasas de retención.

El informe del College Board en 1998 y 1999 citado por Santelices (2011) refiere sobre el desarrollo de buenas prácticas en procesos de admisión acordado por varios países que deben estar en continua retroalimentación. Aunque favorablemente en Europa se mantienen acuerdos educacionales que permiten su libre discusión entre países y expertos, la experiencia en Reino Unido afirma que existen agencias examinadoras externas encargadas de entregar información al servicio de admisiones del colegio y universidades (UCAS) que de manera electrónica administra las postulaciones. Además, los alumnos completan una postulación en línea, más ensayo de 4.000 palabras y una carta de referencia. Información que es recibida por las universidades quienes emiten su escogimiento: ¿Por qué ha elegido esa carrera?, aspiraciones a futuro y razón por la que debe ser escogido en aquella universidad conlleva el ensayo. Aquellas instituciones de prestigio buscan las mejores notas, buscan el mejor rendimiento en ciertas materias, ejecutan otras entrevistas y pruebas adicionales (*Thinking Skill Assessment, Bio-Medical Admission Test, National Admisión Test for Law*).

En Suecia incluso se añaden otras entrevistas y pruebas para aquellos postulantes a medicina, enfermería, trabajo social y docencia por requerir competencias especiales. En base al

proceso *step-wise* las características grupales varían según el orden e instrumento aplicado. La persistencia y probabilidades de graduación a través de este paso y el rendimiento académico son pre establecidos por la trayectoria en la secundaria. En congruencia con el autor es ventajoso mencionar el aporte de estas herramientas a la hora de observar atributos, tasas de deserción y graduación en los alumnos. También, el proyecto debe ser incluyente en diversidad de población tomando en cuenta grupos desfavorecidos, y cuidando aspectos de validez y confiabilidad; finalmente que no representen altos costos asumidos por el alumno.

a) Edad, género y antecedentes educativos

Al respecto Hemsley y Oplatka (2015), sostienen que a través de la segmentación de edad y género las organizaciones desarrollan sus productos o servicios. Ya en la actualidad tanto edad y género son factores empleados desde un punto de vista más activo ya que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades y oportunidades en el mundo educativo y laboral; llevándolos a tomar decisiones casi iguales. Establecer diferencias en la forma sobre como hombres y mujeres escogen el plantel es sujeto de estudios complejos. No obstante, se pueden obtener datos a partir de alumnos bachilleres y las tendencias de esta información, así mismo de los graduados de instituciones de educación superior entre mujeres y hombre en comparación a las diversas especialidades más puntuadas como: Ciencias de la educación, carreras tecnológicas, ingenierías o matemáticas en donde se encuentran datos con picos relacionando así la oferta académica con el género.

b) Factores del núcleo familiar

Al respecto los autores de Dios y Salas (2011), de acuerdo a estudios sobre el capital humano y las decisiones individuales sobre demanda de educación, sustentan la elección basado en factores como el logro educativo de los padres, perspectivas de empleo, nivel de renta familiar y la habilidad escolar.

c) Factor económico en la admisión

El autor experto en el tema Mora (2011), hace referencia en los modelos analíticos realizados desde los años 70s, con diferentes técnicas cuantitativas para el análisis de los factores presentados en la figura 3, concluye que los niveles crecientes de renta hacen posible la extensión y mejora de la oferta educativa lo que permite la inversión por parte de la población. Así mismo, el desempleo estimula la demanda, ya que el adquirir estudios aumenta la posibilidad de obtener mejores oportunidades de empleo, mostrándose como una inversión a largo plazo. Con análisis transversal se define que son las variables culturales (nivel educativo medio, nivel educativo familiar), intelectuales (capacidades intelectual, y académica), y en otra medida el status (ingresos familiares, ocupación de los padres) las más relevantes en la explicación de la demanda. De modo que la educación es un servicio que demandan los hijos de quienes tuvieron alguna

experiencia similar o están más capacitados, y esta se encuentra en constante retroalimentación.

d) Factor demográfico

El perfil demográfico de un estudiante se constituye un factor determinante en su comportamiento de elección del plantel educativo, ya que está influenciado por el lugar de residencia, es decir la distancia que se encuentra entre su domicilio y el plantel así como también las facilidades de transporte que disponga para no incurrir en demasiada inversión de recursos. Aún así este factor puede ser puesto en segundo plano debido a factores como la oferta de un plantel, en donde al estudiante le resulta prioritario trasladar incluso su domicilio a otra ciudad o país con tal de acceder a la carrera de su preferencia.

3.1.3.3. Instrumentos de reclutamiento

El autor Santelices (2011) en su estudio investigativo en Estados Unidos y Europa, presenta los criterios sobre los principales factores a tomar en cuenta en el proceso de admisión de un postulante:

- Cartas de recomendación

Siempre y cuando el alumno las entregue como antecedentes ayuda a confirmar lo que otros indicadores arrojan como información, que generalmente trata más sobre conexiones sociales que indicadores de interés del plantel.

- Entrevista

Realizadas por oficiales de admisión, esta ayuda a conocer mutuamente el plantel, el proyecto y el perfil del alumno y evaluar el nivel de interés en el alumno, cuestionada últimamente por mejorar previa capacitación para su aplicación.

- Ensayo personal

Dependiendo su modalidad (sobre un tema o respuestas a un cuestionario), evalúa cualidades escritas del postulante y aspectos personales de quien la realiza. Para la revisión y corrección se establecen criterios y procesos monitoreados para mantener su validez. El resultado es confirmado con otros indicadores.

- Prueba de Comunicación escrita

Dada la importancia del desarrollo de esta destreza en el éxito de los alumnos a nivel académico y profesional, se la incorpora en instituciones ya que proporciona menor diferencia en los resultados de pruebas de conocimientos específicos entre alumnos de diversidad socioeconómica y los instrumentos que miden conocimientos generales

3.1.3.4. Proceso de la Información para conocer al tipo de estudiante

Tipo de estudiante

En consecuencia Beheshti y Bagheri (2011), sostienen que existen tres tipos de estudiantes a través de los cuales la universidad capta información y puede convertirla en conocimiento: candidato prospecto o postulante, estudiantes y graduados. Siendo relevante conocer de ellos: sus necesidades, preferencias, deseos, valores, problemas y quejas. Información recogida por diversos canales clasificados en dos categorías:

Canales de captación de información:

- **Canales internos;** (oficina de admisiones, oficina de reclutamiento, oficina de alojamiento, departamento al cuidado de salud del estudiante, centro de carreras, club de estudiantes universitarios)
- **Canales externos;** (universidades asociadas, páginas web, medios de comunicación nacionales y herramientas en línea, redes sociales, internet, municipios, oficinas, agencias, sucursales, ferias educativas)

3.1.3.5. Factores de elección hacia la universidad

Resulta notable el interés por muchos investigadores para definir los factores que influyen en la demanda de educación en donde una vez mencionados los aspectos personales o internos del individuo se analizan los externos, aquellos ofertados por el plantel conjugados con los anteriores como lo presenta a continuación en la figura 3:

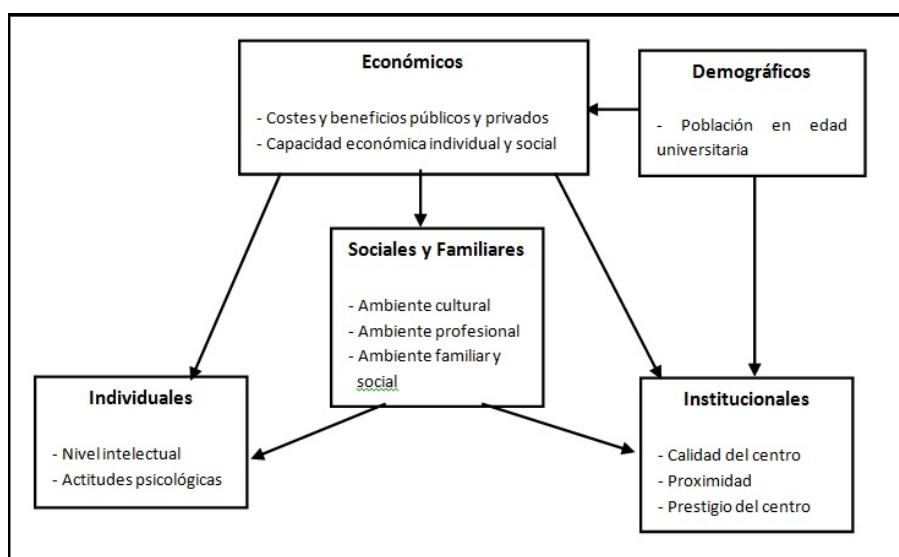


Figura 3. Factores que afectan a la demanda de educación superior
La demanda de Educación Superior: Una revisión de estudios empíricos. Universidad de Valencia. Mora, José (2011)

Atributos de la universidad: Servicio, precio, promoción y distribución

De acuerdo con Fondevila et al. (2011), existen factores internos y externos del individuo que influyen tan importante decisión, donde están involucrados: la experiencia familiar y presupuesto, la marca institucional junto con sus procesos, servicios y formación; se enlistan cuarenta y siete factores a estudiar en los postulantes hacia un centro de educación privado los que encierran información sobre: conocimiento de la universidad, profesorado, estudiantes, metodología, bolsa de trabajo, servicios, coste y financiación, promoción e información, campus, referencias entre otros importantes.

Las mayormente puntuadas en el estudio mencionado y resumidas del Apéndice A, han sido: ambiente de estudio, accesibilidad del profesorado, y la amabilidad en el trato del personal de la universidad. Estos resultados pueden ser interpretados como irracionales, dado por percepciones que el alumno desconoce cuáles son verdaderamente los atributos pedagógicos de un docente en su totalidad al momento de elegir. Posteriormente al término del primer ciclo las preferencias del alumno son idealmente cambiadas por el ambiente universitario, la relación con el profesor y alumno, relación entre compañeros, la malla curricular, y el entorno de los predios del plantel; las cuales vendrán a ser factores de percepción comprobadas.

A manera de resumen y de conformidad con los atributos que varios autores coinciden se encuentran los señalados por Maniu y Maniu (2014):

a) Precio

De acuerdo con Manes (2011), Este factor puede ser una verdad dicha a medias, ya que la educación gratuita se sostiene de las prestaciones ciudadanas. Pues brinda igualdad de oportunidades, aunque muchas veces no sea aprovechada debidamente ya que lo que no se paga no se valora.

Este factor tiene un impacto negativo en los diversos niveles económicos de las familias, obviamente en menor escala para los de niveles altos y su característica es de poseer moderadas elasticidades. A su vez, la calidad del plantel puede estar asociada con este factor y juntos atraen al consumidor siempre y cuando sea también asequible. Sin duda el autor enfatiza también factores culturales e intelectuales sobre la demanda, Mora (2011).

b) Productos/Servicios de educación

En todo ámbito social este factor incluye el análisis de los productos que posee la organización, su ciclo de vida, sus ventas cruzadas y ciertas previsiones para lanzar productos nuevos, Gómez y Suárez (2015). Además tienen mucha influencia los productos con mayor demanda y otros que culminan su época de rotación, sin duda debe existir un análisis continuo del mercado meta y la aceptación del portafolio vigente que posee un plantel.

Sobre lo anterior Rojas y Redondo (2013) destacan en esta variable a la satisfacción, que juega

un rol trascendental, puesto que significa diseñar productos o servicios conforme las necesidades reales del usuario (estudiante) y clientes (padres de familia). Para esto es fundamental elevar y agudizar la percepción de comportamiento del cliente con el objetivo de mejorar la experiencia de ellos y hacerla más personalizada. Al transcurrir el tiempo se habla de crecer en la red personal del usuario, tal como el ejemplo de redes sociales o compras en línea, donde se sugiere aceptar una amistad o el consumo del producto en base a la red personal conocida, compras históricas del cliente, o compras más puntuadas del momento (posibilidad de gustos similares).

Resulta entonces importante según Torres y Araya (2011), tener en cuenta factores tangibles e intangibles en el servicio; estos hacen que un establecimiento tenga diferenciación dentro del mercado competitivo, de esta forma también es fundamental planificar y gestionar la calidad hacia los estudiantes simultáneamente tomando aspectos del plantel. Los siguientes factores moldean la percepción de un plantel y más aún cuando este es de carácter particular:

- **Actitud y comportamiento del profesor** Es de vital importancia que los docentes fomenten un adecuado ambiente donde exista preocupación por el aprendizaje con una correcta motivación y participación del estudiante, de esta forma los estudiantes detectan una actitud positiva del profesor; generando así un ambiente de respeto mutuo.
- **Competencias del profesor** Se entiende que la persona que imparte la cátedra debe tener la preparación y conocimientos adecuados, de tal forma que las evaluaciones que realicen sean justas y tengan relación con lo impartido en clase. El estar al día en los conocimientos y la capacidad de impartir la clase marca la diferencia en el ambiente.
- **Malla curricular** La correcta relación entre el contenido, la duración y la preparación de clase hace que los estudiantes desarrollen conocimiento y capacidades que a futuro o en el transcurso les sirva para desempeñarse exitosamente en el mercado laboral, por ende se habla del producto final del plantel con calidad y diferenciación.
- **Personal administrativo** La atención hacia los alumnos de manera justa y respetuosa, con un adecuado trato, el ayudarlos a encontrar soluciones a sus problemas e inquietudes, además el demostrar un sincero interés por ellos puede percibirse como un valor agregado donde el cliente es la razón de existir de un plantel.
- **Instalaciones** Este factor tangible también influye diariamente ya que estas deben ser acogedoras y cómodas, incluso se debe tomar en cuenta el número de aulas y disponibilidad de libros en biblioteca. Los alumnos consideran relevante que la universidad tenga una adecuada infraestructura.
- **Organización de los recursos** Dentro de este factor se encuentra la cantidad de

estudiantes, la jornada semanal y como el plantel enfoca la percepción de aspectos administrativos y logística de los cursos cumplan con sus exigencias y expectativas.

c) Promoción

En este sentido según Latiesa (2011), se debe poner en claro la oferta académica del plantel en donde cada estudiante tiene una situación de fuerzas atractivas y repulsivas. Estos guardan estrecha relación con lo afirmado por del Olmo (2011), ya que intervienen también el perfil sociodemográfico del postulante y factores como: los estudios previos, modalidad de bachillerato, su expediente académico previo, la limitación de plazas en el mercado, el nivel educativo de los padres, el costo de oportunidad con cada institución y los incentivos como becas. En este punto los postulantes enfrentan sus preferencias como ideales y al mismo tiempo analizan sus posibilidades reales de acceso a la universidad.

Influye también la manera en como se difunde y anima el proyecto educativo, identificar si es por recomendación o a través de otros medios y cuál de ellos esta resultando eficaz. Estos incluyen: La publicidad, la promoción institucional, la prensa, las relaciones públicas, el *marketing* directo y actualmente el *marketing* digital, Manes (2011).

Como aspecto fundamental se refiere a los esfuerzos que realiza la organización por atraer a su público audiencia con el prestigio de su marca, de la experiencia generada con el servicio se puede obtener diversas opiniones y recomendaciones “creación de valor compartido”, esta ventaja conlleva incluso a los clientes a diseñar sus propios productos o servicios en línea. El objetivo es generar compromiso, fidelidad y motivación a través de los esfuerzos de *marketing* realizados por un plantel educativo, Rojas y Redondo (2013).

d) Distribución

Esto coincide con la idea de que exista coherencia y consistencia tanto en la calidad como en la imagen, un buen ejemplo son las ofertas académicas en línea; así lo afirma Manes (2011).

Frente a diversas opciones de planteles educativos, resulta de ayuda valiosa para mejorar la imagen del centro educativo, hacer uso de muchos canales de comunicación como los llamados recursos tecnológicos, que hoy en día brindan información efectiva sobre las bondades del plantel a más de ferias y casa abiertas, Fondevila et al (2012).

El autor experto en el tema Gascón et al. (2012), señala se toman criterios en cuanto a factores intrínsecos de elección hacia un centro de educación donde el *marketing* debe ser muy estratégico: el cómo lo escogen, la valoración de alternativas que tienen, cómo buscan información, influencias en su comportamiento de búsqueda, valoración de la información obtenida, capacidad de tomar una decisión sobre el centro de educación. Lo contrario se tiene cuando las familias destacan la filosofía o afiliación religiosa del centro en su elección educativa y se considere la escuela elegida como mejor que otras. Y es positivamente relevante cuando la asistencia con anterioridad de

otros miembros de familia sucede en determinado centro educativo. Otros autores asocian la proximidad del plantel como factores clave para escoger de entre varios ofertantes de educación, especialmente para mujeres y adultos.

3.1.3.6. e) *Posicionamiento e interacción de la universidad hacia colegios*

Sobre el análisis realizado por Hemsley et al (2016), los esfuerzos realizados por las universidades en sus campañas de reclutamiento desembocan en la importancia de posicionar la marca en la mente del consumidor, más aún cuando el plantel es de carácter particular. Hoy en día los planteles deben adoptar estrategias con respecto a su nombre e imagen proyectada, refiriéndose los autores a: La Identidad de marca (*Brand identity*), el Sentido de la marca (*Brand meaning*), Imagen de la marca (*Brand image*), Reputación de la marca (*Brand reputation*) y Alianzas de la marca (*Brand alliances*).

- **Identidad de marca**, puntualiza el papel de la personalidad que la marca universitaria plasma, el conocimiento de la marca universitaria, y la contribución en la identidad del alumno dado por el prestigio de la universidad. Mientras más prestigio posea una marca, más fuerte será la identificación con la universidad, lo que significará que mutuamente plantel alumno compartan valores, identidades y objetivos; es necesario entonces que el plantel capture estudiantes a través de actividades con alto contenido de identidad y experiencias académicas agradables. Las mismas que con el tiempo ligan un nexo fuerte y duradero.
- **Sentido de la marca**, está dado por el entendimiento intrínseco del rol que tiene la universidad de reclutar estudiantes con sentido de responsabilidad, para formar profesionales capaces de afrontar profesionalmente retos laborales. Los postulantes son quienes propiamente forman sus percepciones sobre la marca del plantel que desean poseer, antes, durante y después de su vida universitaria. Esta asociación viene acompañada de antecedentes de compromiso, satisfacción, confianza, y el valor de la marca en el contexto con los demás planteles educativos.
- **Imagen de la marca**, se origina por el aumento de la competitividad entre universidades, lo que invita a los planteles a entender, manejar y aprovechar un posicionamiento fuerte de su marca. También se encuentra ligada al apoyo que los alumnos promueven al escuchar la marca, es decir si la relacionan con palabras positivas con amor, prestigio e incluso el respaldo durante y después de su permanencia allí. Los autores señalan instrumentos de medición que asocian la personalidad con el plantel al que pertenece un alumno.
- **Reputación de la marca**, enfatiza en la necesidad en que la universidad debe invertir sus esfuerzos en afianzar los medios comunicativos que tiene para darle fortalecimiento. A nivel

mediático el plantel puede posicionar su marca para rebatir amenazas de la competencia y de esta forma competir por estudiantes aumentando su cuota de presencia. En estudios por ejemplo se analizan los efectos del uso en medios sociales como Facebook y Twitter, donde las instituciones positivamente generan posicionamiento.

- **Alianzas de la marca** se basa en estudios sobre la demanda o intención de compra de titulaciones que pueden optar los alumnos en el mercado. Se basa además por el ranking de y posicionamiento que la universidad posee en el mercado donde muchos optan por una doble titulación o especialidad continuando sus estudios en la universidad.

3.1.3.7. Orientación en la educación superior

En este propósito la orientación tiene sus beneficios a lo largo del crecimiento en los seres. Y dentro del ámbito educativo sin duda es el que ejercerá un efecto que marque el ritmo de adaptación para los primeros días de un postulante cliente.

Al respecto Contreras y Luz (2011), en su amplio estudio señalan que la orientación es un proceso interdisciplinario y transdisciplinario basado en intervención preventiva, desarrollo y atención a la diversidad del alumno, en donde los involucrados que educan (profesionales de orientación, padres de familia, profesores, comunidad y familia) promueven activamente este proceso como agentes de cambio. Con referencia a lo anterior se debe tomar en cuenta las características presentes en la conceptualización de la orientación:

- Es un proceso permanente de interacción, que se da a lo largo de toda la vida del sujeto
- Atiende el sujeto en correspondencia con su entorno
- Es una práctica pedagógica dirigida a las áreas personal social, escolar vocacional y comunitaria
- Se concibe como parte integrante del proceso y proyecto educativo
- Se sustenta en los principios de prevención, desarrollo y atención a la diversidad de los sujetos
- Asume funciones de diagnóstico, asesoría, asistencia, ayuda, desarrollo y tutoría

Este importante proceso debe enfocarse hacia necesidades de orientación en información que van desde aspectos relacionados con la universidad, sus trámites, reglamentos, convenios; hasta factores de conocimiento y desarrollo de habilidades del postulante previo ingreso. Basado en resultados de estudios se determina que las funciones de formación en aspectos específicos y de construcción de materiales de apoyo a la orientación lo valoran mayormente

los profesionales encuestados. En cambio para las funciones de orientar/informar sobre temas: Académicos, aspectos personales, ayuda con el docente sobre análisis de nuevas técnicas de motivación, de evaluación lo reflejan los universitarios, aunque existen otras funciones del entorno o contexto universitario que deben ser investigadas, Sánchez (2011). Quién sugiere las siguientes modalidades:

a) Información académica general

Al respecto Gómez y Celis (2011), indican la importancia de trámites administrativos y burocráticos. Contenidos que integran la carrera. Peculiaridades de las asignaturas. Materiales didácticos y recursos para el estudio. Criterios de evaluación y calificación. Otros autores puntualizan la ventaja que podría tener un plantel al categorizar e identificar estratos y perfiles de quienes posean no solo capital económico sino también cultural para iniciar nivelaciones que les abriría las puertas a continuar sus estudios y desarrollar su competitividad, esto como una política de acción afirmativa.

b) Orientación en información profesional

Salidas profesionales. Información sobre ofertas de empleo. Sectores y puestos de trabajo más solicitados. Direcciones de interés. Prácticas en empresas. Bolsa de trabajo. Habilidades para la búsqueda de empleo. Habilidades para el autoempleo.

c) Necesidades de orientación e información académica específica

Becas y ayudas al estudio. Cursos de especialización y perfeccionamiento. Estudio de postgrado y tercer ciclo. Estudios y cursos en el extranjero.

d) Orientación personal

Ayuda psicológica personal. Orientación para realizar el proyecto de vida. Orientación para el desarrollo de la identidad personal y para la comprensión del propio sistema de valores.

e) Orientación para la carrera

Asesoramiento en la toma de decisiones: elección de estudios, asignaturas optativas, reorientación de estudios, etc. Aptitudes y conocimientos previos requeridos para unos determinados estudios. Peculiaridades del sistema de enseñanza de su universidad. Adquisición de hábitos de estudio y técnicas de trabajo intelectual. Desarrollo y planificación del proyecto profesional. Grado de ajuste entre las propias capacidades y las exigencias de determinada profesión.

Sin una orientación previa, el autor Corominas (2011), sostiene que la experiencia puede desembocar de forma acogedora o de insatisfacción con sentimientos negativos hacia el sistema educativo del plantel, e indudablemente repercutir sobre la decisión final del estudiante. En este sentido se puntualizan factores de desajuste institucional donde debe promoverse la enseñanza de calidad: Metodologías docentes innovadoras, vinculación a las demandas de la sociedad,

formación para la investigación, buena dotación de recursos materiales y de servicios de atención al estudiante. En consecuencia son múltiples las causas con las que el estudiante presenta abandono, resaltando el escaso rendimiento académico, estrés o falta de motivación donde mucho influye el docente.

3.1.3.8. Deserción universitaria

Se entiende por el abandono que presenta el alumno de forma prematura antes de haber alcanzado su título, tomando en cuenta la posibilidad de no retomar sus estudios en el corto plazo. El autor indica que existen dos tipos de deserción: cuando este es de manera voluntaria y el estudiante renuncia pudiendo no presentar justificativos o notificación al establecimiento; e involuntaria cuando el plantel influye indirectamente en su decisión por cambios en las políticas, reglamentos o a su vez existe un rendimiento académico deficiente. Es importante mencionar que puede existir un abandono de la carrera y el estudiante decida cursar otra especialidad en el mismo plantel, se cambia de institución, o definitivamente se retira de la educación superior. En relación a la deserción el autor establece motivos asociados a factores: Psicológicos (creencias, actitudes, comportamientos, apoyo familiar), económicos, organizacionales, y de interacciones. De manera general son varios los factores que acumulan esta decisión dentro del cual el plantel juega un rol muy importante porque provee al estudiante de ambiente y experiencias motivadoras. Se puntualizan elementos académicos donde el plantel cuida del desempeño e integración académica; factores sociales que motivan el logro de metas y realización, cuidar factores donde el alumno perciba una utilidad de costo beneficio. Influyen temas sobre financiamiento o fomento de las relaciones externas. Conforme a Himmel (2011) se habla de que el plantel puede modular la interacción y ambiente en clase, de tal forma que el estudiante se integre socialmente con grupos de alumnos y docentes.

Díaz (2011) encontró lo siguiente:

El estudiante mantendrá una condición de equilibrio (permanencia) al combinar los factores académicos, sociales e institucionales en constante fortalecimiento de uno u otro factor. Si uno de los factores se debilita, para mantener el estudiante su equilibrio, es necesario que los otros factores sean capaces de reaccionar para suplir los aspectos necesarios para mantener el equilibrio inicial, (p. 82).

Sobre lo anterior, el autor asocia la permanencia del alumnado y visto desde otra perspectiva de la integración de modelos representados en la figura 4 donde constan vectores psicológicos, sociológicos, económicos, organizacionales y de interacción académica. Dentro de la última se puntualizan características preuniversitarias, institucionales, y expectativas laborales. Para mayor ampliación ver Apéndice B.

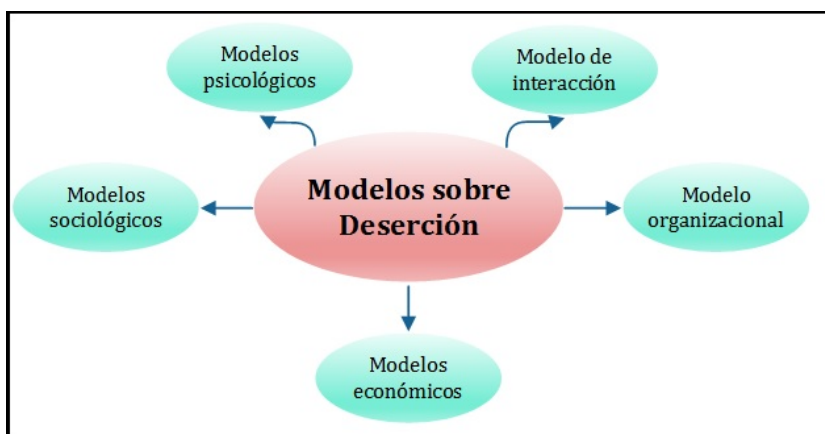


Figura 4. Modelos de análisis de deserción estudiantil

Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz (2011)

3.1.4. Becas y Ayudas económicas

De acuerdo a Suárez (2015), las becas son “el conjunto de facilidades brindadas a personas interesadas en cursar estudios y realizar investigaciones para elevar el nivel académico, adquirir capacidades y habilidades profesionales que le permita un mejor desenvolvimiento profesional” las que deben instaurarse bajo políticas de mejora y procedimientos para: el otorgamiento, seguimiento y culminación de la misma. Estas facilidades representan una promoción sobre el precio, lo cual aumenta el valor percibido y promueve la permanencia en el centro de educación pero que no es muy sostenible en el tiempo; lo contrario sucede en cambio sobre la promoción de mejoras al servicio (clubes, test vocacionales, informes a padres, etc), Manes (2011).

3.1.4.1. El sistema de becas en Ecuador

La normativa del Ecuador brinda un marco referencial que guía el accionar de las universidades según la Ley Orgánica de Educación Superior, Título IV, de la Garantía de la igualdad de oportunidades en su artículo 77; los planteles canalizarán becas, ayudas económicas, en un 10% de su presupuesto donde también estarán incluidos alumnos deportistas, aquellos con alto promedio y quienes sean discapacitados.

De igual forma en su artículo 86 también manifiesta el deber de mantener un departamento administrativo de bienestar para estudiantes, que promueva la orientación vocacional y profesional, incursione en brindar el acceso y facilidades de: créditos, estímulos, ayudas económicas y becas, y ofrecer los servicios asistenciales que se determinen en las normativas de cada institución

Es así que en Ecuador la mayoría de universidades bajo la misión de brindar inclusión social, dan cumplimiento a lo dispuesto en la ley y establecen reglamentos que regulan el desenvolvimiento de los estudiantes a lo largo de su carrera. Entre las universidades designadas

para alumnos se encuentran las de carácter estatal, privadas y cofinanciadas. Actualmente bajo el diseño “política de cuotas”, los alumnos acceden a becas que cubren el total de su carrera universitaria, quienes en su mayoría son bachilleres que deben migrar de sus núcleos familiares y enfrentar retos socioeconómicos de adaptación con o sin previa preparación alguna. Al respecto Di Caudo (2014), relata sobre el sorteo del sistema, los discursos de bienvenida en universidades y las experiencias de los alumnos y lo fundamental de que exista un preámbulo informativo y proceso de orientación que permita sostener un beneficio como becas a distintos alumnos.

3.1.4.2. Antecedentes formativos y ambientales del estudiante

a) Educación media del postulante

Al respecto Sigal (2011), sostiene en las revisiones de autores, se menciona al capital escolar acumulado, aptitudes del alumno medidos durante o al final del bachillerato (Gran Bretaña, Francia, Alemania, Israel, Dinamarca) o al ingreso de la carrera (Brasil, Chile, México, Portugal) donde resaltan las notas de exámenes, entrevistas, pruebas adicionales, o criterios regionales. Esto implica que un candidato puede poseer atributos que le sirvan como referencial para construir un historial o currículo que al ser debidamente documentado y ofertado en el plantel idóneo, resultará provechoso para el postulante.

b) Características demográficas educativas y económicas del sustentador del hogar

Con esa finalidad Aldás y Uriel (2011), puntualizan que una de las formas de evidenciar equidad en el otorgamiento de beca es cuando ésta sea recibida por familias de condición económica desfavorable. La experiencia de este estudio se encuentra relacionada directamente al nivel de renta de las familias.

De acuerdo con Organ (2011), en lo que respecta a las becas como elemento estratégico para atraer a estudiantes no solo brillantes e inteligentes sino aquellos con habilidades de liderazgo y compromiso al servicio público, se manifiesta dos escenarios de becarios: aquellos de categoría mérito competitivo con las mejores notas y aquellos que requieren asistencia económica y mantengan un rendimiento académicamente estable. El otorgar becas en un ente privado afecta el redito del centro en el transcurso del tiempo y también puede influenciar en el ambiente del becario en tres entornos: estrés financiero, competitividad, valor individual y devaluación; encargados de motivar o desanimar al alumno. A su vez, la sociabilización de ratios en retención y renovación de becas ayudarían al postulante a conocer sus probabilidades de éxito en su esfuerzo, consecuentemente esforzarse por aquellas becas bajo la modalidad de notas altas, o escoger en vez la de mayor beneficio a largo plazo como las asistencias económicas. Este último motivaría de mejor manera el ambiente de aprendizaje y sana competencia en los grupos sin importar el trasfondo del alumno, sino más bien motivar progresivamente la estabilidad académica.

3.1.4.3. *Las becas como herramienta para disminución del abandono*

Sobre este punto, cada centro universitario debe analizar el mejor método para otorgar becas propiciando la igualdad de oportunidades, y la permanencia (no abandono) del alumnado junto con renovaciones.

En este sentido, el autor Oloriz et al. (2013), indica que existen dos tipos de Abandono: *el temprano* (durante los dos primeros años) con factores externos al plantel; *y tardío* (del tercer año en adelante) en donde las causas podrían ser controladas por el centro educativo. Bajo este análisis e influenciados por los tipos de becas existentes, un plantel puede experimentar mayor abandono en la etapa tardía o temprana. Esto manifiesta que la institución podría modificar a partir del tercer año la clase de beca con el fin de reducir los índices de abandono. Sobre esto se desprende el análisis de observar la relación del rendimiento académico de los becarios con aquellos que no accedieron.

3.1.4.4. *Estudiantes no tradicionales (adaptaciones)*

Como medida de inclusión también se deben tomar en cuenta los estudiantes “no tradicionales o culturalmente diversos”, entendiéndose por aquellos que se inician en la educación superior de entre sus familias, segmentos con recursos bajos, avanzados en edad o bien quienes provienen de núcleos con diferente idioma materno. En relación a esto Abbate (2011), manifiesta que el plantel tiene la gran oportunidad de robustecer las destrezas en aquellos de diversidad cultural proveyendo de entornos más participativos que impulsen eficazmente la enseñanza, inclusive fortalecer las bases educativas que arraigan los postulantes, aspectos trascendentes como el impulso de lecto escritura en entornos ajenos a su cultura, otras teorías de aprendizaje y lo relacionado a la aculturación.

Parte del trabajo de inclusión que todos los gobiernos realizan en Latinoamérica sin excluir al Ecuador, y basados en la Constitución Política de la República del Ecuador al declarar: “El sistema nacional de educación incluirá programas de enseñanza conforme a la diversidad del país” (artículo 68), asegurando “El sistema de educación intercultural” (artículo 69).

De acuerdo a Mendoza (2011), resulta oportuno en cuanto a la experiencia de educación con grupos indígenas del Ecuador en Cuenca. Aunque resulta compleja la educación bilingüe al no encontrar muchos docentes que enseñen en lengua indígena, se evidencia acogida a los programas de: Licenciatura en ciencias de la educación, gestión de recursos naturales, Gestión Pública y otros. No obstante y frente al grado de deserción de estos grupos (17%), subsisten limitaciones relativas a la escasez económica y el factor de traslado distante hacia los centros, amenazas de ciertas autoridades educativas locales, y cierto nivel de desconfianza en dichos programas. De igual forma la institución que está al frente de estas modalidades reciben apoyo económico

mediante convenios con organismos internacionales ya que es indispensable la ayuda conjunta con el gobierno para mantener un proyecto sostenible. Se debe fortalecer el aprendizaje que venza el discrimen social, cultural, económico y político ya que incluso el material bibliográfico, tecnológico y pedagógico debe estar adaptado al entorno étnico en este caso.

Adecuaciones en la admisión de grupos no tradicionales

De igual forma en la diversidad actual de grupos, González y Martínez (2012), confirman que la universidad se presenta como facilitador de procesos de admisión para estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad, para quienes debe planificar instancias vinculadas con la vida académica del estudiante; reafirmando su labor inclusiva y de respeto por las diferencias de cada individuo. Las principales áreas de discapacidad o condición del estudio son: Aprendizaje y déficit atencional, visual, auditiva, motora, emocional, sistémica y múltiple como lo demuestra las tablas 4, tabla 5, tabla 6, tabla 7, tabla 8 y tabla 9.

Tabla 4

Apredizaje y déficit atencional

Tiempo adicional
Tablas de multiplicar
Uso de calculadora
Tamaño del grupo
Ubicación especial en el aula
Marcar con X en el folleto

Fuente: (CIAES, 2011) Costa Rica, citado por González et al 2012.

Tabla 5

Déficit visual

Tipo y tamaño de letra
Tiempo adicional
Prueba impresa en braille
Versión en audio
Ubicación especial dentro del aula
Iluminación del aula
Apoyo de lector
Apoyo de escribiente

Continúa en la siguiente página

Tabla 5

Déficit visual (Continuación)

Tipo y tamaño de letra
Uso de calculadora parlante
Marcar con X en el folleto

Fuente: (CIAES, 2011) Costa Rica, citado por González et al 2012.

Tabla 6

Déficit auditivo

Tiempo adicional
Uso de diccionario
Intérprete de LESCO
Intérprete oral
Hablar de frente
Ubicación especial en una aula

Fuente: (CIAES, 2011) Costa Rica, citado por González et al 2012.

Tabla 7

Déficit motora

Tiempo adicional
Descansos
Mobiliario adaptado
Escribiente
Aula accesible

Fuente: (CIAES, 2011) Costa Rica, citado por González et al 2012.

Tabla 8

Déficit emocional

Tamaño de grupo
Tiempo adicional

Continúa en la siguiente página

Tabla 8

Déficit emocional (Continuación)

Tamaño de grupo
Ubicación especial en el aula
Marcar con X en el folleto

Fuente: (CIAES, 2011) Costa Rica, citado por González et al 2012.

Tabla 9

Déficit sistémico y múltiple

Tiempo adicional
Tamaño de grupo
Mobiliario adaptado
Escribiente
Lector
Aula accesible
Marcar con X en el folleto

Fuente: (CIAES, 2011) Costa Rica, citado por González et al 2012.

Al tomar en cuenta estas adecuaciones de acceso, el estudiante no tradicional se encuentra en las mismas condiciones que otros postulantes ya que las mismas no interfieren con la eficacia y calidad del constructo en la admisión. Y se podría incursionar en la posibilidad de incluir estos parámetros durante clases, las que sean factibles y más frecuentes. El estudio de González y Martínez (2012) ayudan sin duda a la acreditación de indicadores frente a los organismos de control a las que se encuentran expuestos los planteles.

3.1.5. Ayudas económicas

Las ayudas económicas conforme a la ley pueden variar según cada establecimiento habilite mecanismos que faciliten el acceso a la educación. En Ecuador conforme al PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2013-2017, se establece el objetivo: “Impulsar los programas de becas, ayudas económicas y otros tipos de incentivos dentro de los establecimientos educativos (públicos y particulares), como mecanismo para promover el acceso, la permanencia y la reinserción de la población prioritaria y/o en condición de vulnerabilidad”. Por tanto, la universidad debe sumarse a este objetivo común buscando mejorar políticas de responsabilidad social ya sea mediante

manejo independiente o cofinanciada con asignaciones provenientes del gobierno, Senplades (2013).

3.1.5.1. Factores de interacción ambiental del estudiante en las ayudas económicas

Algunos autores también asocian este factor con subsidios de sostenimiento, con lo cual muchos estudiantes pueden cubrir costos logísticos y de materiales. Entre algunos ejemplos están: acceso a residencias para alumnos, rubros de alimentación, transporte, trabajos con remuneración, guardería, entre otros también importantes. Estas ayudas influyen enormemente en la permanencia del alumno, ya que al no acceder a una beca estos suman un gasto importante, Gómez y Celis (2011).

En referencia al manifiesto anterior, el estudio en Chile, confirma que las ayudas financieras aumentan la tasa de matrícula y las posibilidades de acceso a estudios superiores en un 30 %, superando la efectividad reportada por otros autores que sitúan ratios entre un 3 % y un 10 % en otros países. Así mismo los estudiantes deben completar una encuesta socioeconómica para acceder a estas ayudas financieras del estado y se califica de acuerdo a puntajes medidos en instrumentos que contienen variables de exclusión referentes a: características del colegio de procedencia, ingreso familiar, notas de enseñanza media entre otros. Finalmente se investiga el impacto de las ayudas financieras en el aumento de demanda de estudios técnicos frente a los de universidad, sugiriendo un monitoreo sistemático para el cuidado de tan delicada inversión estatal, Blanco y Meneses (2013).

En este propósito para la organización o universidad del sector, el tomar en cuenta los elementos fundamentales del desarrollo a escala humana (equidad, sustentabilidad, empoderamiento y productividad); promueve la responsabilidad social y hace de la educación un derecho con carácter humanista, de calidad e igualdad de oportunidades. Para este caso, las ayudas económicas a través de un Sistema de Pensión Diferenciada en el plantel (SPD) contribuyen la exoneración del pago de ciertos aranceles en función de la situación socioeconómica y posibilidades comprobadas que tiene un estudiante juntamente con su familia. En base a lo anterior y al caso de estudio presentado por el autor, un centro de educación puede otorgar porcentajes de descuento en rangos que van desde el 20, 40, 60, y 80 por ciento de los aranceles según la categoría ubicada por el sistema dando énfasis al cumplimiento de los beneficios mencionados anteriormente, Agama (2014).

3.1.5.2. Mecanismos de crédito educativo

En muchos de los casos el rezago académico tiene su origen también en restricciones económicas de las familias de ciertos estratos, Gómez y Celis (2011). En base a estos escenarios un gobierno si bien puede ampliar los cupos de admisión en entidades públicas, también generar disponibilidad

de acceso al crédito educativo para aquellos con cierta capacidad de pago y endeudamiento. Se indican iniciativas como las llamadas “bolsas de becas” creadas como políticas de incentivos tributarios, las mismas que provienen de fondos de instituciones públicas y privadas. Esta deuda se compone una parte como beca y la otra como condonable según los méritos académicos, sin dejar de lado este porcentaje de responsabilidad económico y de esfuerzo individual. Resulta fundamental también la incursión de políticas afirmativas de las instituciones, entre ellas: Económicas, académicas, subsidios de sostenimiento y psicosociales.

De acuerdo con Zea et al. (2011), en el entorno Ecuatoriano el IECE (Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas) es una institución de carácter pública y financiera, la cual cumple con la función de invertir en el desarrollo del talento humano ecuatoriano, otorga créditos educativos y administración algunos tipos de becas, permitiéndolo elevar la calidad de vida de los estudiantes en el Ecuador. Los beneficiarios son mayormente bachilleres que desean pagar sus estudios universitarios en el país o en el extranjero. En este caso el concepto de subsidio público a la educación permite a la sociedad alcanzar beneficios que no anteriormente no los existía (gobiernos pasados), por ende afirma el autor el valor social de la educación es mayor a lo que los agentes privados lo otorgan. Esto confirma la idea de que los estudiantes les resulta más rentable contratar este tipo de financiamiento en comparación con otro agente externo privado.

3.1.6. Seguimiento de graduados y bolsa de empleo

En cuanto a este proceso, el gobierno Ecuatoriano establece a través de la Ley Orgánica de Educación Superior la calidad en el sistema educacional: “Art. 142.- Sistema de seguimiento a graduados. - Todas las instituciones de los sistemas de educación superior, públicos y particulares, deberán instrumentar un sistema de seguimiento a sus graduados y sus resultados serán remitidos para conocimiento del Consejo de Evaluación, acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”. En efecto esta información es un punto trascendental en el camino hacia la acreditación de una institución el cual debe incluir en sus procesos de servicio.

A la par de esta Ley, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) es el órgano gestor de dar cumplimiento a estos y otros indicadores, que tienen el propósito de generar valiosa información útil para medir la gestión, proyección social de las carreras y el perfil del egresado, Tirado et al. (2015).

Tras la revisión de los estudios a graduados realizado por las universidades en el Ecuador, se destacan diversos métodos de recolección entre ellos el uso de plataformas digitales, cuestionarios en línea y vía telefónica. Entre varios propósitos se encuentran: el mantener la comunicación con graduados, actividades de integración, ofrecer servicios de formación, enlaces sobre becas, brindar recursos de investigación, y bolsa de empleo. Los beneficios mencionados es el de generar alianzas estratégicas que ayuden al desarrollo profesional del graduado y un mejor ajuste en la

formación universitaria con el tejido productivo. Debe existir un compromiso en el cambio de cultura universitaria para motivar el desarrollo de destrezas académicas y profesionales. De esta forma se busca una satisfacción colectiva donde el cliente/estudiante pueda retornar a adquirir nuevamente los servicios, y genere referencias positivas hacia otros posibles consumidores.

En el transcurso de la historia la bolsa de trabajo se encuentra estrechamente relacionada con factores del desarrollo económico de la región. Se observa como en los inicios de la era industrial, pasando por las depresiones económicas en ciertos países incluyendo el Ecuador dieron origen a la organización de gremios donde el factor empleo/trabajo es discutido por todos los involucrados para generar propuestas gestoras de desarrollo. Se sugiere un estudio de las variables influyentes de empleo en su región a través de investigar a empresas del sector de acuerdo a la oferta académica de cada plantel. Se analizan criterios demandados por las empresas como: nivel jerárquico, competencias de los trabajadores, áreas de conocimiento más frecuentes y tipo de experiencia

De la misma manera González e Iturralde (2011), señalan lo que precursores de teorías: de competencia imperfecta, el enfoque en la intensidad de la búsqueda y la teoría del filtro, influyen factores propios de una economía de un sector, además interviene la oferta y demanda de trabajo donde el rol de las empresas, los salarios, el comportamiento de trabajadores, y la información que maneje cada interviniente a su favor, son componentes para acceder al trabajo.

Por las consideraciones anteriores, Tirado et al. (2015) menciona la relación existente con otras escuelas como la teoría de la cola de trabajo y la credencialista y como sus precursores sostienen variables también respecto a la formación, al cargo de trabajo, o al tipo de trabajo político que se ha generado y la influencia del prestigio o renombre de las universidades que juegan un rol importante en su medio

3.1.6.1. Componentes de estudio en el Seguimiento de graduados

Por las consideraciones anteriores y debido al entorno local del estudio, se toma como referencia el estudio en su mayoría del autor Tirado et al. (2015) en el Ecuador, sobre seguimiento de graduados. Estos pueden variar de acuerdo al tipo de organización y su filosofía con respecto de los objetivos que se planteen:

- **Objetivos.-** Es conocer la trayectoria que realizan los postulantes para acceder a la carrera, su actuar durante el trayecto académico y fuera de ella, trayectoria formativa complementaria después de los estudios, las acciones y esfuerzos en la búsqueda de empleo, y las actividades durante su vida profesional en sí. Complementario y crucial está el medir la satisfacción hacia el rigor académico impartido, los servicios universitarios y los recursos de cada facultad dentro y de manera general en el plantel

- **Muestreo.-** La población de estudio comprende un segmento de alumnos desde la graduación hasta seis años transcurridos, tratando de generar información con representatividad en la extracción por cuanto muchos egresados rompen comunicación con el plantel. Aleatoriamente se escogen los graduados de todos los años, y los estratos forman cada año de graduación, finalmente de allí se obtendrá la muestra
- **Método de indagación.-** De esta muestra se puede desprender el estudio de aquellos recién graduados a través de variables relacionadas a antecedentes académicos, rasgos sociodemográficos y experiencia en lo académico. Y por otro lado, graduados con tiempo mayor al año se analizan criterios con relación al empleo y trabajo en la figura 5.
- **Organización de Resultados** Por ende resulta oportuno generar una base de datos de graduados, que se traduzca en información oportuna para construir informes sobre:a) Empleabilidad (nivel de desenvolvimiento);b) Informe de itinerario académico y primer empleo (guía actividades complementarias de formación); c) Informe de satisfacción con los procesos, infraestructura y recursos (materias impartidas, métodos y prácticas); d) Informe sobre el perfil de egreso (competencias adquiridas).En este propósito la Bolsa de empleo busca estrechar relaciones de oferta y demanda entre las partes interesadas, por un lado empresas que requieren de personal idóneo para sus plazas, y por otro lado graduados que concluyen una formación académica, enfrentando el reto de búsqueda y adaptación de un puesto laboral.
- **Organización de funcionamiento.-** Trata sobre la apropiada organización del proceso dentro de un plantel con miras a buscar el adecuado sostenimiento y funcionabilidad del sistema. Debe buscar armonía en la delegación, cooperación, participación y aplicabilidad, de los principales delegados de esta comisión, en donde sin duda existirá un representante de los ex alumnos y los directores de las diversas unidades académicas.

3.1.6.2. Variables de estudio en el Seguimiento de egresados y Bolsa de empleo

Este componente está formado por dimensiones respecto al seguimiento de graduados y también a factores de búsqueda de empleo, por ende se habla de la relación con actividades y variables de ayuda que ejerza la bolsa de empleo desde la universidad, estos se presentan desde la perspectiva de varios autores:

a) Antecedentes educativos

De acuerdo con Simón y Vázquez (2011), al hablar de educación los autores lo asocian con la teoría del capital humano, al considerarla como una forma de inversión social la cual tendrá su retribución en el largo plazo. Igualmente se analizan los factores que inciden en la renta de

un individuo profesional los cuales pueden estar asociados a diferencias educativas o grado de preparación académica en la universidad. De la misma manera para Ramírez y Gómez (2011), se incluye a las anteriores la influencia de variables: socioeconómicas, laborales y características del plantel, añadiendo en este caso el lugar y espacio del país/ciudad, el género hombre, tener padres con experiencia de estudios universitarios, el área de conocimiento, la posición ocupacional entre los más importantes afirman el hecho de propiciar mejor inserción laboral e ingresos.

Al mismo tiempo Muñoz (2011), a la hora de contratar un candidato (egresado), sostiene que cada empresa tiene su propia ética y cultura organizacional donde se juega la capacidad de escoger al mejor candidato para el mejor puesto, sabiendo que pueden existir preferencias bajo criterios de: edad, género, tipo universidad y nivel socioeconómico del postulante.

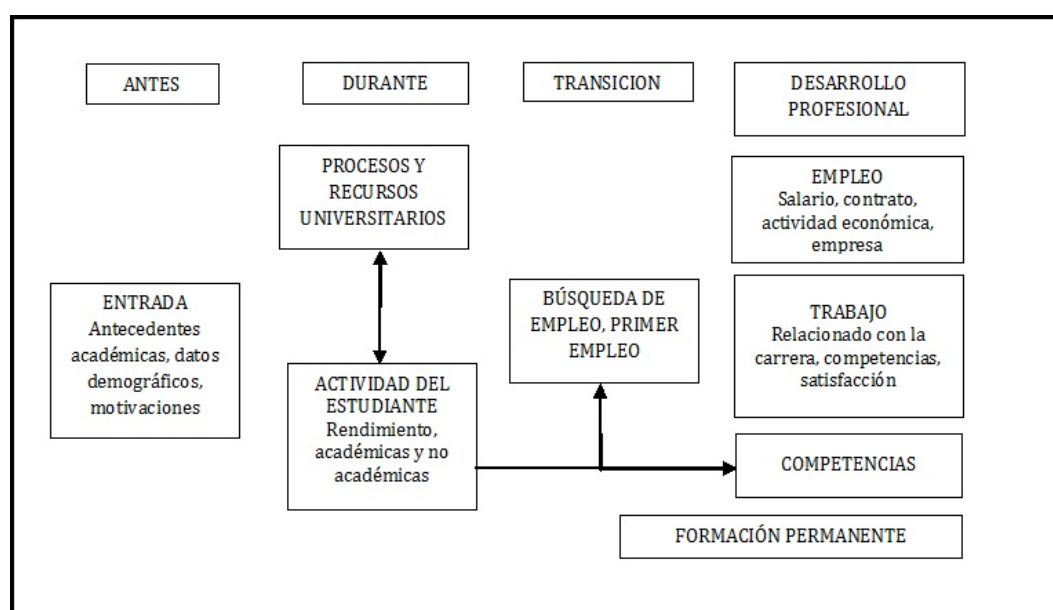


Figura 5. Modelo común de análisis de la educación superior

Tomado de: Revista de la Educación superior. Implementación institucional de un modelo cooperativo para el seguimiento a graduados Ecuador. Tirado et al (2015)

b) Actividad académica durante la carrera

Se debe evitar la oferta de educación poco pertinente en las instituciones. La calidad en la enseñanza no es el único objetivo sino más bien se debe conjugarlo con el entorno económico, social y cultural en una región sin estar aislados, Román et al. (2015). De acuerdo a esta idea la metodología usada, las enseñanzas teóricas, proyectos y prácticas tendrían mayor sentido hacia el egresado dentro de un entorno donde existan organizaciones afines a esta pertinencia ofertada por el plantel educativo.

Para el propósito de seguimiento de egresados y bolsa de empleo, los estudios señalan indicadores como: datos generales del ex alumno, escolaridad y ocupación del jefe de familia, datos de la institución donde estudió y la carrera, razones que influyeron para elegir la

facultad y formación continua, trayectoria y ubicación en el mercado laboral, empleo actual, desempeño profesional-exigencia cotidiana en el trabajo actual, opinión sobre la formación recibida, recomendaciones para mejorar el perfil de formación profesional, opiniones sobre la formación académica, el desempeño y la organización institucional, satisfacción con la institución y con la carrera estudiada

Sobre lo anterior el Centro Interuniversitario de Desarrollo (2012), señala que el estudio del egresado en esta dimensión constituye una de las estrategias adecuadas para retroalimentar los programas de formación, también son de utilidad las consultas de opinión realizadas en el marco de procesos de acreditación de carreras, los que permiten recabar información sobre fortalezas y debilidades del plan de estudio, la calidad del cuerpo académico y la idoneidad de las estrategias pedagógicas. Por otro lado el incursionar en este campo genera relaciones estrechas con los graduados al punto de incluso tener patrocinios y financiamiento para el plantel, infraestructura y equipamiento de la institución, actividades estudiantiles como seminarios o congresos, la entrega de becas y otro tipo de ayudas económicas.

c) Búsqueda del primer empleo

Resulta oportuno los factores presentados por el experto Vázquez et al. (2011), para vincularse laboralmente: los Externos (no controlables como la situación de un país) y los Internos (formación, tiempo y estrategias de búsqueda de empleo). Entonces, surge la necesidad de capacitar a los alumnos y lograr un autoconocimiento de destrezas y limitaciones para ayudarlos a confiar en su propio talento. A través de prácticas laborales los alumnos desarrollan sus intereses hasta despertar un autoconocimiento de la pertinencia de sus estudios con el ámbito laboral, entonces el plantel debe fomentar un proceso de orientación que ayude a responder a todas las inquietudes, y los respalde durante cualquier proceso de inserción. Los autores sugieren un estudio de las características de las empresas participantes de la Bolsa de trabajo que ayude a la institución a plantearse una estrategia de búsqueda y colocación.

Sobre lo mencionado, la Universidad Nacional de Educación (2015), refiere al hablar de prácticas pre-profesionales el beneficio de vincular la realidad educativa con el ejercicio profesional, esto involucra al docente en la experimentación de métodos que van desde los inicios de la carrera hasta la graduación del alumno donde al término del período se elabora un trabajo final o llamado también proyecto integrador de saberes en diversos contextos socioculturales, teniendo la ventaja de retroalimentar información desde el campo y reestructurar las teorías dentro del plantel. El practicante puede observar, discriminar, distinguir, cuestionar, hacer hipótesis, suponer y diagnosticar bajo la guía de un docente.

d) Formación complementaria

Para el autor Rama (2011), un claro escenario hacia las nuevas demandas en la

educación/capacitación es la creciente relevancia y necesidad de actualizar constantemente destrezas y habilidades. Es evidente el proceso el proceso constante de actualización y reentrenamiento que demanda la población para mantenerse activos en sus empleos, ya no circunscrito a una etapa o ciclo en la vida del hombre sino que rebasa los límites del aula y espacios físicos. Se habla entonces de una revalorización del concepto de educación permanente como un evento trascendental para el desafío educacional. La ideología de estudiar para la obtención de un título o trabajo se ha convertido en prácticas de educación para todo el curso de la vida.

Si la educación es la preparación para la vida, surge la idea de que la educación es para toda la vida, incluso la auto capacitación (internet y libros) es parte integral de un estilo de vida en el ser humano. De esta forma la universidad debe ampliar su visión con respecto al ampliar sus servicios a myor segmento de personas como son las personas profesionales en horarios nocturnos y semipresenciales, gráficamente la audiencia actual la comprenden alumnos de pregrado en la cima de una pirámide pero con el tiempo puede invertirse ya que el público de mayor audiencia serán graduados, profesionales de maestrías y doctorados. Entonces se habla también de la diversidad de oferta que disponga un plantel, como ejemplo se menciona la formación general que eleva la productividad de un empleado, y por otro lado la formación específica que eleva el rendimiento de la ocupación actual, ambas relacionadas estrechamente con el sector productivo de una región.

Para la Asociación Columbus y Grada2 (2011), bajo este esquema de desarrollo de nuevos servicios educativos, es importante indagar acerca de otros estudios realizados, incluso aquellos adicionales a la carrera universitaria, si han existido cambios en el nivel académico y profesional, principales áreas en estudios posteriores, cuáles son las motivaciones que lo llevaron a estudiar de nuevo, qué persona ayudó al pagó de los estudios complementarios, qué tipo de capacitaciones y entrenamiento le ha brindado la empresa o institución en donde labora.

e) Funciones de orientación y vías de acceso al mundo laboral

De acuerdo a Botello (2014), los servicios de: búsqueda de empleo, colocación, capacitación, servicios especializados a empleadores, información sobre el mercado de trabajo, seguros de desempleo, divulgar información sobre plazas, vacantes y buscadores de empleo, son ejemplos de políticas que impulsan estrategias de búsqueda, del cual su eficacia puede ser medido a través del indicador tasa de colocación.

Como actividades e iniciativas además del autor mencionado, también se pueden proponer las del Centro Interuniversitario de Desarrollo (2012):

- Talleres, manuales que ayuden a identificar competencias y motivaciones, en la elaboración del currículo vitae, desarrollo de estrategias para presentarse a entrevistas, asesoría personalizada con un entrevistador

- Estudios de opinión de empleadores y tendencias del mercado laboral
- Creación y fortalecimiento de Asociaciones de Egresados
- Publicaciones de ofertas laborales por parte de las empresas hacia graduados y estudiantes de práctica profesional
- Implementación de sistemas de pasantías

f) Competencias básicas y transversales

La evolución del mercado laboral y el crecimiento de la oferta de profesionales han hecho cada día que muchas empresas pongan su atención en las destrezas y habilidades de los postulantes de trabajo. Se afirma que las instituciones evaluadoras de educación centran su atención en las habilidades de estudiantes para la interacción en grupo y resolución de problemas y recomiendan enfocarse en el desarrollo de varias habilidades y competencias durante el paso por el plantel educativo, ejemplo para las ingenierías: aplicar conocimientos de ciencias exactas, el diseño de experimentos, buen análisis de datos y casos, creatividad para diseñar sistemas/componentes y procesos que satisfagan necesidades del entorno organizacional donde se encuentren, nivel de compromiso hacia el aprendizaje entre otros, Crebert et al. (2011).

g) Satisfacción con los recursos y procesos universitarios

De acuerdo con Aldana et al. (2011), más allá del cumplimiento de la normativa, esta actividad se constituye un proceso de retroalimentación para cualquier plantel o empresa, en donde el cliente o alumno es la fuente de información para mejorar los procesos antes, durante y después de la formación. Se traduce como una actividad de autoconocimiento para innovar métodos de enseñanza con uso óptimo de recursos frente a un mercado laboral en constante cambio.

3.1.7. Clubes culturales y deportivos

3.1.7.1. La cultura en centros de educación y sus beneficios

La cultura juega un rol importante en la sociedad, se la considera como una trama de sentidos que ayudan a percibir los fenómenos o eventos de la vida cotidiana. Desde el punto de vista universitario concierne hacia como mejorar el sentido de la vida en la práctica vivida por los jóvenes estudiantes, Millán (2011). Por tanto son acciones paralelas que buscan cultivar el desarrollo de valores en el comportamiento del estudiante. La dinamización de actividades culturales como ejemplo la lectura fomenta el autoaprendizaje, el intercambio de opiniones, y aprendizaje de actitudes de respeto mutuo, Domingo (2011). En este mismo sentido esta práctica asegura dos funciones básicas: comunicación y representación, Lobejón (2011).

La Constitución Política del Ecuador sección Régimen del Buen Vivir, articula un sistema de inclusión y equidad social guiados por principios de igualdad y equidad que involucran varios

ámbitos, a más de la cultura; el deporte. Igualmente se expide un Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación que respaldan el acondicionamiento físico de toda la población y el fomento del desarrollo integral de las personas a través de ello. Igualmente la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR garantiza el principio de igualdad de oportunidades, beneficiando a deportistas de alto rendimiento con becas, LOES (2010).

Adicionalmente la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura enfatiza la importancia de adaptar métodos que impulsen la alfabetización de diversidad cultural en el sistema educativo y la formación de competencias a través de estos como pilares del desarrollo sostenible, UNESCO (2011).

3.1.7.2. El deporte vinculado a la educación

Mientras que para Arija (2011), el deporte vinculado a la labor educativa y junto a prácticas colaborativas tiene un alto valor motivador. Varios agentes y sectores entre ellos: la comunidad, el plantel y los participantes son llamados a integrarse colectivamente para mantener esta actividad valorada que impulse el desarrollo de la educación sobre la afianza de valores. A través del deporte se demuestran ideales de sostenibilidad, credibilidad y juventud como factores de impacto e influencia en la sociedad, Bach (2015).

En efecto de acuerdo a Olmos (2011), las actividades físicas con cierto carácter formativo lúdico producen múltiples beneficios, para (Duda, 1995; Siedentop, 1998; Gill, 2000) citados por el autor, permiten:

- Mejora de estrategias de enfrentamiento de los estudiantes como impulsor del rendimiento académico;
- Mejora la autoestima y el patrón cognitivo de autopercepción;
- Genera más recursos motivacionales;
- Mejora las capacidades de los deportistas en el establecimiento de redes sociales estables.

Aunque en las universidades el deporte es minoritario, puede ser utilizado también como actividad competitiva y formativa o bien en el ámbito investigativo. En este sentido, la universidad debe involucrar a toda la comunidad del plantel, brindar seguimiento académico a los deportistas, al igual que procesos de orientación, difusión de logros y actividades, tomando en cuenta el apoyo de un presupuesto coherente con temas de patrocinios.

En consecuencia para los autores Manes (2011), Lagunas et al. (2015), es evidente que estas actividades extracurriculares son beneficios sostenibles en el tiempo y generan más valor que un descuento de matrícula, además fortalecen el compromiso de los estudiantes hacia el plantel, consolida la identidad y estilos de vida que favorecen la lucha contra el sedentarismo,

ansiedad/depresión, uso de drogas y posibles adicciones; destacando también la prevención de enfermedades crónicas degenerativas según Bárcena et al. (2011).

Sobre lo anterior, el autor mencionado afirma que varios resultados sobre la condición física de los alumnos pueden ser medidos bajo normas establecidas del Instituto de Seguro Social de cualquier región, además por medio de encuestas se determina que los alumnos acogen positivamente estas actividades, de donde las mujeres prefieren actividades culturales por sobre las deportivas y viceversa para el género masculino. De manera importante también diagnostica desequilibrios de peso y estaturas que pueden ayudar a concientizar los hábitos estudiantiles. Significa entonces que el estilo de vida de los alumnos basados en el empleo de su tiempo libre y el involucramiento en actividades curriculares y extracurriculares predice de cierta forma el rendimiento académico en comparación con otro tipo de predictores, curiosamente relacionado también a tasas de involucramiento en conductas de riesgo (alcohol, drogas y sexo irresponsable)

A continuación se presentan las preferencias de actividades extracurriculares a tomar en cuenta:

Tabla 10

Actividades extracurriculares preferidas por jóvenes (2006)

Hombres	Mujeres
Correr, trotar o caminar	Bailar o ejercicios rítmicos aeróbicos

Fuente: elaboración propia

Tabla 11

Actividades extracurriculares preferidas por jóvenes (2015)

Hombres	Mujeres
Fútbol, música, teatro, basquetbol y cine	Fútbol y en orden descendente: teatro, voleibol, música y danza

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10 Bárcena et al. (2011) resalta en orden las preferencias para hombres universitarios como el correr, trotar o caminar; en cambio para las mujeres se encuentran el bailar o ejercicios rítmicos aeróbicos. Posteriormente Lagunas et al. (2015) tabla 11 sostiene actividades como: el fútbol, música, teatro, básquetbol y cine para los hombres; y fútbol, teatro,

voleibol, música y danza prevalece en las mujeres. En conclusión se puede asociar las preferencias de estudiantes con el tipo de club a llevarse en el plantel con el fin de convertirse en motor de atracción para nuevos postulantes del colegio. Sin duda promover estas actividades también facilita la integración cultural y étnica, como herramienta de inclusión social Díez al (2007). En ese mismo sentido, el nivel de involucramiento en actividades extracurriculares y de interacción con el personal del plantel, influyen en el rendimiento y cantidad de aprendizaje por parte del estudiantado, Tercan (2015). Lo cual puede ser un factor a tomar en cuenta para los primeros niveles de una institución.

3.2. Estado del Arte

En cierta ponencia sobre *Marketing*, para los años 90s, estudios de Reichheld y Sasser mencionan aumentos del 100% de beneficios originados al retener un 5% más de sus clientes. Conforme a estos hallazgos, es importante dedicar esfuerzos a la citada gestión de las relaciones con clientes, más aún cuando la organización trata una cuestión de supervivencia y del valor de toda empresa, sea esta lucrativa o no, convencional o virtual. (Ortega et al, 2000, p. 36).

En diversos trabajos referidos por varios autores, se han observado como la implantación de la estrategia *CRM* logra numerosas ventajas para la empresa (Peppard, 2000); (Rigby, Reichheld y Schefter, 2002); (Widlund, 2003); (Chen y Popovich, 2003); (Renart, 2004); (Xu y Walton, 2005); (Nguyen, Sherif y Newby, 2007), mencionan el incremento de la competitividad para muchas compañías, lo que se ha materializado en unos mayores ingresos y menores costes operacionales. En este sentido, Nguyen, Sherif y Newby (2007) resaltan que los sistemas *CRM* pueden ofrecer a la empresa distintas ventajas competitivas, que se materializan en mejoras en la lealtad de clientes, en la calidad del servicio ofrecido y en la optimización de procesos de recogida y difusión del conocimiento de clientes. (Garrido, 2008, p. 158).

Hoy en día con las altas expectativas de servicio de los clientes, es imposible considerar procesos sin pensar en tecnología, y es importante recordar que las relaciones con el cliente las relaciones humanas son ahora la mejor fuerza de ataque. (Tuck, 2000).

La herramienta *CRM* crea nuevas sinergias en la organización al compartir una base común de conocimiento del cliente y establecer la integración con el back office y los sistemas operacionales de la entidad. (Ortega, González, & Pérez, 2000).

Las herramientas analíticas con *software* disponibles de *CRM* han permitido a varias empresas Portuguesas realizar satisfactoriamente segmentación de clientes, posibilitar una comunicación y direccionamiento de ofertas acorde a las necesidades. Empresas que brindan los servicios/productos: aéreo, turismo, hoteles, cosméticos, asistencia personal, libros, muebles y decoración. Los *software* más citados en este estudio de múltiples casos fueron: *Software SAS*,

Microsoft Dynamics y Software Siebel/Oracle. (Mendes & Pedrón, 2014).

Finalmente, el *marketing* bajo el paradigma relacional en organizaciones exitosas de Latinoamérica es que sean capaces de involucrarse en intercambios de marketing relacional y ya no transaccional para evitar ganancias a corto plazo. Además, combinar lo virtual y lo real. Para esta autora las afirmaciones de Dalmaso y Aldunate (2007) sostienen que la tecnología bien utilizada puede cambiar totalmente una organización, por muy tradicional que ésta sea. (Carvazos, 2009).

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Se toma en cuenta las principales actividades que la oficina encargada gestiona hacia los postulantes y posteriormente validarlos frente al marco bibliográfico para plantear actividades que generen valor agregado; en este caso mejoras de captación y retención de postulantes para la Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil.

Conforme a la oportunidad de establecer mejoras, la investigación tiene como punto de inicio el estudio de datos capturados informáticamente en semestres anteriores del plantel en cuanto a inscripciones, becas, ayudas económicas y seguimientos a graduados; seguidamente el análisis estratégico para descubrir el planteamiento de una estrategia que permita aprovechar las oportunidades de su entorno.

4.1.1. Análisis Descriptivo de los datos

Al momento del estudio la sede oferta las carreras de: Ingeniería comercial, Contabilidad y auditoría, Sistemas, Diseño industrial, Psicología clínica y organizacional, en donde los principales procesos son: Inscripciones, Becas, Pensión Diferenciada, Seguimiento a graduados y Clubes, los mismos que se detallan a continuación:

4.1.1.1. Proceso.- Inscripciones para la admisión

El proceso empieza cuando el estudiante solicita información para inscribirse, se describen los requisitos que son dos copias a color de la cédula y papeleta de votación, adicional un depósito por este concepto en cualquier cuenta bancaria de la universidad. Unidad de secretaria procede a llenar la ficha de inscripción y agendar una fecha de examen de admisión. Si el postulante anteriormente ya ha rendido el examen en un tiempo no mayor a doce meses, se procesa la nota; de lo contrario debe rendir un examen junto con los candidatos nuevos. Del total de postulantes se toman las notas más altas hasta completar los cupos dispuestos para la carrera, ver figura 8

Con el objetivo de optimizar tanto recursos y días laborables en las instituciones, el plantel no realiza visitas a los colegios sino más bien publica en la prensa local durante la temporada de apertura de inscripciones, y al momento el postulante es quien da mayoritariamente el primer paso de acercamiento con la universidad.

Con relación a convenios solo existe evidencia sobre el programa de invitaciones para los

alumnos del cuadro de honor, con el objeto de participar en el programa de becas, sin embargo esta actividad no cubre todos los colegios de la ciudad ni tampoco de la región.

Tabla 12

Alumnos inscritos por carreras y años

Carrera	2012	2013	2014	2015
Psicología Clínica	0	83	116	35
Psicología Organizacional	173	112	66	21
Ing. Sistemas	68	27	35	10
Ing. Comercial	118	102	90	33
Ing. Contabilidad	66	54	62	20
Jurisprudencia	126	82	99	39
Ing. Diseño Industrial	108	81	63	28
TOTAL	659	541	531	186

Fuente: PUCE-A (2016)

En cuanto a la cantidad de inscritos en la sede históricamente muestra la tabla 12, se observa decrecimiento como la carrera de psicología organizacional que en el año dos mil doce pasó de ciento setenta y tres postulantes a sesenta y seis en el año dos mil catorce; Sistemas de sesenta y ocho a treinta y cinco; Diseño industrial de ciento ocho a sesenta y tres; y Jurisprudencia de ciento veinte y seis a noventa y nueve inscritos con la misma tendencia dentro reflejado por los datos en el primer semestre del dos mil quince. Se puede afirmar que existen causas para estos hechos, como la incidencia que ejerce el examen del ENES impartido por el estado a los futuros bachilleres para el ingreso a la educación superior, lo cual sin duda ha afectado directamente la afluencia de inscritos. Sin duda esta política hace necesario que la sede se plantee medidas correctivas para enfrentar cambios en la búsqueda de perfiles idóneos.

Tabla 13

Alumnos matriculados por carreras y año

Carrera	2012	2013	2014	2015
Psicología Clínica	0	67	93	31
Psicología Organizacional	119	125	66	41
Ing. Sistemas	48	45	39	13

Continúa en la siguiente página

Tabla 13

Alumnos matriculados por carreras y año (Continuación)

Carrera	2012	2013	2014	2015
Ing. Comercial	92	127	94	37
Ing. Contabilidad	49	68	56	22
Jurisprudencia	109	75	77	28
Ing. Diseño Industrial	75	61	62	21
TOTAL	492	568	487	193

Fuente: PUCE-A (2016)

El comportamiento es similar con las matriculas pero en menor grado, ya que una vez aplicado el test de admisión, se publican los listados de admitidos quienes acceden al llenado de la hoja de créditos. Los datos históricos de tabla 13 a más de demostrar que no todos los inscritos se matriculan, la escala decrece como es el caso de Psicología organizacional (de ciento diecinueve matriculados en el dos mil doce a sesenta y seis en el dos mil catorce), Jurisprudencia (ciento nueve matriculados en el dos mil doce pasa a setenta y siete en el dos mil catorce), Sistemas (cuarenta y ocho alumnos en el dos mil doce pasó a treinta y nueve en el dos mil catorce), Diseño (setenta y cinco en el dos mil catorce a sesenta y dos en el dos mil catorce), con tendencia a disminuir según los datos del primer semestre del dos mil quince.

No obstante sucede con psicología clínica que desde la creación de carreras ha aumentado a sesenta y siete en el dos mil trece y noventa y tres para el dos mil catorce, Contabilidad (de noventa y dos en el dos mil doce pasando por sesenta y ocho en el dos mil trece y bajar a cincuenta y seis en el dos mil catorce), y Comercial con similares comportamientos (de noventa y dos, pasa a ciento veinte y siete y luego a noventa y cuatro respectivamente en sus años).

4.1.1.2. Proceso.- Becas

Como su nombre lo indica, amparado en el reglamento de becas se la otorga a postulantes bachilleres que han logrado un promedio igual o mayor a nueve sobre diez en su acta de grado, y para alumnos con cuarenta y cinco sobre cincuenta. Al momento de apertura del proceso, se debe realizar una solicitud en especie valorada dirigida a bienestar estudiantil donde se revisan las notas finales del semestre. El trámite continúa cuando el alumno acredita el promedio académico (pastoral, inglés y carrera) y es aprobado en Consejo de Becas, finalmente el departamento de sistemas carga el beneficio en la hoja de crédito del alumno quien luego de aceptarlo imprime el acta de beca. Como lo describe el flujograma de la figura 10.

Tabla 14

Tipos de becas y ayudas económicas por años

Reconocimientos	2011	2012	2013	2014	Total
Discapacidad	0	2	15	20	37
Excelencia Académica	90	484	202	141	917
Deportiva	20	98	144	155	417
Pueblos y nacionalidades	0	0	15	64	79
Otro: Becas Posgrado	44	161	120	62	387
Otro: Becas Docentes/Personal	34	28	35	13	110
TOTAL	188	773	531	455	1947

Fuente: PUCE-A (2016)

En base a los datos recogidos de la tabla 14 se puede constatar el crecimiento en ciertos reconocimientos como: Discapacidad, becas deportivas, ayudas económicas y pueblos/nacionalidades en donde excelencia académica muestra una tendencia a bajar debido al aumento del promedio semestral como requisito.

4.1.1.3. Proceso.- Clubes culturales y deportivos

Dirección de estudiantes apertura el proceso con la socialización de horarios y requisitos al comienzo del semestre, los alumnos proceden a llenar la ficha de inscripción siempre y cuando no exista un cruce de horarios con su carrera. Durante el semestre se registra la adecuada asistencia y evaluaciones con el respectivo docente de club, posteriormente si el estudiante culmina el semestre con un promedio igual o mayor a 40/50 puede elaborar la solicitud en especie valorada para obtener beca cultural y deportiva.

Nuevamente dirección de estudiantes elabora el listado de todos los postulantes y los ingresa a comité de becas donde pueden aprobar o rechazar las solicitudes amparados en el reglamento. Como último paso, los alumnos aprobados bajo resoluciones son direccionados al departamento de informática para agregar el beneficio al perfil de estudiante (*academics*) en su hoja de arancel, como lo describe la figura 10.

Por otro lado conforme la tabla 15 indica el incremento del número de becas asignadas a través de actividades culturales o deportivas. Desde noventa y ocho alumnos hasta ciento cincuenta y cinco considerados desde el año 2012 al 2014. En la misma tabla igualmente crece el número de alumnos que no logran acceder a este tipo de beca principalmente porque no cumplen

con los requisitos referidos anteriormente; la cifra va desde veinte y un alumnos hasta cincuenta y ocho, considerándose desde el año 2012 al 2014. No se han considerado las cifras del año 2015 debido al recorte de asignaciones por parte del estado para canalizar este beneficio.

Tabla 15

Otorgamiento de becas por clubes culturales y deportivos

Inscritos a un Club	2012	2013	2014
Alumnos con beca cultural o deportiva	98	144	155
Alumnos que no cumplen con requisitos	21	54	58
Total	119	198	213

Fuente: PUCE-A

4.1.1.4. Proceso.- Ayudas económicas

Dentro del marco legal éste se constituye como ayuda socioeconómica, por lo tanto las variables que influyen en la categorización del descuento comprende el rango de ingreso del núcleo familiar, inmuebles, vehículos, gastos deducibles como alimentación, educación y vivienda, adicional enfermedades crónicas o discapacidad de algún(os) miembro(s) del núcleo familiar. El cual una vez simplificado gracias a la ayuda del formulario on line, puede ser mejorado si este beneficio es socializado de manera directa con los padres de alumnos interesados en los colegios de la zona. La figura 9 brinda detalle del flujograma del proceso.

A diferencia de los procesos anteriores, el sistema arroja un solo corte de ayudas otorgadas hasta el año 2015. Si se suman todas las ayudas estas bordena la cifra de dos mil novecientas asignaciones, concentrándose mayormente el otorgamiento en la categoría C que corresponde al sesenta por ciento de descuento en aranceles (sin tomar en cuenta el rubro por matrícula), la figura 6 muestra con detalle las asignaciones impartidas por categorías. El detalle de este tipo de beneficio podría ampliarse de mejor manera para mostrar las tendencias de los estudiantes, y conocer el perfil socioeconómico a través de variables como: tipo de activos, ingresos de los padres, actividades profesionales, tipos de enfermedad, número de miembros familiares, entre otros.

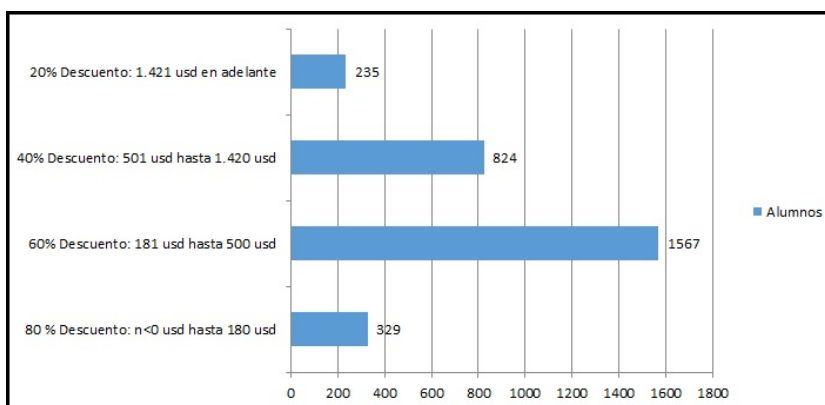


Figura 6. Alumnos con ayudas económicas hasta el 2015

Fuente: elaboración propia

4.1.1.5. Proceso.- Seguimiento a graduados

Este proceso comienza cuando las escuelas emiten el listado anual de graduados en cada escuela, luego la nómina es agregada al cuestionario vía web por el departamento de informática los cuales servirán a los delegados docentes de cada escuela encargados para contactar telefónicamente o vía mail a los estudiantes. Una vez desarrollado el levantamiento de datos, informática realiza la tabulación de datos con el objeto de entregar estadísticas a los docentes, quienes elaboran su informe por carrera para ser entregado a bienestar estudiantil; la respectiva dirección de cada escuela da por conocido este informe que sirve de soporte para reestructuraciones a la malla curricular. Como último paso dirección de estudiantes reúne un compilado general de todo el proceso para validarlo con Pro-rectorado.

Las cifras de graduados son variables como lo indica la tabla 16 desde el año 2010 al 2015, en lo cual la institución ha tomado medidas correctivas para guiar de mejor manera a que el graduado pueda titularse al terminar sus estudios. Sin embargo el número de graduados no es el mismo de los matriculados debido al factor deserción que mantienen las instituciones educativas. Esto revela la necesidad de instaurar políticas de retención para los clientes estudiantes, en las fases de preventa, venta y posventa del servicio.

Tabla 16

Alumnos graduados por año y carrera

Carreras	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Diseño	11	26	16	22	19	4
Contabilidad y Auditoria	0	2	5	0	7	0
Comercial	30	28	25	41	28	2

Continúa en la siguiente página

Tabla 16

Alumnos graduados por año y carrera (Continuación)

Carreras	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Psicología Clínica	0	14	10	7	10	3
Psicología Organizacional	0	6	4	3	2	1
Jurisprudencia	0	0	0	0	0	0
Sistemas	15	12	6	10	6	2
Total	56	88	66	83	72	12

Fuente:PUCE-A

Con relación al nivel de aceptación que tiene los graduados hacia la malla curricular y en general a su carrera estudiada es aceptable. Las tablas 17 y 18, concentran alrededor de veinte preguntas con sus respectivas respuestas desde el año 2010 hasta el 2013 resumidas bajo el criterio Utilidad de la malla y así también el apoyo de la carrera al ejercicio profesional, donde a manera de conclusión los graduados consideran útil sus estudios para su desempeño profesional.

Tabla 17

Apoyo de la carrera para empezar a trabajar período 2010-2012

Período 2010 - 2012	ICA	ICO	EIS	EDI	EPC	EPO	Total
Aceptablemente Útil	1	18	6	3	2	1	31
Limitadamente Útil	0	0	1	0	0	0	1
Medianamente Útil	0	6	5	3	0	0	14
Muy Útil	2	11	9	7	7	2	38
Útil	1	36	7	10	0	1	55
No Responde	0	4	2	4	0	0	10
Total	4	75	30	27	9	4	149

Fuente: elaboración propia

Tabla 18

Apoyo de la carrera para empezar a trabajar período 2013

Período 2013	ICA	ICO	EIS	EDI	EPC	EPO	Total
Aceptablemente Útil	1	3	1	6	1	0	12

Continúa en la siguiente página

Tabla 18

Apoyo de la carrera para empezar a trabajar período 2013 (Continuación)

Período 2013	ICA	ICO	EIS	EDI	EPC	EPO	Total
Limitadamente Útil	0	0	1	0	0	0	1
Medianamente Útil	0	1	1	1	0	0	3
Muy Útil	2	22	4	2	0	2	32
Útil	1	15	2	6	2	1	27
No Responde	0	0	1	7	0	0	8
Total	4	41	10	22	3	3	83

Fuente: elaboración propia

4.1.1.6. Proceso.- Bolsa de trabajo para empleadores

A finales del 2014 la universidad establece un link en la página web a través del cual una empresa constituida legalmente puede solicitar al administrador usuario y contraseña, formar parte de la bolsa de empresas y acceder a la base de datos de aquellos estudiantes matriculados y graduados hasta la presente fecha. Si alguna de las empresas u organismos así lo desee, puede solicitar a la dirección administrativa la intención de firmar un convenio de cooperación técnica y científica. El objeto del presente proceso favorece la inclusión de estudiantes y graduados al ámbito laboral o de prácticas pre-profesionales en las empresas suscritas. Inicialmente se lo ha publicado vía correo interno institucional, redes sociales y prensa local. A continuación se muestra un resumen del movimiento del proceso donde las carreras de sistemas e ingeniería comercial mantienen el primer lugar de búsquedas realizadas por empresas externas con el 24,17 %, según la siguiente tabla 19.

Tabla 19

Búsquedas efectuadas en el sistema bolsa de empleos

Carrera	Año 2015	%
Psicología Clínica	3	2,50 %
Psicología Organizacional	4	3,33 %
Ing. Sistemas	29	24,17 %
Ing. Comercial	29	24,17 %
Ing. Contabilidad	11	9,17 %
Jurisprudencia	23	19,17 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 19

Búsquedas efectuadas en el sistema bolsa de empleos (Continuación)

Carrera	Año 2015	%
Ing. Diseño Industrial	21	17,50 %
Total	120	100,00 %

Fuente: PUCE-A

El movimiento que tenga la bolsa de empleo está asociado al factor de los convenios que mantienen las empresas con el plantel educativo, conforme la figura 7, aún no se han completado el resto de convenios con las empresas.

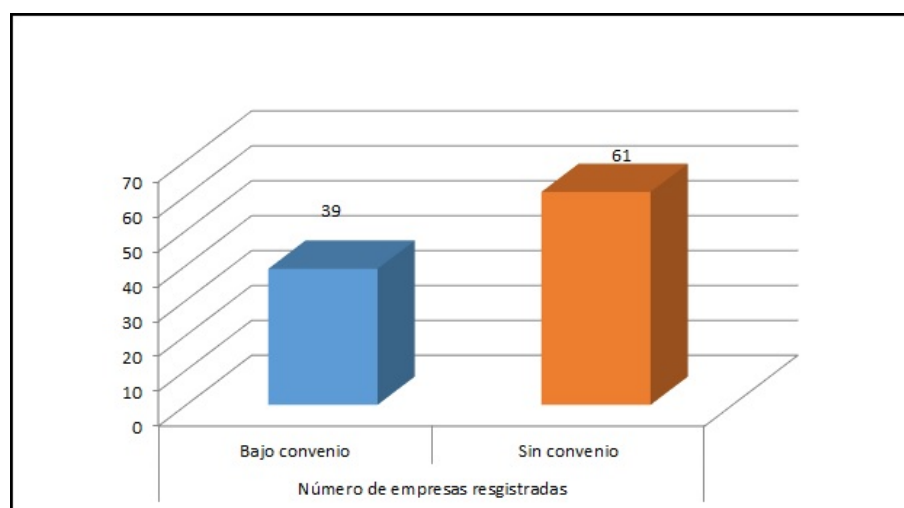


Figura 7. Relación de empresas con el plantel

Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan los flujogramas de los principales procesos relacionados con la admisión y seguimiento de estudiantes que opera la unidad Dirección de estudiantes:

4.1.2. Flujogramas de los principales procesos

En la figura 8, se presenta el flujograma del proceso de inscripción al plantel, el mismo que tiene la finalidad de establecer la captación de los alumnos por parte de la universidad, mediante el sistema Academics.

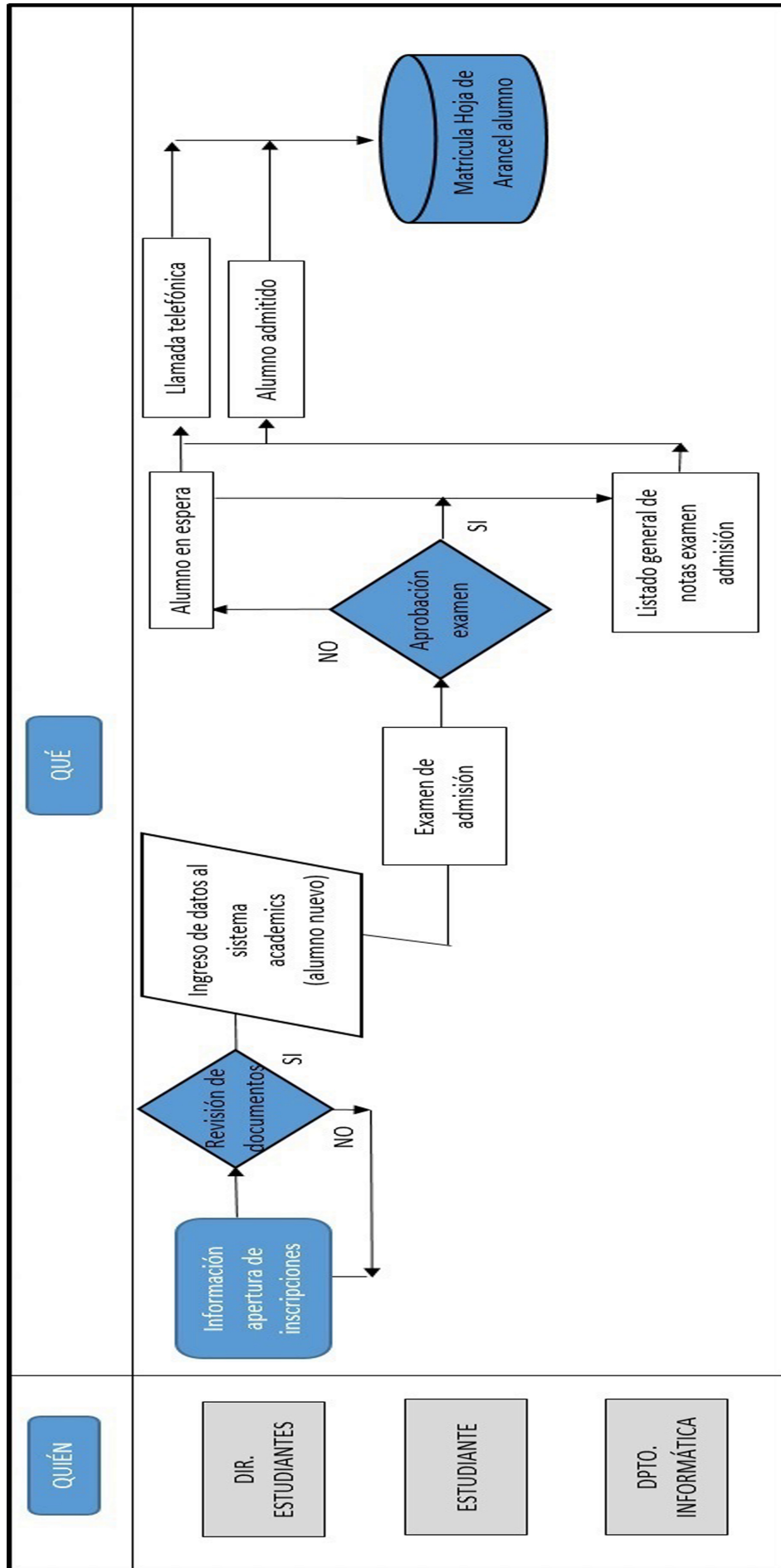


Figura 8. Flujiograma del proceso de inscripción al plantel

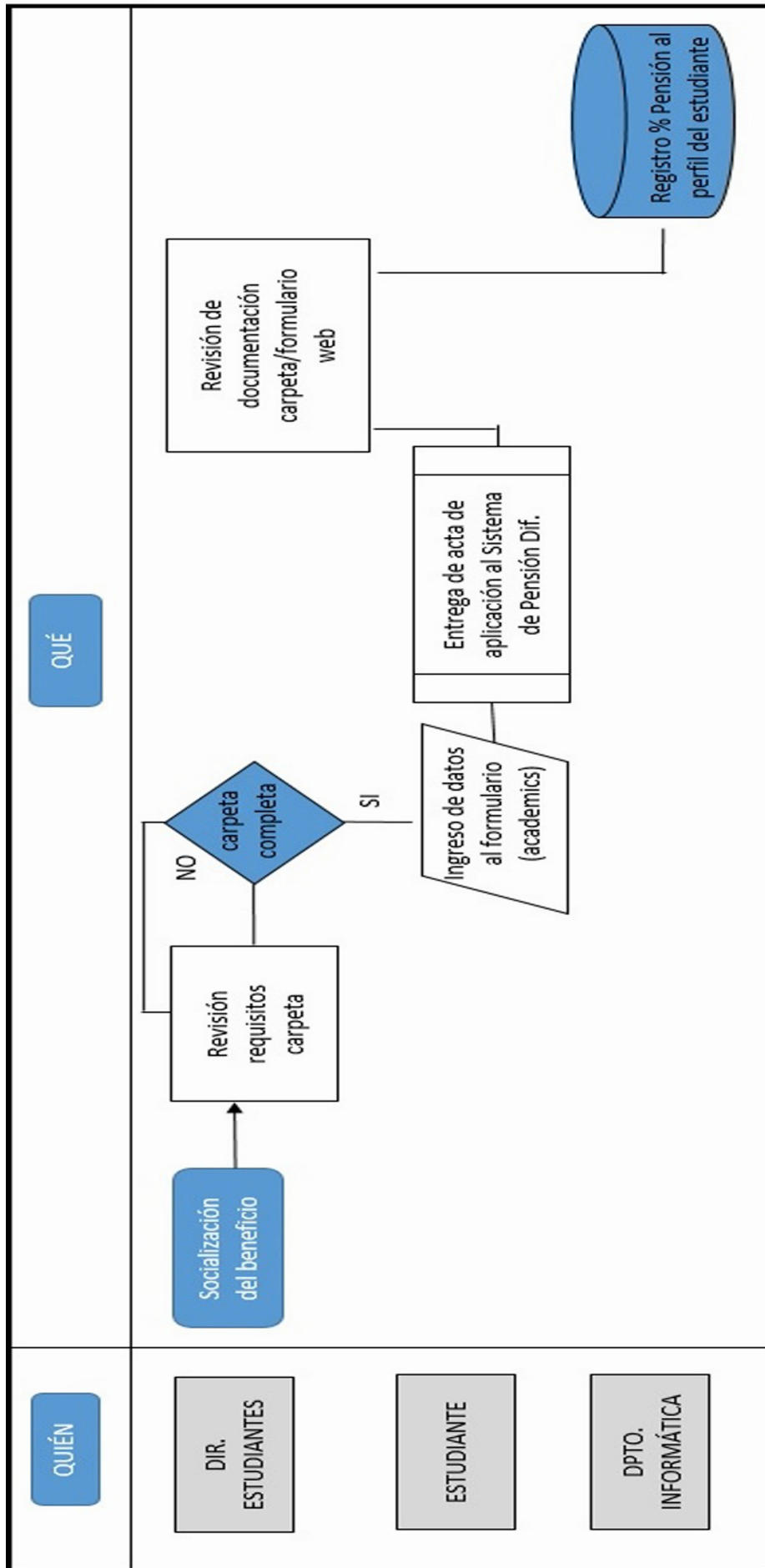


Figura 9. Flujiograma del proceso de aplicación para pensión diferenciada
Fuente: elaboración propia

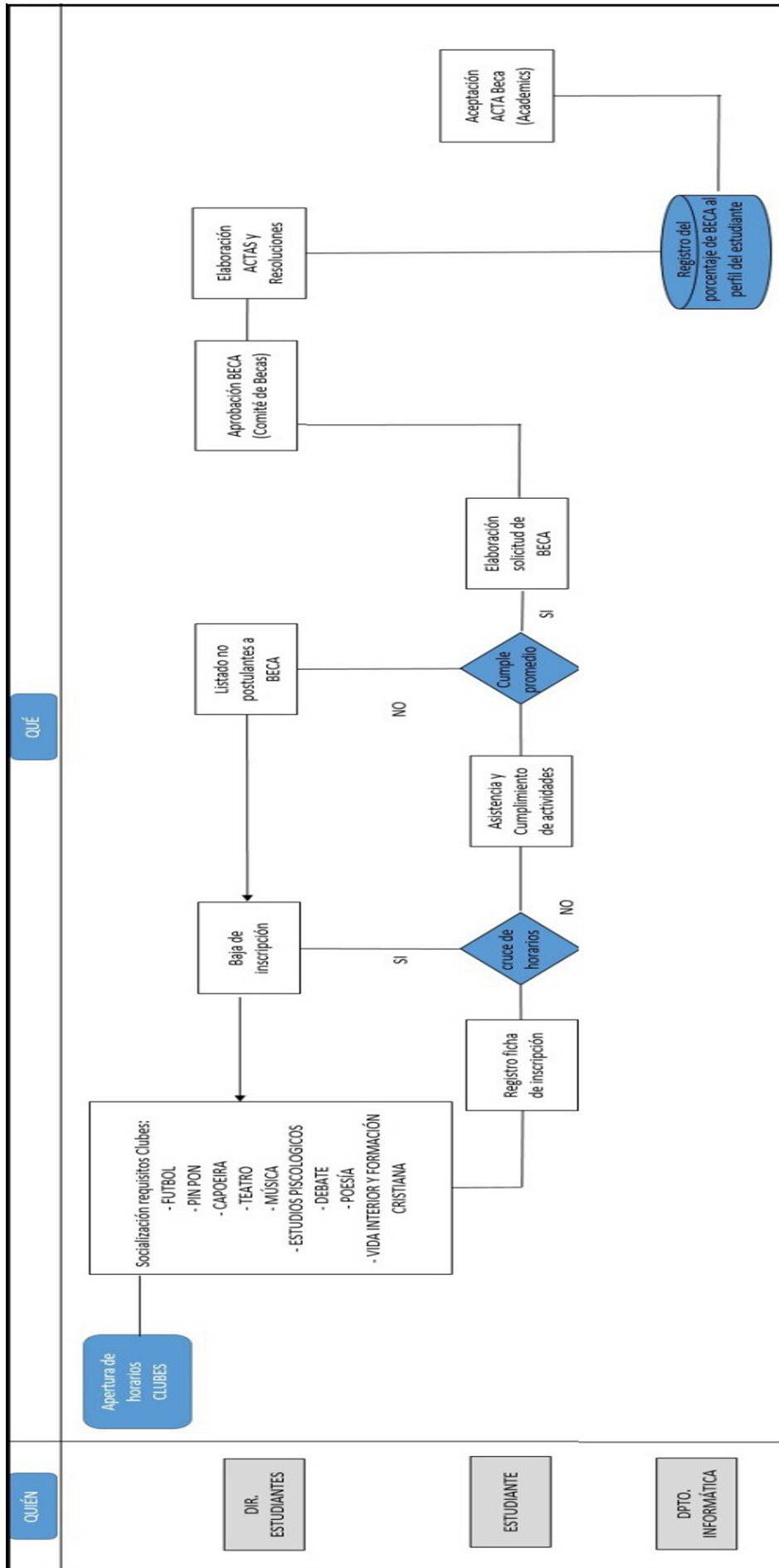


Figura 10. Flujoograma del proceso de aplicación para una Beca por Club deportivo cultural
 Fuente: elaboración propia

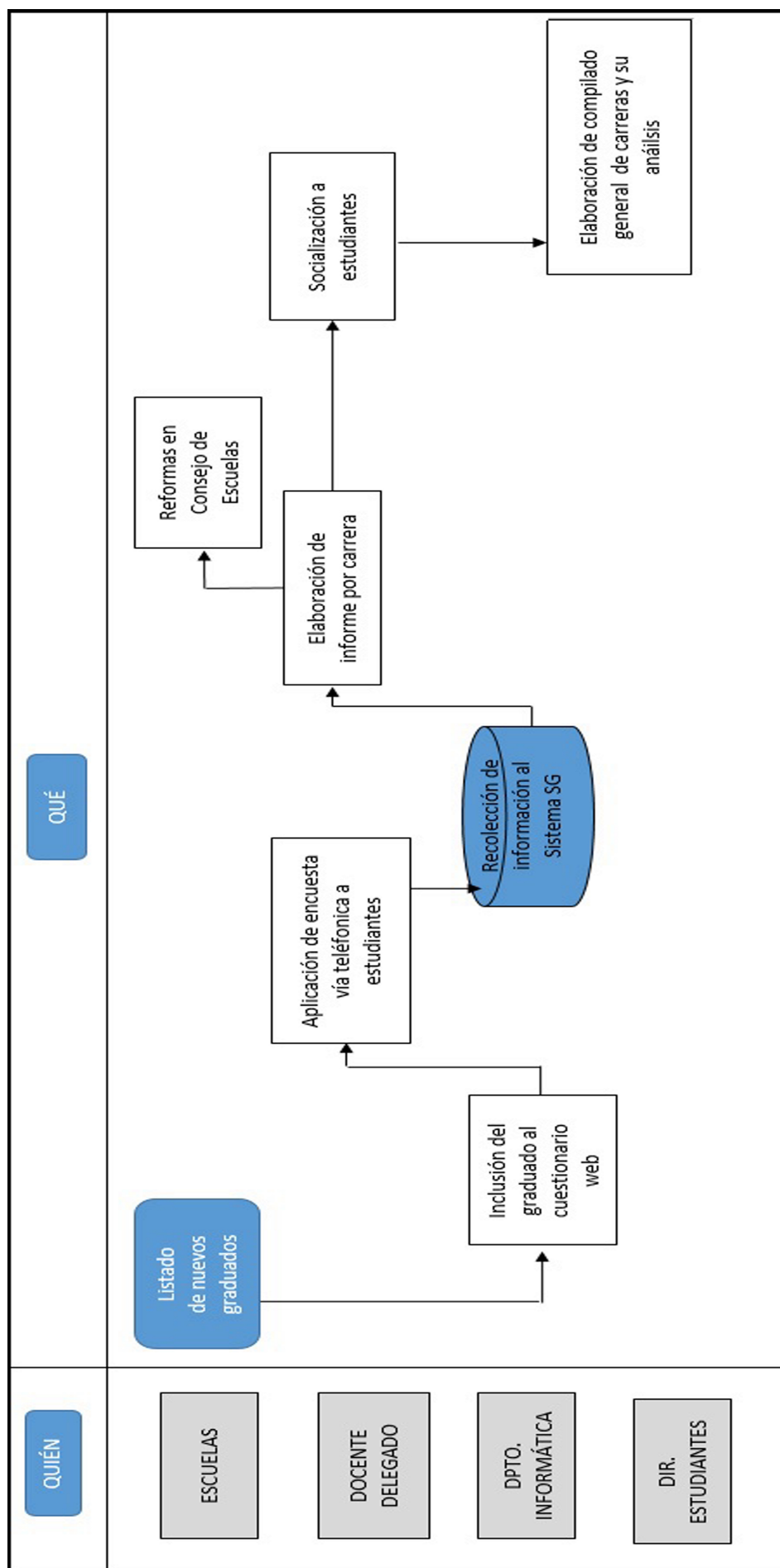


Figura 11. Flujiograma del proceso de seguimiento de graduados

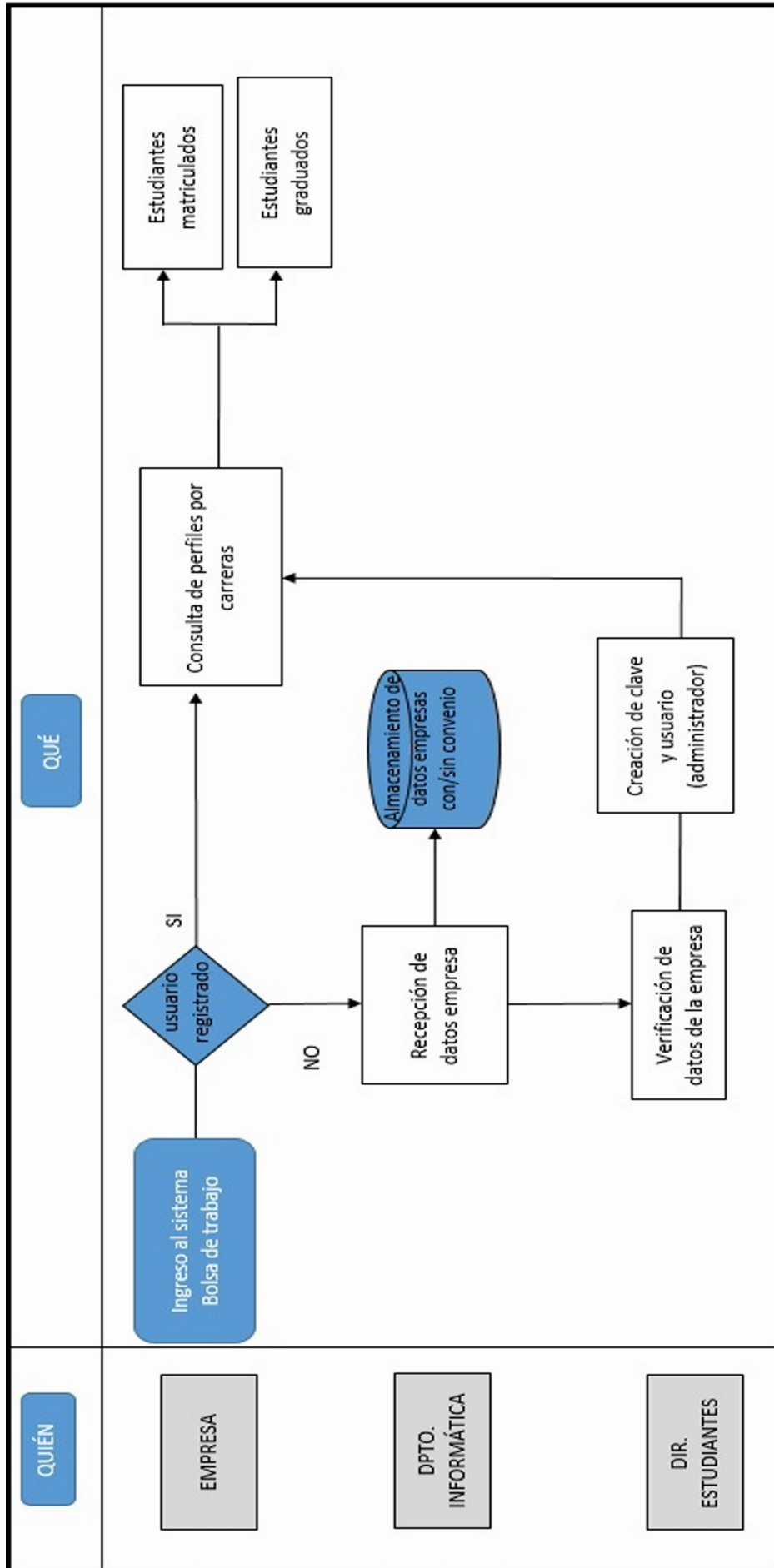


Figura 12. Flujograma del proceso Bolsa de empleo para trabajadores
Fuente: elaboración propia

4.1.3. Análisis estratégico

La evaluación interna tiene como objetivo identificar fortalezas, debilidades, recursos, y procesos que el plantel realiza y describen el nivel de interacción con el usuario al igual que medir esfuerzos por competir y sobrevivir. Se considera importante la estructura de ponderaciones y análisis del proyecto de investigación de Jácome y Manzano (2016), en las tablas 20 y 21.

Tabla 20

Ponderación en positivo

Rango	Descripción
1 a 2	Muy Bajo
3 a 4	Bajo
5 a 6	Medio
7 a 8	Poco alto
9 a 10	Alto

Fuente: Jácome y Manzano (2016)

Tabla 21

Ponderación en negativo

Rango	Descripción
-1 a -2	Muy Bajo
-3 a -4	Bajo
-5 a -6	Medio
-7 a -8	Poco alto
-9 a -10	Alto

Fuente: Jácome y Manzano (2016)

4.1.3.1. Análisis Matriz PESTEL

Al respecto del primer análisis PESTEL, Martínez y Milla (2012) sostienen como finalidad diagnóstica y predecir cambios en aquellos factores que son externos y ajenos al control del plantel, además las estrategias que surjan del análisis, deben responder y defender a los posibles cambios que se presenten a futuro. Los factores que impactan a la organización según la teoría, se pueden evidenciar en la tabla 22:

Tabla 22

Factores externos de diagnóstico

Factores
Políticos
Ecológicos
Sociales
Tecnológicos
Legales
Económicos

Fuente: elaboración propia a partir de los autores

Posteriormente la tabla 23 refleja la ponderación total de veinte y nueve, lo cual a criterio del investigador por ser un número positivo el panorama es alentador, y se sugiere aprovechar aquellas dimensiones que pesan de manera positiva para ayudar al plantel a ser más competitivo con su entorno.

Factor externo.- Político y Legal

Aquellos procesos políticos y legislaciones han afectado en los últimos años al plantel de manera trascendental, al punto de enfrentar falta de apoyo económico. En la tabla 23 se muestran los de mayor influencia recogidos en esta investigación. Una de las ventajas para el plantel ha sido el de brindar información transparente, y al día frente a organismos de control con la finalidad de mostrar una imagen sólida al mercado de sus procesos claros. De una manera positiva se puede aprovechar nuevas modalidades de estudio y oferta educativa con el fin de mejorar la cuota de mercado, ya que muchos postulantes son direccionados a planteles públicos a través del examen ENES. es evidente también el cambio en la matriz productiva, lo cual respalda la posibilidad de ampliar la oferta educativa.

Factor externo.- Ecológico

Frente a este factor la universidad debe tener una mejor participación social a través de la vinculación, propiciar nuevos convenios con empresas públicas y privadas que deseen apoyar iniciativas de ambientales en su entorno. Además aprovechar las el capital humano y de infraestructura para afectar positivamente el sector donde se encuentra ubicado el plantel con campañas del cuidado de salud física y mental (jornadas deportivas y barriales). Finalmente la intensidad y profundidad en la manera de como se difunden los logros alcanzados ayudaría a posicionar la marca del plantel en la ciudadanía.

Factore externo.- Social

A través de este factor la universidad debe influir positivamente sobre las variables sociales-demográficas de su entorno. Se pueden mencionar algunas acciones para contrarrestar aspectos negativos como la deserción y el interés de ampliar la cartera de servicios. Algunas acciones se mencionan:

- Indagar sobre las carreras que demanda el mercado y gestionar la apertura de nuevas modalidades (ejemplo vía *on line*)
- Generar canales de retroalimentación que ayuden a captar información de quejas y mejorar la comunicación de políticas para evitar la deserción. A su vez mejorar el ambiente universitario con la implementación de actividades extracurriculares junto con espacios recreativos.
- Relacionar el plantel con empresas privadas con varios propósitos; entre los cuales medir la aceptación de graduados, indagar sobre el perfil de competencias demandado para así modificar la vinculación y enseñanza en estudiantes, tener alianzas estratégicas en beneficio del alumno, propiciar convenios con entidades financieras para ampliar las opciones de pago de los estudiantes.

Factor externo.- Tecnológico

Las instituciones de educación superior son en general un ente de desarrollo del país, ya que insertan profesionales con formación humana en su entorno. A nivel tecnológico el plantel es bien reconocido por su aporte creativo en el medio, ayudando a mejorar productos y servicios en las empresas. Sin duda, el desafío es buscar una adaptación más rápida hacia los nuevos cambios en razón de que los alumnos esten a la vanguardia de conocimientos y aplicaciones. Al tratar el tema de captación, se pueden aprovechar innumerables formas del uso tecnológico e incrementar el nivel de interacción de clientes hacia el plantel.

Factor externo.- Económico

La evolución de ciertos indicadores macroeconómicos en el país han influenciado el actuar del plantel, en razón de tener una clasificación cofinanciada en donde parte de su presupuesto proviene del estado. La reducción de ingreso fiscal afecta el otorgamiento de becas y ayudas económicas con lo cual algunos productos del plantel pueden verse limitados.

El plantel también puede incursionar en balancear su presupuesto en función de ampliar el input de demanda que actualmente posee, con un estudio de precios y mejora del servicio.

Tabla 23

Diagnóstico de factores externos PESTEL

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Compromiso ecológico de autoridades, promotores, clientes	7	Se puede incursionar en mejorar la marca y reconocimiento social a través de este factor en el entorno	Ecológicos
Falta de importancia en temas ambientales	-6	Mejorar participación con organismos estatales y campañas estudiantiles, clubs	Ecológicos
Economía austera del gobierno central	-10	Reducción de fondos que disminuyen la cobertura de ayudas económicas en el plantel o becas para clubes culturales y deportivos	Económicos
Tamaño del mercado	-7	El plantel se enfoca a un segmento alto y limitado donde pueden optar por opciones en ciudades más grandes por su poder adquisitivo	Económicos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	5	Existe sensibilidad debido a los cambios del gobierno hacia el entorno industrial, comercial y social con nuevas carreras e inversión	Legales
Entidades estatales de educación superior	-10	Abarcan la mayor cantidad de demandantes debido a la asignación de cupos y ayudas gubernamentales	Políticos
Ley de educación superior	5	Positivamente el plantel brinda transparencia en el cumplimiento de normativas y acreditaciones	Políticos
Normativas política educativa	-6	El examen del SNNA asigna cupos a planteles públicos con educación gratuita. Mayores exigencias en planteles privados	Políticos
Políticas sociales de responsabilidad social	4	Manejo de políticas afirmativas e inclusión social, posibles nuevos segmentos de clientes	Políticos

Continúa en la siguiente página

Tabla 23

Diagnóstico de factores externos PESTEL (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Transformación de la Matriz productiva	6	Desarrollo del sector que posibilita la creación de nuevas carreras en el área técnica	Políticos
Deserción universidad	-10	Disminución del poder adquisitivo del cliente. Aumento de retiros y pérdida de materias	Sociales
Financiamiento	5	Falta de convenios financieros para beneficio del estudiante. tarjetas de crédito, bases de datos de clientes a los bancos	Sociales
Tendencias académicas	7	Impulsar el desarrollo de nuevas carreras, educación continua, capacitación docente y personal	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	6	No existe un aprovechamiento en la búsqueda de convenios con sector público y privado que fomente el marketing institucional y de responsabilidad social	Sociales
Avances e investigación científica	4	Escaza divulgación de publicaciones en la comunidad social y universitaria	Tecnológicos
Conocimiento globalizado	6	Escaza trayectoria en investigación a nivel de sede e incursión de convenios internacionales	Tecnológicos
Costos de asumir nuevas tecnologías	-8	Carencia de una partida presupuestaria sin ayuda gubernamental	Tecnológicos
Innovación de las TICS	8	Fomentar la vinculación de proyectos estudiantiles que promuevan la comunicación interna y externa del plantel	Tecnológicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 23

Diagnóstico de factores externos PESTEL (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Nuevas formas de comunicación	6	El plantel debe aprovechar mejor las nuevas herramientas digitales y tecnológicas	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	8	Mejorar el posicionamiento por medio del crecimiento publicitario y red de referidos	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o <i>Smartphones</i>	9	Buscar apoyarse con proyectos elaborados por alumnos que mejoren el prestigio y marca institucional	Tecnológicos
TOTAL	29		

Fuente: elaboración propia

4.1.3.2. Análisis Fuerzas Competitivas de Porter

Al respecto Martínez y Artemio (2012), sostiene es una herramienta que examina el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas: Barreras de entrada, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de productos/servicios sustitutos, Intensidad de rivalidad entre competidores, los cuales indudablemente influyen en el corto, mediano o largo plazo. Ver tabla 24.

En el presente estudio determinan la rentabilidad del sector. Al tratarse de la rivalidad entre competidores influyen las guerras de precio, promociones, tipos de beca, es decir las acciones de lucha entre rivales. Sobre las barreras de entrada, en este ámbito son fuertes debido a las nuevas políticas de creación de universidades que el gobierno exige, posiblemente podrían contemplarse la apertura de sucursales de otras universidades que compitan por el mismo segmento de clientes.

Al mismo tiempo que las fuerzas anteriores, se encuentran el poder de negociación de los Clientes y los Proveedores; los cuales en este caso son los colegios, estudiantes y padre de familia, quienes pueden apropiarse en gran parte de la proporción de rentabilidad ofrecida por el establecimiento educativo porque básicamente dependen de ellos para subsistir. Según la matriz de análisis el costo de cambio al momento estaría en contra del presente plantel, debido a que los demás ofertantes tienen precios más bajos y más amplia oferta académica.

Al tratarse de proveedores, los colegios en la zona son numerosos, sin embargo optan por una educación más accesible al presupuesto de familias; o a su vez optan por trasladarse a la

capital donde existen carreras diferentes en instituciones que ofrecen más amplias modalidades de pago a través de convenios financieros. Frente a esto se puede analizar una estrategia de precios (elasticidad del precio) que posicione al plantel nuevamente en el mercado, mejorando así el presupuesto institucional.

Finalmente se encuentran los productos sustitutos que en este caso son las modalidades de estudio y horarios que al momento son más variadas y flexibles en otras instituciones. No obstante la calidad de educación no es la misma. Sin embargo al tratarse de captar más estudiantes con perfiles profesionales, estos optan por estudiar en la noche o a distancia; esto desfavorece el *input* de captación en programas de capacitación o maestrías.

Tabla 24

Fuerzas competitivas de Porter

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Costo de cambio del comprador	-7	Altos costos y trámites que buscan desmotivar el abandono o cambio de plantel	Clientes
Disponibilidad de los sustitutos para los servicios de educación	-7	Existe incremento de otras y similares carreras con mejor adaptación de servicio al cliente	Clientes
Número de compradores importantes	-7	Pocos compradores dentro de un mercado más exigente	Clientes
Poder negociador de los clientes	8	Influencia alta, debido a la sensibilidad en variación de precios, oferta académica y servicio hacia padres de familia	Clientes
Rentabilidad de los compradores	-6	Educación privada sin diferenciación marcada. Ofertas laborales se limitadas para graduados debido al entorno económico del país	Clientes
Acceso a canales de distribución	-3	No se han explotado debidamente los medios de distribución por ausencia de alianzas o convenios	Competencia
Acceso a tecnología avanzada	-5	Ausencia de participación a ferias o congresos internacionales que fomenten convenios y prestigio	Competencia

Continúa en la siguiente página

Tabla 24

Fuerzas competitivas de Porter (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Amenaza de nuevos competidores entrantes	-9	Otros planteles diversifican el servicio acorde a las necesidades del estudiante en precio y horarios, procesos personalizados	Competencia
Ayuda gubernamental a competidores	-5	Competidores públicos reciben ayudas gubernamentales, mientras el plantel carece de financiación pública	Competencia
Consistencia de políticas	-7	Entorno político y de normativas cambiantes en el sector educativo	Competencia
Costo de cambio	-7	Puede conllevar tiempo y resistencia del plantel por los recursos involucrados	Competencia
Diferenciación del producto	8	Servicio sin muchas cualidades diferenciadoras. No existen nuevas carreras en pregrado y posgrado (con servicio personalizado)	Competencia
Economías de escala	6	Al momento influye porque los competidores manejan mayor cuota y bajos precios que atraen el consumidor	Competencia
Efecto de la experiencia	7	Prestigio y trayectoria conseguido por varios años con calidad en el centro del país	Competencia
Identificación de marca	5	Aprovechar prestigio y trayectoria de la matriz y sedes mediante difusión	Competencia
Agresividad y rentabilidad de los productores de sustitutos	-6	Los competidores manejan mayor cartera de productos y oferta educativa	Productos sustitutos
Costo de cambio del usuario	-7	Los costos que asume el usuario son altos, por ende pueden optar por productos sustitutos	Productos sustitutos
Disponibilidad de sustitutos cercanos	-8	Existen alternativas más económicas con mayor oferta académica, sin embargo no con la misma calidad a nivel local	Productos sustitutos

Continúa en la siguiente página

Tabla 24

Fuerzas competitivas de Porter (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Productos sustitutos	-5	Existe aparición de nuevos competidores con oferta similar y diversificada	Productos sustitutos
Relación precio/valor de sustitutos	-7	Los otros oferentes locales manejan un precio más bajo que posibilita mayor captación	Productos sustitutos
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores	-5	Si existe diferenciación en los proveedores-colegios pero pocos del segmento de interés que beneficien al plantel en estudio	Proveedores
Disponibilidad de los sustitutos de los productos de los proveedores	-6	No existen muchos proveedores con alta incidencia de valor en el tiempo para la institución en estudio	Proveedores
Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores	6	El crecimiento de la educación pública desfavorece al sector de educación privado por asignación de cupos en universidades	Proveedores
Número de proveedores de importancia	6	Falta de iniciativas con el nivel secundario que mejore las relaciones y ventajas competitivas, ubicación zona 3	Proveedores
Poder negociador de los proveedores	9	Ausencia de convenios y alianzas con colegios por falta de acercamiento. Oportunidad de manejar relaciones a corto y largo plazo	Proveedores
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	-7	Debido a factores económicos, estudiantes obtienen por elegir carreras semipresenciales en otros planteles	Rivalidad entre competidores

Continúa en la siguiente página

Tabla 24

Fuerzas competitivas de Porter (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Barreras emocionales	-5	El plantel posee régimen de gobierno distinto del resto de ofertantes que marca su accionar	Rivalidad entre competidores
Diversidad de competidores	-8	Manejan precios más asequibles en tiempos difíciles para el país	Rivalidad entre competidores
Interrelaciones estratégica con otros negocios	6	Se debe incursionar en ampliar el portafolio de productos y convenios internacionales	Rivalidad entre competidores
Número de competidores	-7	Manejo de precio, distribución y oferta académica más accesible	Rivalidad entre competidores
Restricciones gubernamentales y sociales	-7	Se restringen beneficios del gobierno como becas o ayudas, socialmente se frena la retribución	Rivalidad entre competidores
Tamaño de mercado	-6	Varios oferentes para un mercado limitado de segmento medio alto. Pueden optar por otras plazas	Rivalidad entre competidores
TOTAL	-86		

Fuente: elaboración propia

4.1.3.3. Análisis externo Matriz EFE

En la tabla 25, se presenta el análisis realizado a la universidad.

Tabla 25

Análisis Matriz EFE

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Compromiso ecológico de autoridades, promotores, clientes	7	0.02	0.14	Ecológicos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	5	0.014	0.07	Legales
Ley de educación superior	5	0.014	0.07	Políticos
Políticas sociales de responsabilidad social	4	0.011	0.04	Políticos
Transformación de la Matriz productiva	6	0.017	0.1	Políticos

Continúa en la siguiente página

Tabla 25

Análisis Matriz EFE (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Financiamiento	5	0.014	0.07	Sociales
Tendencias académicas	7	0.02	0.14	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	6	0.017	0.1	Sociales
Uso del internet y redes sociales	8	0.023	0.18	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphones	9	0.026	0.23	Tecnológicos
Nuevas formas de comunicación	6	0.017	0.1	Tecnológicos
Avances e investigación científica	4	0.011	0.04	Tecnológicos
Conocimiento globalizado	6	0.017	0.1	Tecnológicos
Innovación de las TICS	8	0.023	0.18	Tecnológicos
Poder negociador de los clientes	8	0.023	0.18	Clientes
Diferenciación del producto	8	0.023	0.18	Competencia
Economías de escala	6	0.017	0.1	Competencia
Efecto de la experiencia	7	0.02	0.14	Competencia
Identificación de marca	5	0.014	0.07	Competencia
Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores	6	0.017	0.1	Proveedores
Número de proveedores de importancia	6	0.017	0.1	Proveedores
Poder negociador de los proveedores	9	0.026	0.23	Proveedores
Interrelaciones estratégica con otros negocios	6	0.017	0.1	Rivalidad entre competidores
Amenazas				
Falta de importancia en temas ambientales	6	0.017	0.03	Ecológicos
Economía austera del gobierno central	10	0.028	0.03	Económicos
Tamaño del mercado	7	0.02	0.03	Económicos
Entidades estatales de educación superior	10	0.028	0.03	Políticos
Normativas política educativa	6	0.017	0.03	Políticos
Deserción escolar	10	0.028	0.03	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	8	0.023	0.03	Tecnológicos
Costo de cambio del comprador	7	0.02	0.03	Clientes
Disponibilidad de los sustitutos para los productos de la industria	7	0.02	0.03	Clientes

Continúa en la siguiente página

Tabla 25

Análisis Matriz EFE (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Número de compradores importantes	7	0.02	0.03	Clientes
Rentabilidad de los compradores	6	0.017	0.03	Clientes
Acceso a canales de distribución	3	0.009	0.03	Competencia
Acceso a tecnología avanzada	5	0.014	0.03	Competencia
Amenaza de nuevos competidores entrantes	9	0.026	0.03	Competencia
Ayuda gubernamental a competidores	5	0.014	0.03	Competencia
Consistencia de políticas	7	0.02	0.03	Competencia
Costo de cambio	7	0.02	0.03	Competencia
Agresividad y rentabilidad de los productores de sustitutos	6	0.017	0.03	Productos sustitutos
Costo de cambio del usuario	7	0.02	0.03	Productos sustitutos
Disponibilidad de sustitutos cercanos	8	0.023	0.03	Productos sustitutos
Productos sustitutos	5	0.014	0.03	Productos sustitutos
Relación precio/valor de sustitutos	7	0.02	0.03	Productos sustitutos
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores	5	0.014	0.03	Proveedores
Disponibilidad de los sustitutos de los productos de los proveedores	6	0.017	0.03	Proveedores
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	7	0.02	0.03	Rivalidad entre competidores
Barreras emocionales	5	0.014	0.03	Rivalidad entre competidores
Diversidad de competidores	8	0.023	0.03	Rivalidad entre competidores
Número de competidores (universidades)	7	0.02	0.03	Rivalidad entre competidores

Continúa en la siguiente página

Tabla 25

Análisis Matriz EFE (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Restricciones gubernamentales y sociales	7	0.02	0.03	Rivalidad entre competidores
Tamaño de mercado	6	0.017	0.03	Rivalidad entre competidores
TOTAL	351	1	3.66	

Fuente: elaboración propia

Al analizar los factores externos, estos se encuentran calificados en un rango de 1 (mínimo) y 10 (máximo). De acuerdo al grado de importancia a cada uno se les asigna un peso ponderado en función de 1.0 (total). Al final se considera como referencia el resultado promedio cuando el valor es 2.5, menor a este valor significa que las estrategias adoptadas por la empresa no están aprovechando las oportunidades ni tampoco minimizando los riesgos de las amenazas. Por otro lado cuando el resultado es mayor a 2.5 indica el grado de aprovechamiento de las estrategias hacia las oportunidades externas y la eficacia de estas en minimizar los riesgos. El resultado de la matriz es 3.66.

4.1.3.4. Análisis Matriz EFI

En la tabla 26, se presenta el análisis realizado a la universidad.

Tabla 26

Análisis Matriz EFI

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Servicio atención cliente	3	0.009	0.03	No existe apertura para retroalimentación del cliente, sistema de quejas o seguimiento de trámites	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 26

Análisis Matriz EFI (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Proveedores de bienes y servicios	7	0.02	0.14	Debe existir mejoras sistemáticas en la comunicación, calidad y procedimientos con cliente interno	Factores Internos
Responsabilidad social	3	0.009	0.03	Se podría aprovechar más este factor para mejorar el posicionamiento del plantel. Difundir más el actuar del plantel a nivel local	Factores Internos
Tecnología Digital	3	0.009	0.03	Falta de recursos y convenios limita el acceso a tecnología para equipamiento de talleres y desarrollo de proyectos por parte de alumnos de beneficio para el plantel	Factores Internos
Debilidades					
Comunicación digital	2	0.006	0.03	Falta aprovechar mejor la tecnología para la comunicación, seguimiento y difusión interna (trámites y procesos)	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 26

Análisis Matriz EFI (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Alianzas estratégicas	8	0.023	0.03	Carencia de aprovechamiento en convenios de beneficio mutuo que brinden ventajas a nivel financiero, tecnológico, prestigio y personal	Factores Internos
Análisis de clientes	8	0.023	0.03	Ausencia de segmentación y procesos no adaptados a las necesidades del cliente	Factores Internos
Aplicaciones Móviles	7	0.02	0.03	No se explota el recurso tecnológico para beneficio de la institución	Factores Internos
Apoyo de instituciones gubernamentales	3	0.009	0.03	Falta de involucramiento de la sede y gobierno central, convenios o alianzas para vinculación	Factores Internos
Clima Laboral	3	0.009	0.03	Incertidumbre del personal interno ante medidas de gobierno. Plan de incentivos y motivación del personal	Factores Internos
Dirección Estrategica	4	0.011	0.03	Es necesario enfocar las decisiones estratégicas conforme al usuario y consumidor final	Factores Internos
Fidelización de clientes	7	0.02	0.03	Ausencia de estas políticas ya que no existen procesos ni herramientas para retroalimentar	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 26

Análisis Matriz EFI (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Ideas e innovación	8	0.023	0.03	No se han recolectado los criterios desde adentro del plantel para mejora de procesos, a nivel de alumnos y personal	Factores Internos
Imagen corporativa	7	0.02	0.03	Ausencia de imagen que brinde identidad al estudiante, ej: Mascota o convenios corporativos (tarjetas)	Factores Internos
Liquidez financiera	8	0.023	0.03	Se han disminuído espacios de participación del alumnado. Deserción estudiantil afecta partida presupuestaria	Factores Internos
Motivación a los empleados	2	0.006	0.03	Ausencia de un plan de incentivos, reducción de personal e incertidumbre	Factores Internos
Normas de calidad	5	0.014	0.03	No existe estandarizaciones acreditadas por el plantel. Ni procesos internos de mejora por procesos para el alumno	Factores Internos
Participación en ferias	8	0.023	0.03	Ausencia de promoción donde el alumnado este involucrado. Manejo de relaciones públicas con planteles o empresas	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 26

Análisis Matriz EFI (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Posicionamiento de la empresa del mercado	7	0.02	0.03	Ausencia de publicidad y pérdida de cuota de mercado. Ausencia de programas de referidos y retención de clientes	Factores Internos
Precios	7	0.02	0.03	No se ha realizado un análisis de elasticidades de precio y aceptación del cliente. Existe una percepción desalineada del pago con el servicio recibido	Factores Internos
Servicio personalizado	3	0.009	0.03	Adaptar mejor los procesos acorde a las necesidades y expectativas del usuario (alumno), cliente externo (padres), cliente interno	Factores Internos
TOTAL	113	1	0.74		

Fuente: elaboración propia

Considerando el rango entre mínimo 1 y un máximo de 10, en donde la calificación promedio es 2.5, los resultados ponderados debajo de 2.5 indican que una organización es débil interiormente, y cuando el resultado total ponderado es por sobre 2.5 indica una posición interna fuerte. Ambas matrices EFI- EFE, pueden incluir si se desea entre 10 y 20 factores clave, puesto que la cantidad no influye en la escala debido a que el peso es ponderado y debe sumar 1 en total. En este caso el resultado es 0.74.

4.1.3.5. *Análisis Matriz FODA*

De acuerdo a Martínez y Milla (2012), la matriz analiza la perspectiva interna de las fortalezas y debilidades de una organización, específicamente a través de factores que tienen cierto grado de control por parte de los involucrados. La segunda perspectiva externa se enfoca en identificar las oportunidades que se encuentran en el mercado, y también minimizar las amenazas a las que se encuentra expuesto el plantel por no tener control total de ellos.

Una vez que se obtiene los resultados de las matrices de análisis interno Fortalezas y Debilidades, se puede establecer al momento existen más factores donde debe existir cambio a nivel interno. Al respecto del primero, la trayectoria y marca de la institución contribuyen a posicionarla favorablemente, al igual que el buen servicio personalizado, cumplimiento con proveedores son factores claves e influyentes para marcar la diferencia en el entorno. Por otro lado hay recursos y variables que reflejan no haberse explotado debidamente como lo señala la matriz Debilidades, entre las más puntuadas están: Las alianzas estratégicas, la manera en como se retroalimenta información de los clientes, fidelización, ideas e innovación, liquidez financiera y participación en ferias; reflejan en buena hora que dado el crecimiento y evolución del sector, deben concentrarse mejor los recursos hacia la transformación de ellos y convertirlos en fortalezas para diferenciar a la imagen institucional. Como se puede evidenciar en las tablas 27 y 29

Otra de las ventajas del análisis estratégico es plasmar la realidad actual y decidir hacia donde desea llegar el plantel, por ende están comprometidos términos como liderazgo y dirección. Con respecto al análisis de Oportunidades las más puntuadas resultan ser: Ofertar nuevas carreras y titulaciones, negociación con proveedores, mejora de impacto social y cultural, vinculación a través de proyectos sociales y tecnológicos, ampliación de convenios con empresas, aprovechamiento de la evolución de la información a través de internet-telefonía. Entre los más importantes se considera el posicionar una imagen de responsabilidad social en favor de la comunidad donde está domiciliada la universidad. Como se puede evidenciar en la tabla 28.

Con respecto a las Amenazas, entre las que resaltan: Entidades de educación superior, apoyo de estado, disponibilidad de sustitutos cercanos y la deserción; al momento están afectando la rentabilidad del plantel sobre lo cual se debe escoger el tipo de estrategia para minimizar el impacto o a su vez ejecutar un plan de contingencia. Como se puede evidenciar en la tabla 30.

Tabla 27

Matriz de fortalezas

Fortalezas	Peso	Comentarios	Factor
Servicio atención cliente	3	Brindar mayor apertura para retroalimentación del cliente, sistema de quejas o seguimiento de trámites	Factores Internos
Proveedores de bienes y servicios	7	Debe existir mejoras sistemáticas en la comunicación, calidad y procedimientos con cliente interno	Factores Internos
Responsabilidad social	3	Se podría aprovechar más este factor para mejorar el posicionamiento del plantel. Difundir más el actuar del plantel a nivel local	Factores Internos
Tecnología Digital	3	Falta de recursos y convenios limita el acceso a tecnología para equipamiento de talleres y desarrollo de proyectos por parte de alumnos de beneficio para el plantel	Factores Internos
TOTAL	16		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Matriz de oportunidades

Oportunidades	Peso	Comentarios	Factor
Poder negociador de los clientes	8	Influencia alta, debido a la sensibilidad en la variación de precios, oferta académica y servicio hacia padres de familia y estudiantes	Clientes
Diferenciación del producto	8	Servicio sin cualidades diferenciadoras. No existen nuevas carreras en pregrado y posgrado con servicio personalizado	Competencia

Continúa en la siguiente página

Tabla 28

Matriz de oportunidades (Continuación)

Oportunidades	Peso	Comentarios	Factor
Economías de escala	6	Al momento influye porque los competidores manejan mayor cuota y bajos precios que atraen el consumidor	Competencia
Efecto de la experiencia	7	Prestigio y trayectoria conseguido por varios años con calidad en el centro del país	Competencia
Identificación de marca	5	Aprovechar prestigio y trayectoria de la matriz y sedes mediante difusión	Competencia
Compromiso ecológico de autoridades, promotores, clientes	7	Se puede incursionar en mejorar la marca y reconocimiento social a través de este factor en el entorno	Ecológicos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	5	Existe sensibilidad debido a los cambios del gobierno hacia el entorno industrial, comercial y social con nuevas carreras e inversión	Legales
Ley de educación superior	5	Positivamente el plantel brinda transparencia en el cumplimiento de normativas y acreditación	Políticos
Políticas sociales de responsabilidad social	4	Manejo de políticas afirmativas e inclusión social, posibles nuevos segmentos de clientes	Políticos
Transformación de la Matriz productiva	6	Desarrollo del sector que posibilita el desarrollo de nuevas carreras técnicas	Políticos
Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores	6	El crecimiento de la educación pública desfavorece al sector de educación privado por asignación de cupos en universidades	Proveedores
Número de proveedores de importancia	6	Falta de iniciativas con el nivel secundario de educación que mejore las relaciones y ventajas competitivas ubicación zona 3	Proveedores

Continúa en la siguiente página

Tabla 28

Matriz de oportunidades (Continuación)

Oportunidades	Peso	Comentarios	Factor
Poder negociador de los proveedores	9	Ausencia de convenios y alianzas con colegios por falta de acercamiento. Oportunidad de manejar relaciones a corto y largo plazo	Proveedores
Interrelaciones estratégica con otros negocios	6	Se debe incursionar en ampliar el portafolio de productos y convenios internacionales	Rivalidad entre competidores
Financiamiento	5	Falta de convenios financieros para beneficio del estudiante. Tarjetas de crédito, bases de datos de clientes a los bancos	Sociales
Tendencias académicas	7	Impulsar el desarrollo de nuevas carreras, educación continua, capacitación docente y personal	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	6	No existe un aprovechamiento en la búsqueda de convenios con sector público y privado que fomente el marketing institucional (responsabilidad social)	Sociales
Avances e investigación científica	4	Escasa divulgación de publicaciones a nivel comunitario y universitario	Tecnológicos
Conocimiento globalizado	6	Escaza trayectoria en investigación a nivel de sede e incursión de convenios internacionales	Tecnológicos
Innovación de las Tic's	8	Fomentar la vinculación de proyectos estudiantiles que promuevan la comunicación interna y externa del plantel	Tecnológicos
Nuevas formas de comunicación	6	El plantel debe aprovechar mejor las nuevas herramientas digitales y tecnológicas	Tecnológicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 28

Matriz de oportunidades (Continuación)

Oportunidades	Peso	Comentarios	Factor
Uso del internet y redes sociales	8	Mejorar el posicionamiento por medio del crecimiento publicitario, red de referidos	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphones	9	Buscar apoyo con proyectos elaborados por alumnos para impulsar el renombre insitucional	Tecnológicos
TOTAL	147		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29

Matriz de debilidades

Debilidades	Peso	Comentarios	Factor
Comunicación digital	2	Falta aprovechar mejor la tecnología para la comunicación, seguimiento y difusión interna (trámites y procesos)	Factores Internos
Alianzas estratégicas	8	Carencia de aprovechamiento en convenios de beneficio mutuo que brinden ventajas a nivel financiero, tecnológico, prestigio institución y personal interno del plantel	Factores Internos
Análisis de clientes	8	Ausencia de segmentación y procesos no adaptados a las necesidades del cliente	Factores Internos
Aplicaciones Móviles	7	No se explota el recurso tecnológico para beneficio de la institución	Factores Internos
Apoyo de instituciones gubernamentales	3	Falta de involucramiento de la sede y gobierno central, convenios o alianzas para vinculación	Factores Internos
Clima Laboral	3	Incertidumbre del personal ante medidas de gobierno	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 29

Matriz debilidades (Continuación)

Debilidades	Peso	Comentarios	Factor
Dirección Estratégica	4	Es necesario enfocar las decisiones y procesos estratégicos conforme al usuario y consumidor final	Factores Internos
Fidelización de clientes	7	Ausencia de estas políticas ya que no existen procesos ni herramientas para retroalimentar	Factores Internos
Ideas e innovación	8	No se han recolectado los criterios desde adentro del plantel para mejora de procesos, tanto de alumnos ni personal	Factores Internos
Imagen corporativa	7	Ausencia de imagen que brinde identidad al estudiante, ej: Mascota institucional, convenios corporativos	Factores Internos
Liquidez financiera	8	Se ha disminuído espacios de participación del alumnado. Deserción estudiantil afecta partida presupuestaria	Factores Internos
Motivación a los empleados	2	Ausencia de un plan de incentivos, promoción reducción de personal e incertidumbre	Factores Internos
Normas de calidad	5	No existe estandarizaciones acreditadas por el plantel. Ni procesos internos de mejora para el alumno	Factores Internos
Participación en ferias	8	Ausencia de promoción donde el alumnado se encuentre involucrado. Manejo de relaciones públicas con planteles o empresas	Factores Internos
Posicionamiento de la empresa del mercado	7	Ausencia de publicidad y pérdida de cuota de mercado. Ausencia de programas de referidos y retención de clientes	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 29

Matriz debilidades (Continuación)

Debilidades	Peso	Comentarios	Factor
Precios	7	No se ha realizado un análisis de elasticidades de precio y aceptación del cliente. Existe una percepción desalineada del pago con el servicio recibido	Factores Internos
Servicio personalizado	3	Adaptar mejor los procesos acorde a las necesidades y expectativas del usuario (alumno), cliente (padres), cliente interno	Factores Internos
TOTAL	97		

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 30

Matriz de amenazas

Amenazas	Peso	Comentarios	Factor
Costo de cambio del comprador	7	Altos costos y trámites que buscan desmotivar el abandono o cambio de plantel	Clientes
Disponibilidad de los sustitutos para los productos de la industria	7	Existe incremento de otras y similares carreras con mejor adaptación de servicio al cliente	Clientes
Número de compradores importantes	7	Pocos compradores dentro de un mercado limitado y más exigente	Clientes
Rentabilidad de los compradores	6	Educación privada sin diferenciación marcada. Ofertas laborales de los graduados son limitadas debido al entorno económico	Clientes
Acceso a canales de distribución	3	No se han explotado debidamente los medios de distribución por ausencia de alianzas o convenios	Competencia

Continúa en la siguiente página

Tabla 30

Matriz de amenazas (Continuación)

Amenazas	Peso	Comentarios	Factor
Acceso a tecnología avanzada	5	Ausencia de participación a ferias o congresos internacionales que fomenten convenios	Competencia
Amenaza de nuevos competidores entrantes	9	Otros planteles diversifican el servicio acorde a las necesidades del estudiante en precio, horarios y procesos personalizados	Competencia
Ayuda gubernamental a competidores	5	Competidores si reciben ayudas gubernamentales, mientras el plantel carece de financiación pública	Competencia
Consistencia de políticas	7	Entorno político y de normativas cambiantes en el sector educativo	Competencia
Costo de cambio	7	Puede conllevar tiempo y resistencia del plantel por los recursos involucrados	Competencia
Falta de importancia en temas ambientales	6	Mejorar participación con organismos estatales y campañas estudiantiles, clubs	Ecológicos
Economía austera del gobierno central	10	Reducción de fondos que disminuyen la cobertura de ayudas económicas en el plantel o becas por clubes culturales y deportivos	Económicos
Tamaño del mercado	7	El plantel se enfoca a un segmento alto y limitado donde pueden optar por opciones en ciudades más grandes por su poder adquisitivo	Económicos
Entidades estatales de educación superior	10	Abarcan la mayor cantidad de demandantes debido a la asignación de cupos y ayudas gubernamentales	Políticos

Continúa en la siguiente página

Tabla 30

Matriz de amenazas (Continuación)

Amenazas	Peso	Comentarios	Factor
Normativas política educativa	6	El examen del SNNA asigna cupos a planteles públicos con educación gratuita. Mayores exigencias en planteles privados	Políticos
Agresividad y rentabilidad de los productores de sustitutos	6	Otros planteles manejan mayor cartera de productos y oferta educativa	Productos sustitutos
Costo de cambio del usuario	7	Los costos que asume el usuario por posibles cambios son altos, por ende pueden optar por productos sustitutos	Productos sustitutos
Disponibilidad de sustitutos cercanos	8	Existen alternativas más económicas con mayor oferta académica, sin embargo no con la misma calidad a nivel local	Productos sustitutos
Productos sustitutos	5	Existe aparición de nuevos competidores con oferta similar y diversificada	Productos sustitutos
Relación precio/valor de sustitutos	7	Los otros oferentes locales manejan un precio más bajo que posibilita mayor captación	Productos sustitutos
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores	5	Si existe diferenciación en los proveedores-colegios pero pocos del segmento de interés que beneficien al plantel en estudio	Proveedores
Disponibilidad de los sustitutos de los productos de los proveedores	6	No existen muchos proveedores con alta incidencia de valor en el tiempo para la institución en estudio	Proveedores
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	7	Debido a factores económicos, estudiantes obtienen por elegir carreras semipresenciales en otros planteles	Rivalidad entre competidores

Continúa en la siguiente página

Tabla 30

Matriz de amenazas (Continuación)

Amenazas	Peso	Comentarios	Factor
Barreras emocionales	5	El plantel posee régimen de gobierno distinto del resto de ofertantes que marca su accionar	Rivalidad entre competidores
Diversidad de competidores	8	Manejan precios más asequibles en tiempos difíciles para el país	Rivalidad entre competidores
Número de competidores	7	Manejo de precio, distribución y oferta académica más accesible por parte de otras universidades	Rivalidad entre competidores
Restricciones gubernamentales y sociales	7	Se restringen beneficios del gobierno como becas o ayudas, socialmente se frena la retribución	Rivalidad entre competidores
Tamaño de mercado	6	El plantel se enfoca en un segmento alto y limitado donde pueden optar por opciones en ciudades más grandes por su poder adquisitivo	Rivalidad entre competidores
Deserción escolar	10	Disminución del poder adquisitivo del cliente. Aumento de retiros, pérdida de materias	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	8	Carencia de una partida presupuestaria sin ayuda gubernamental	Tecnológicos
TOTAL	204		

Elaborado por: Elaboración propia

4.1.4. Análisis Matriz de Prospectiva - Michel Godet

Desde otro enfoque se elaboró un análisis estructural y cualitativo, el cual empleando la matriz de impactos cruzados se pondera las relaciones entre variables como resultado de una validación colectiva de especialistas profesionales (ver Apéndice C) sobre los factores internos y externos del entorno. Al respecto Godet y Durance (2011), explican como estas interacciones probabilísticas dan origen al análisis de escenarios que ayudan a reducir incertidumbres en la toma de decisiones. La tabla 31 presenta la escala de ponderaciones que se empleó para la valoración de factores del

presente caso junto con el grado de influencia:

Tabla 31

Escala de influencias para matriz de ponderaciones

Calificación	Descripción
0	No influye
1	Influencia débil
2	Influencia media
3	Influencia fuerte

Fuente: a partir de Godet y Durance (2011)

En primera instancia se elaboró la matriz de análisis estructural de factores externos, ver figura 13 donde se enlistaron las mismas variables provenientes de la matriz EFE, ubicadas de manera vertical y horizontal se presentan las ponderaciones de influencia entre cada una de ellas. Posterior el software libre Mic Mac procesa las interacciones entre cada variable según los pesos otorgados en la matriz. Como resultado de este análisis se destacan la presencia de alrededor de 4 variables de riesgo como: Deserción de alumnos, innovación de las tecnologías, acceso a tecnología avanzada y acceso a canales distribución, figura 14.

Con referencia al análisis estratégico, el presente procura también minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades a través de acciones que ayuden a monitorear y guiar los índices de rendimiento académico, pérdida de materias y retiros académicos; por otra parte mejorar la comunicación con el uso de las tecnologías y ampliar los canales de relaciones con establecimientos secundarios aprovechando los posibles convenios que surjan de ellos. Las acciones van encaminadas a mejorar el posicionamiento y la imagen externa que ofrezca el plantel sujeto de estudio.

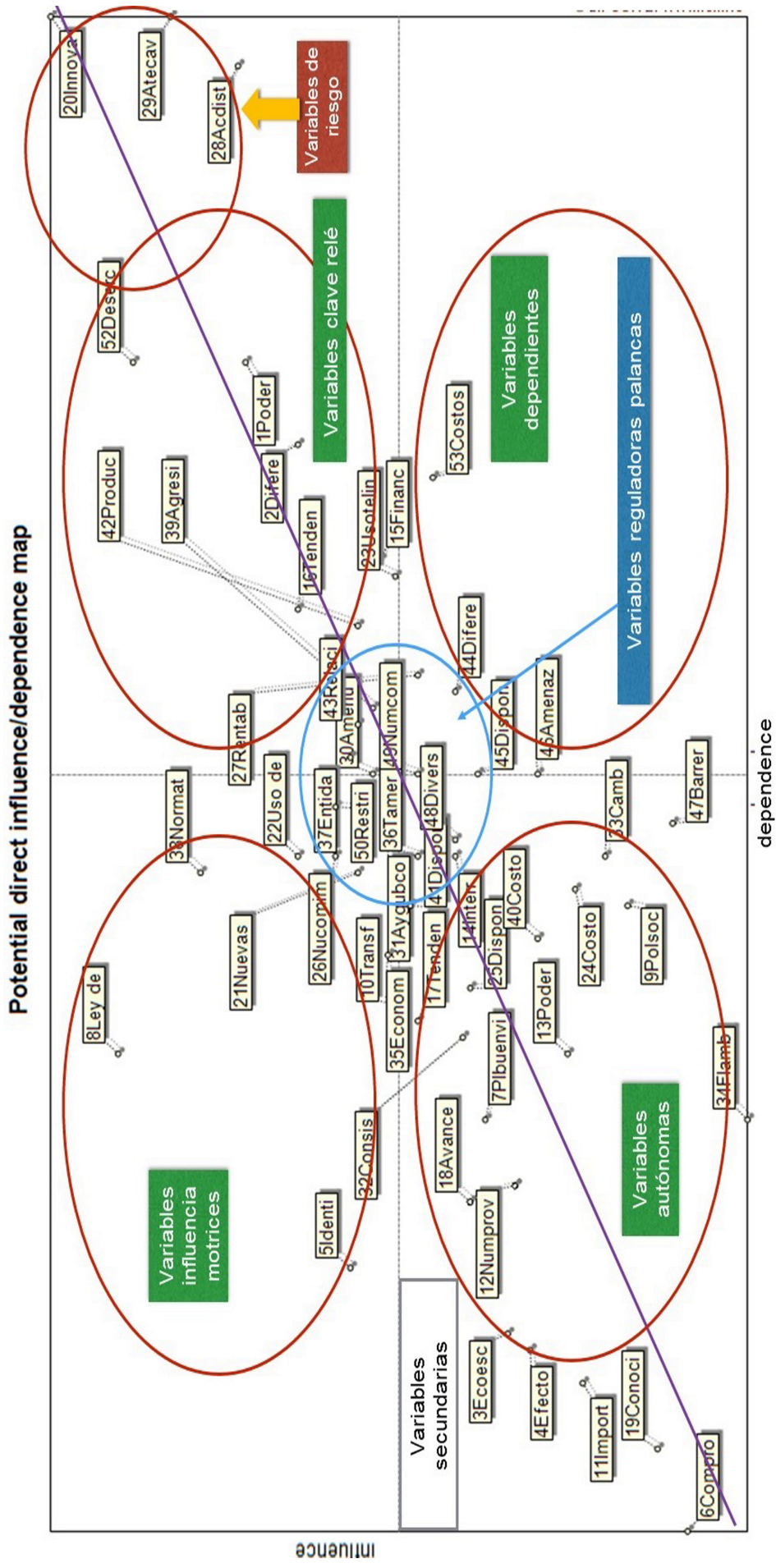


Figura 14. Cuadro de influencias directas (FACTORES EXTERNOS)

Continuando con el enfoque de prospectiva se procedió a enlistar los factores para análisis interno (EFI), donde igualmente se empleó la calificación de ponderaciones otorgando los pesos según las influencias entre cada factor, ver figura 15. Una vez que el sistema procesa las relaciones, se pudo constatar el resultado de las variables de riesgo en la figura siguiente como son: la fidelización y servicio de atención al cliente, ver figura 16. En base al resultado de este escenario, resulta trascendental mejorar la satisfacción actual que demuestra el usuario al recibir el servicio, posterior crear un hábito de consumo donde los graduados vuelvan retornen al servicio y lo recomienden. Se pueden instaurar mecanismos de retroalimentación del cliente, crear sistemas que recojan las quejas y seguimiento de trámites; lo cual es fundamental al tratarse de servicios intangibles.

	1 : 1Servic	2 : 2Proveed	3 : 3Respons	4 : 4Tecnolo	5 : 5 Comuni	6 : 6Alianza	7 : 7Anacli	8 : 8Appmov	9 : 9Apygub	10 : 10Clab	11 : 11Direcest	12 : 12Fidecli	13 : 13ldeinno	14 : 14Imacor	15 : 15Liquide	16 : 16Motempl	17 : 17Norcal	18 : 18Partici	19 : 19Posicio	20 : 20Precios	21 : 21Servper
1 : 1Servic	0	3	3	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2 : 2Proveed	3	0	3	2	1	3	2	1	0	1	3	3	3	1	3	0	0	2	1	3	1
3 : 3Respons	3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	2	1	3	2	3	2
4 : 4Tecnolo	3	3	1	0	3	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3	0	3	3	3	2	3
5 : 5 Comuni	3	3	3	2	0	1	2	3	1	3	3	3	3	0	3	0	3	3	3	2	3
6 : 6Alianza	3	2	2	3	3	0	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3
7 : 7Anacli	3	1	3	3	1	2	0	1	1	1	3	3	3	1	3	0	1	3	3	3	3
8 : 8Appmov	3	2	1	3	2	3	3	0	0	1	3	3	2	3	2	0	0	3	2	3	3
9 : 9Apygub	3	0	3	1	1	3	1	1	0	1	3	3	1	0	2	2	0	2	2	3	2
10 : 10Clab	3	2	1	1	2	1	1	2	0	0	3	3	1	3	1	3	2	1	0	3	3
11 : 11Direcest	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	0	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3
12 : 12Fidecli	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	3	3	2	3	3	3	3
13 : 13ldeinno	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	0	3	3	1	3	3	0	3	3
14 : 14Imacor	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	0	1	3	2	3	3	3	3
15 : 15Liquide	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	2	2	0	3	2	3	0	3	1
16 : 16Motempl	3	3	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	0	2	3	0	3	3
17 : 17Norcal	3	3	1	2	1	2	1	2	2	3	3	3	3	2	3	1	0	3	2	2	3
18 : 18Partici	3	0	1	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	0	0	0	0	3	1
19 : 19Posicio	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	1	2	2	0	1	1
20 : 20Precios	3	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	0	2	3	3	0	3
21 : 21Servper	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0

© LPSORREPTANICMAC

Figura 15. Matriz de influencias (FACTORES INTERNOS)

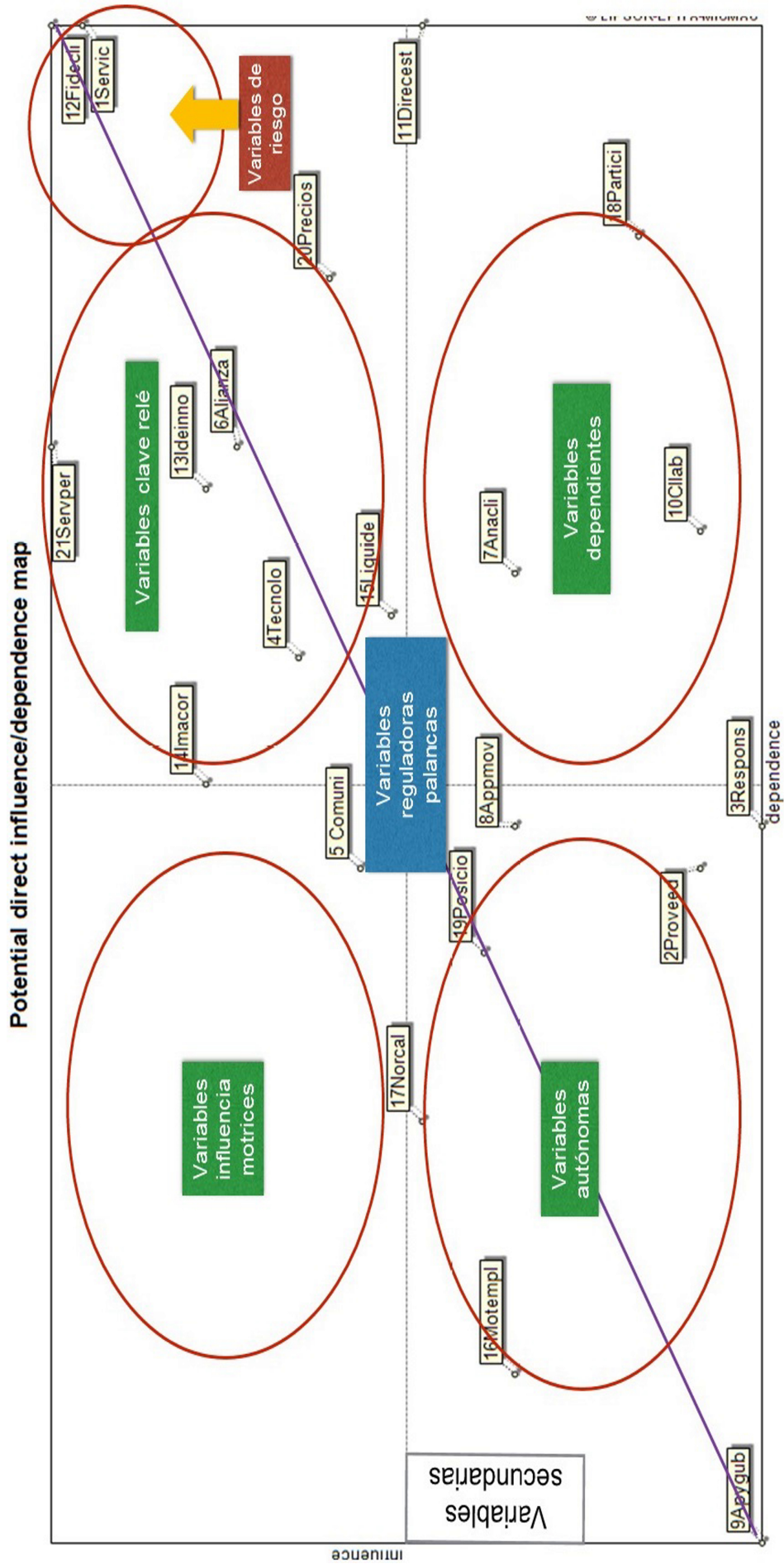


Figura 16. Cuadro de influencias (FACTORES INTERNOS)

4.2. Método(s) aplicado(s)

4.2.1. Tipos de investigación

4.2.1.1. Bibliográfica y documental

Con el objeto de diseñar un modelo de CRM como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes se procede a recoger investigaciones y casos de estudio a nivel educativo sobre el concepto Gestión de relación con el cliente (*Customer Relationship Management-CRM*), principalmente relacionados con: Admisión, Becas y ayudas económicas, Clubes culturales deportivos, Seguimiento de graduados y Bolsa de empleo. De esta forma las investigaciones teóricas aportaron con la selección de variables que inciden en el mejoramiento de cada uno de los procesos mencionados. Se debe resaltar que la mayoría del marco referencial fue extraído de revistas digitales como Dialnet y ProQuest dada la vigencia, actualización y el número de veces que fueron citados estos artículos publicados de preferencia a partir del año 2011. Se analizaron también artículos de Leyes y los organismos formales que principalmente regulan el actuar de la admisión en los planteles superiores con el fin de comprobar e innovar dichos conceptos a través de la experiencia de los mismos.

4.2.1.2. Descriptiva y Exploratoria

Luego, de manera descriptiva se analizan las frecuencias de datos de los principales procesos que ejecuta el departamento de bienestar estudiantil. La información fue extraída gracias a la colaboración del departamento de informática a través del sistema academics con un corte desde el año 2012 al 2015. Se escogieron prioritariamente los procesos de: Admisiones, becas, ayudas económicas, clubes culturales deportivos, seguimiento de graduados, y bolsa de empleo; en razón de que los mismos se manejan a través de diferentes canales y actividades donde el cliente-estudiante es el eje central de operación.

Tabla 32

Características del plantel educativo foco de estudio

Tipo:	Privado
Nivel educativo:	Pregrado y posgrados
Áreas de formación:	Nivel técnico y social
Ubicación:	Ambato
Trayectoria:	25 años
Alumnos:	1199
Modalidad de estudios	Presencial

Fuente: PUCE-A (2016)

La información recabada a través del sistema informático que utiliza el plantel es muy completa, a manera de reporte se pudo extraer datos demográficos del alumnado, número de becas otorgadas, número de aplicaciones hacia el sistema de ayudas económicas, grado de aceptación de la malla y carrera que tienen los graduados, y movimientos de la bolsa de empleo. La tabla 32 presenta las características del plantel donde se realizó el estudio.

Los mismos reportes fueron empleados para análisis de frecuencias, tablas y gráficos sobre las dimensiones en los procesos del departamento. A la par de este enfoque, también se procedió a diagramar los respectivos Flujogramas de cada proceso, con la finalidad de identificar las instancias en donde el plantel puede mejorar su interacción y conexión con la metodología de Gestión de relación con clientes (*CRM*), al igual que las herramientas que al momento son utilizadas.

Para esto fue muy importante recabar artículos sobre la estrategia *CRM*, la cual es utilizada mayormente a nivel internacional por diferentes tipos de organización, entre las cuales también a nivel educativo. La diversidad de conceptos es muy amplia, en muchos casos el concepto *CRM* es púramente visto como una herramienta informática, una filosofía, o una técnica para mejorar el trato al cliente. Actualmente y con el propósito de vincular el concepto *CRM* hacia el reclutamiento, se la ha identificado como una estrategia de negocio donde se reestructura la manera de interactuar con el cliente estudiante y retroalimentar a través del modelo información muy valiosa, lo promueve la retención y fidelización del usuario a través de sus diversos procesos.

A la par del análisis anterior se emplearon instrumentos de diagnóstico estratégico como matriz PESTEL, Fuerzas Competitivas de Porter, FODA, EFE, EFI las cuales ayudaron a identificar oportunidades y formular una estrategia que produuzca variación en los resultados de reclutamiento frente a un entorno competitivo.

Junto con el análisis estratégico se procedió a construir la Matriz de Prospectiva propuesta por el autor Michel Godet quien destaca el beneficio en la creación de escenarios mediante la ponderación de influencias entre variables que posee una organización dada por especialistas de experiencia y trayectoria sobre el tema.

Finalmente se utilizó el modelo de *CRM* propuesto por Sedighi et al. (2012, p. 334) el cual indica desde la perspectiva tecnológica el flujo que debe seguir la información recabada por los procesos anteriormente mejorados. De esta forma el modelo pretende abordar las tres perspectivas que plantea el *CRM*: Tecnología (flujo de información), Procesos (actividades a mejorar), Personas (filosofía procesos).

4.3. Materiales y herramientas

Al respecto Pardo (2012), sostiene las ventajas del análisis a través de flujogramas de procesos para añadir valor a la cadena de actividades (observación), al igual que la elaboración de matrices de diagnóstico estratégico y de prospectiva. Ver figura 17.

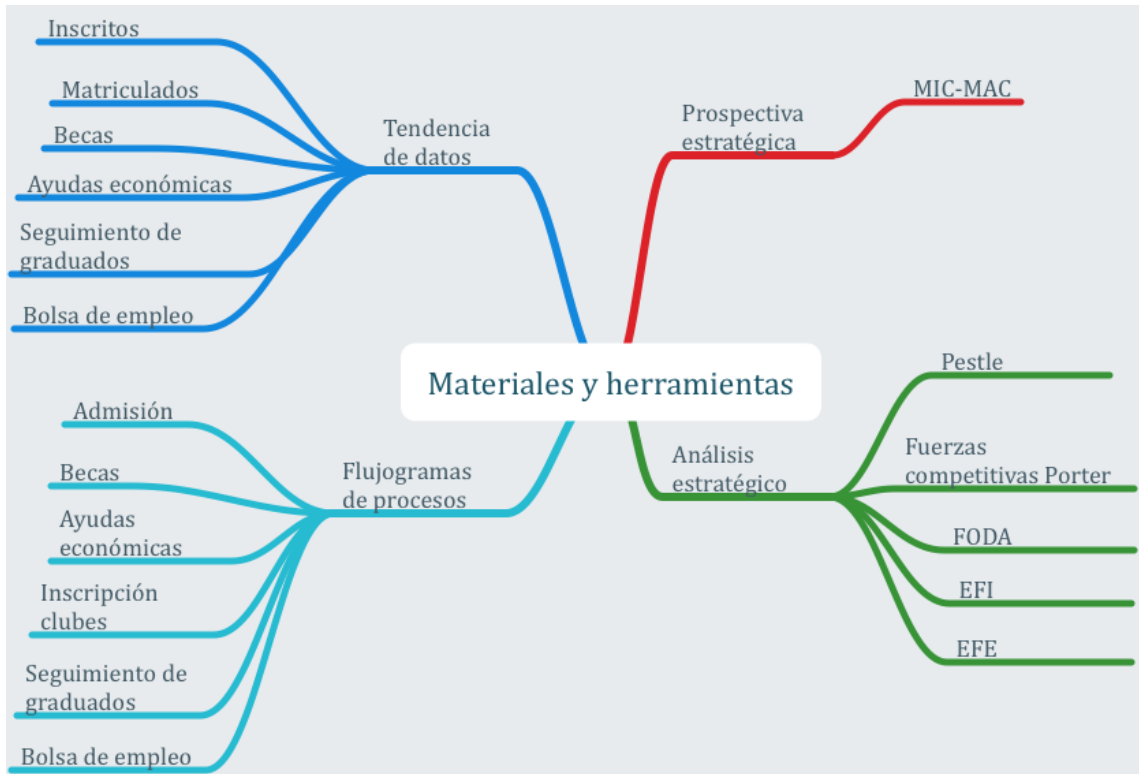


Figura 17. Esquema de materiales y herramientas empleados para el presente estudio

Fuente: elaboración propia

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Diseño de un modelo de *CRM* como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes. Caso PUCESA

A través de la revisión teórica se confirma que la presente estrategia de negocio crucialmente es integrada por los tres componentes: Procesos, Tecnología y Personas. Estos factores al estar relacionados entre sí, buscan la mejor sinergia que garantice la obtención de resultados duraderos en el tiempo. El éxito y validez de su aplicación, esta profundamente asociado con la aceptación en el cambio de paradigma del personal que integra la universidad, debido a que el capital humano es quien maneja la tecnología y toma las decisiones. Con esto se trata de evitar errores en la aplicación y desperdiciar recursos valiosos. El CRM también respalda los lineamientos estratégicos que se plantea la universidad ya que plasma el cumplimiento de la filosofía de existencia en su accionar diario, a la vez que ayuda a generar información útil para una adecuada toma de decisiones.

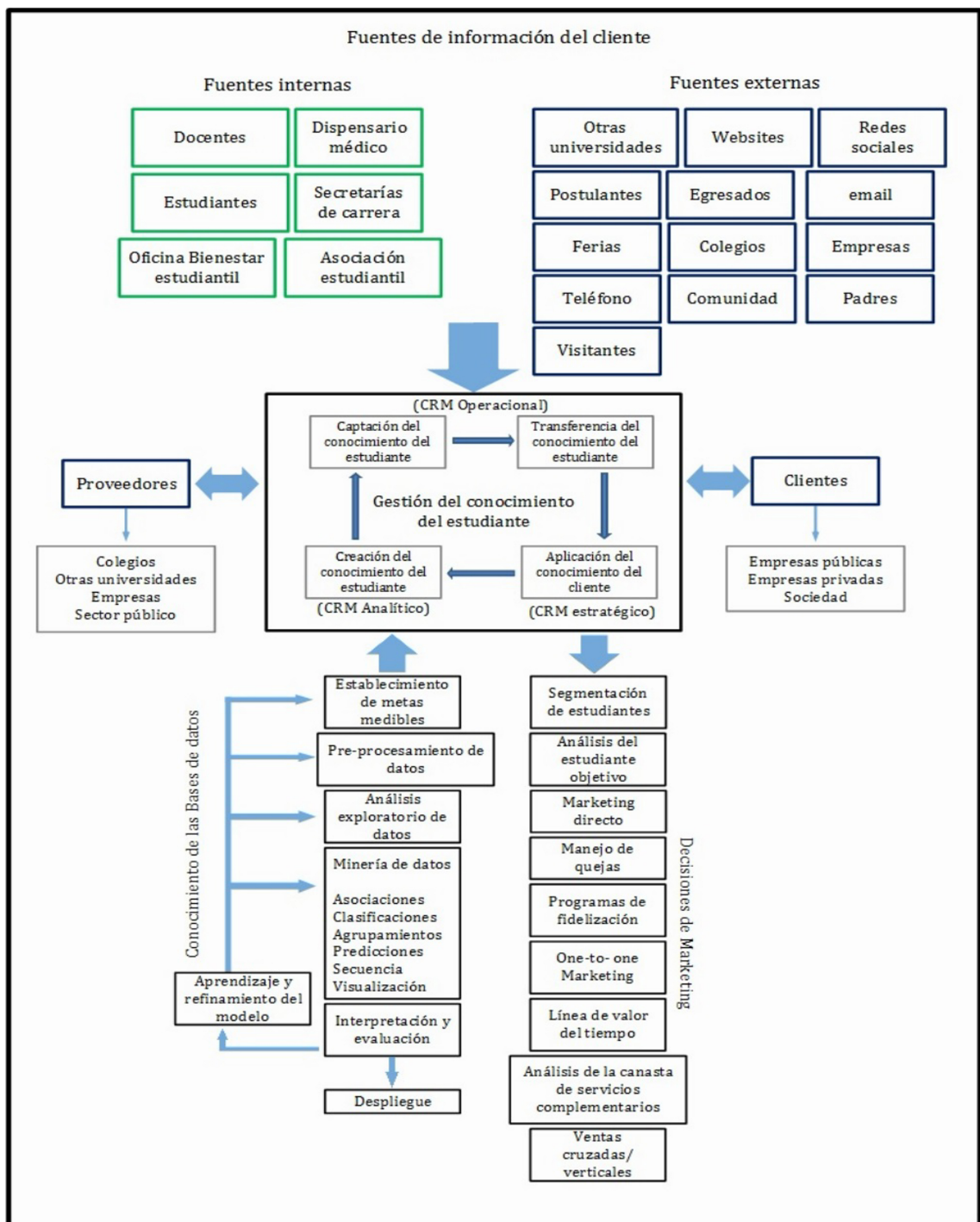


Figura 18. Modelo del CRM y la gestión del conocimiento del cliente para un plantel educativo
Fuente: elaboración propia
Adaptado de: Sedighi et al. (2012)

5.1.2. Fuentes de información del cliente

5.1.2.1. Fuentes internas de información

- Oficinas de bienestar estudiantil donde se imparte información.
- Docentes que se encuentran en contacto con estudiantes y perciben mejoras y necesidades.
- Dispensario médico, encargado de diagnosticar patologías físicas y mentales.
- Asociación de estudiantes, que recolectan sugerencias a través de sus actividades y campañas.
- Secretarías de las diversas carreras, son un eje central para la recolección de datos tanto de docentes, padres y estudiantes.

5.1.2.2. Fuentes externas de información

- Otras universidades, pueden enviar nuevos estudiantes al plantel, docentes en busca de capacitación, congresos.
- Websites, captan datos de identificación de estudiantes, postulantes, egresados, graduados, profesionales de la ciudad, organizaciones a través de la información generada en las visitas y postulaciones publicadas por este medio: Video promocional, Brochures informativos de la universidad, seminarios, capacitaciones en línea, registro de descargas de biblioteca.
- Redes sociales, a través de: Facebook (contacta con amigos), My space (promociona grupos musicales), Tuenti (contacto con público joven), Twitter (mensajes breves en tiempo real), Youtube (gestiona y comparte videos), Instagram (red social de fotos y videos), Google Plus (integra círculos, intereses y comunidades), LinkedIn (oportunidades profesionales, curriculum), Flickr (compartir fotos), Pinterest (catálogo de ideas global), Vimeo (red social basada en videos).
- Postulantes, quienes al buscar información otorgan voluntariamente información de contacto.
- Egresados/Graduados, o los llamados Alumni que pueden volver a consumir el servicio de la universidad desde sus ámbitos profesionales.
- Email, direcciones electrónicas de contactos almacenados para clasificarlos hacia diversos tipos de campañas.
- Ferias educativas/casa abiertas, listado de posibles candidatos a consumir algún servicio de la universidad.

- Colegios, listados de postulantes y futuros perfiles a través de actividades desarrolladas dentro o fuera del plantel por delegaciones.
- Empresas, otorgan información de contacto al buscar capacitación, educación continua o contratación de empleados.
- Teléfono, comunidad, público que contacta a la universidad con fines culturales, formativos o de recreación.
- Padres, pueden entregar información valiosa de los servicios (carreras) de interés, formas de pago, quejas y reclamos.
- Visitantes, son quienes refieren del buen servicio o uso de instalaciones para eventos religiosos, culturales o académicos.
- Comunidad, engloba personas que en algún momento pueden tener algún tipo de contacto con el plantel.

5.1.3. Gestión del conocimiento del cliente

5.1.3.1. CRM Analítico

El CRM procura un **análisis** de datos (*Analytical CRM*), ya que al capturar datos de los diversos canales se procede a la ejecución de minería de datos. Las diversas herramientas y modelamientos que estadísticamente puedan generarse, permite la clasificación de información de acuerdo al interés y objetivo que busca la universidad.

Entre varios ejemplos del análisis de datos se encuentran:

- La clasificación de información por colegios y zonas geográficas, ayuda a tomar decisiones sobre nuevas campañas en el segmento escogido y adaptar la oferta hacia las preferencias del grupo.
- Al analizar datos históricos sobre las formas de pago, se pueden generar convenios financieros y bancarios que promuevan la atracción del servicio.
- Se puede medir la interacción que tienen las campañas lanzados vía correo electrónico, redes sociales o página web con miras a elaborar futuros planes operativos.
- Impulsar el crecimiento de publicidad bajo modalidad de referidos en pirámide.

5.1.3.2. CRM Operacional

Desde la perspectiva **operacional** (*Operational CRM*), el CRM retiene y transfiere el conocimiento hacia proyectos que ayudan a automatizar procesos de ventas (de contacto con el cliente *front office*), marketing (campañas) y servicio (solicitudes); con la finalidad de

optimizar la productividad de las funciones y actividades, la calidad del flujo de la información, incrementando la velocidad de respuesta y satisfacción del usuario. Esto gracias al levantamiento de indicadores en procesos burocráticos, los cuales son retroalimentados por los alumnos. A futuro la estandarización de procesos bien enfocados pueden conducir el plantel hacia la obtención de una certificación de normas ISO (responsable con la sociedad y el medio ambiente) ya que optimiza recursos.

Como ejemplo de la captura y transformación (*Retention and Transfer*) de la información se mencionan:

- Entrega de un certificado vía correo electrónico.
- Seguimiento de trámites por la plataforma universitaria.
- Inscripciones en línea.
- Pagos en línea.

5.1.3.3. CRM Estratégico

Finalmente el CRM **estratégico** (*Strategic CRM*), ejecuta y mide los proyectos que entrega la fase anterior de la herramienta; es decir son el insumo para las estrategias propuestas por la oficina de marketing y en este caso de reclutamiento.

Entre algunos ejemplos, podemos mencionar:

- El perfil de cliente-interés que desea tener el plantel.
- Campañas de venta directa, telemarketing, o ventas por catálogo, que buscan tener una respuesta inmediata en un lugar y momento exacto.
- El manejo de quejas y reclamos por parte de padres, postulantes o alumnos.
- Programas educativos de fidelidad, al intensificar la satisfacción se prolonga la vida del cliente (retención): Coaliciones con tiendas de descuentos (convenio Cinemark), credencial de descuentos en la cafetería, credencial electrónica para uso de amenidades (futbolín, sala lúdica), e igualmente para notificar al padre de familia cuando su hijo está ingresando a los predios universitarios, tarjeta acumuladora de puntos canjeable por cursos en línea, entre los más destacados.
- Extender el valor del tiempo de vida del estudiante en la institución cuidando una relación a largo plazo (el valor en dólares reflejados en los flujos de efectivo actual y a futuro). Proyección de flujos para el plantel.

5.1.4. La gestión de Relaciones hacia el postulante

El sistema de información y gestión que debe seguir un proceso de reclutamiento ver Figura 1 respecto a los múltiples canales comunicativos de las etapas de Preventa, Venta y Post Venta, se basa en la información generada por los mismos durante la oferta de servicios educativos. En complemento de este sistema de información, la Figura 19 muestra las diversas fases del proceso de compra en donde es imprescindible la recolección de percepciones y necesidades arrojadas por el comportamiento del consumidor. El objetivo es capturar el mayor número de perfiles dentro del proceso de atracción con los que se puedan medir la efectividad de las campañas propuestas.

Los autores expertos Alonso y Grande (2011), afirman que los Individuos procuran satisfacer sus necesidades y desarrollar actividades encaminadas a su superación. Partir de una necesidad constituye el input básico que impulsa la búsqueda y conocimiento de información. En base a los autores se describen las fases de atracción propuestas:

- **CONOCIMIENTO:** En esta fase el postulante se encuentra expuesto a a varios agentes de estimulación de necesidades que lo rodean externamente. Comprenden las influencias familiares, creencias religiosas, conocimientos previos sobre el plantel, información que llega al postulante por diversos medios digitales, de internet, campañas de mercadeo, radio, prensa escrita, o por influencia de un orientador a nivel académico/personal. La información ha de ser procesada internamente por el postulante a nivel selectivo.
- **EVALUACIÓN:** El postulante analiza las influencias provenientes de su ambiente circundante, nivel económico, moda, cultura, personas o grupos referentes; las cuales pueden moderar el ritmo de velocidad en la toma de decisiones. Los autores afirman aquí el origen del reconocimiento del problema y la motivación. En esta fase, el postulante confirma sus percepciones e ideales a través de los comentarios en redes sociales, visitas a las casas abiertas del plantel, en una entrevista de orientación vocacional, o la información encontrada en los trípticos/brochures de la universidad.
- **COMPRA:** Como resultado de la continua influencia de los agentes externos y confirmación de percepciones; el postulante inicia la decisión de compra llenando la ficha de inscripción presencial o de manera virtual, posteriormente y de acuerdo a su perfil aplicará a los diversos beneficios como Becas, Clubes y Ayudas Económicas. En esta fase el postulante evalúa sus conductas y la realización de sus expectativas materializadas con el consumo del servicio, mismas que desembocan en rechazo o satisfacción.
- **USO:** Conforme a los autores, esta fase manifiesta que la evaluación del consumo puede ser o no disonante tanto a nivel emocional como físico; y la aceptación conlleva acciones

que reafirman la decisión del consumidor. Siendo además muy fundamental instaurar mecanismos en la recepción de quejas con el cuál se puedan corregir preventivamente los procesos erróneos. Por su parte, el postulante se convierte en inscrito y consumidor del servicio lo que conlleva que sea sujeto de beneficios de convenios empresariales, intercambios universitarios, participante de eventos a nivel interno/externo, pasantías y proyectos de vinculación. Para entonces en esta fase el inscrito ha completado los formularios sobre información de carácter social, económico y cultural que servirán para fidelizar al cliente.

- RE-COMPRA: O actividades Postcompra. El propósito es promover el crecimiento de las experiencias positivas que tenga el inscrito con la universidad, a través del goce de Alianzas estratégicas y convenios, Promociones y descuentos estudiantiles, Afiliación al sistema Alumni, Acceso a programas de formación continua y a futuro continúe sus estudios con Maestrías. Lo importante es contar con un aliado valioso para impulsar la recomendación boca a boca dando lugar a la fidelización del consumidor.

Como análisis del modelo propuesto en la atracción y seguimiento de postulantes; es evidente la necesidad de que el plantel propicie la iniciativa hacia los candidatos cuanto antes posible mejor previo a los años finales de secundaria, por cuanto a mayor nivel de atracción de postulantes, el resultado de elección y preferencia al plantel superará a las otras posibles opciones contempladas por el candidato.

Al respecto de las Figuras 19 y 20 el seguimiento de procesos y actividades propuestas a través del sistema *CRM* pretende propiciar el almacenamiento de datos que midan la efectividad de campañas provenientes de cada agente. Como ejemplos se encuentran el fomentar las relaciones con dirigentes y orientadores de colegios a nivel de cuentas clave para impulsar charlas de vinculación y a su vez promocionar las inscripciones de carreras universitarias; como resultado se obtendrían también indicadores segmentados por tipo de colegio, especialidades, charlas, inscritos, presupuesto por campaña, entre otros.

Ver en link <https://www.youtube.com/watch?v=8KH4X0SXVwk>.

Ver en link <https://www.youtube.com/watch?v=0DeF0auSRh4>.

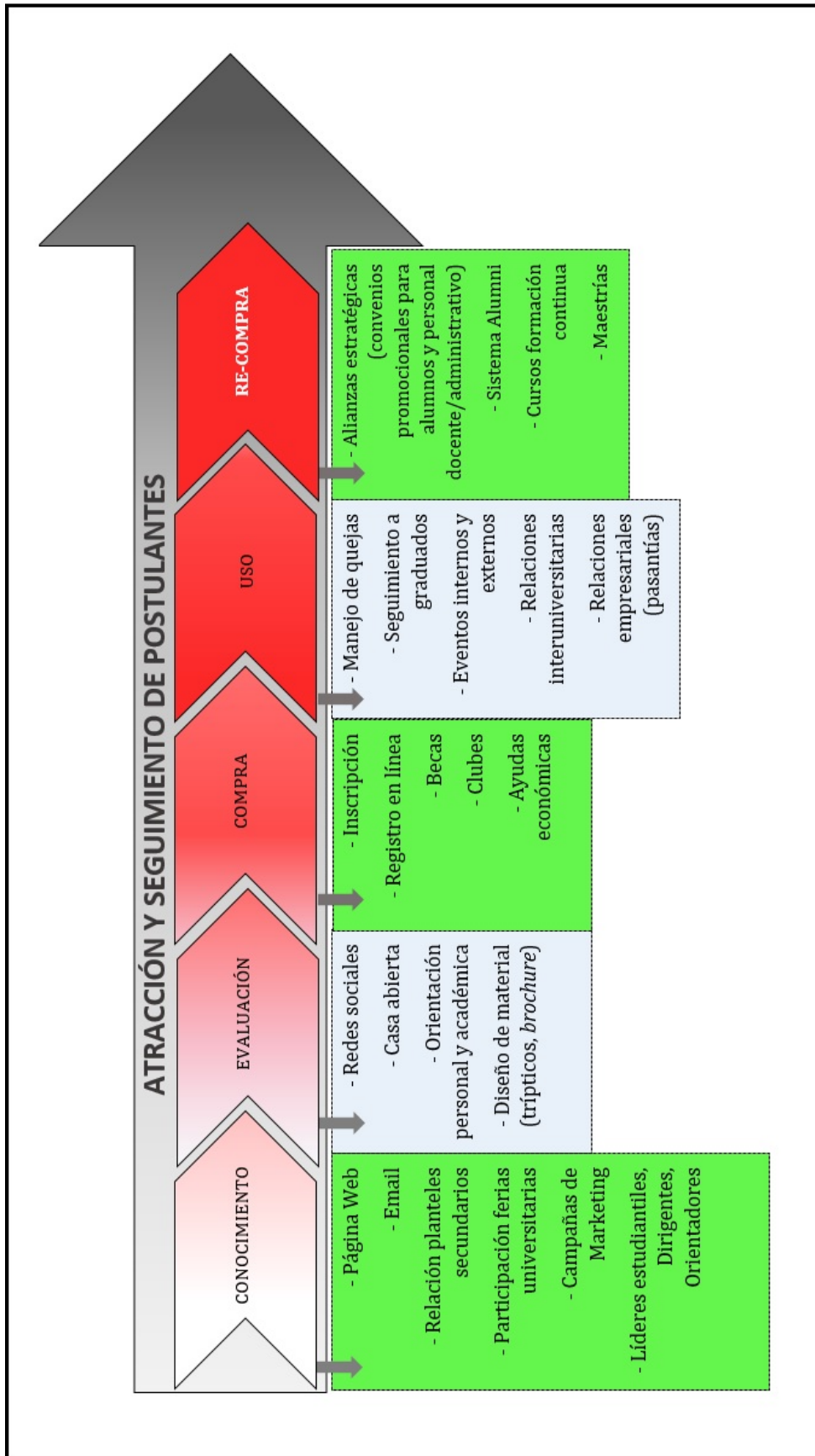


Figura 19. El reclutamiento dentro del proceso de compra
Elaborado: Apartir de *SalesForce CRM* reclutamiento

A continuación se planteó también la necesidad de crear un Departamento o Comisión de marketing responsable de controlar y dirigir varios de los factores influyentes a lo largo del proceso de atracción y seguimiento del postulante, entre ellos se encuentran: Página web, mail, relaciones con líderes estudiantiles, dirigentes, orientadores, relaciones con planteles secundarios, redes sociales, organización de casas abiertas. La figura 20 pone en manifiesto lo importante de crear la comisión ya que en es esta unidad se encuentran en su mayoría los procesos que dan inicio a la atracción, incluso se maneja información relacionada al posicionamiento de marca de la institución. Como resultado de la ejecución de las actividades presentadas, se obtendrían indicadores de captación así como información para el monitoreo y mejora de procesos.

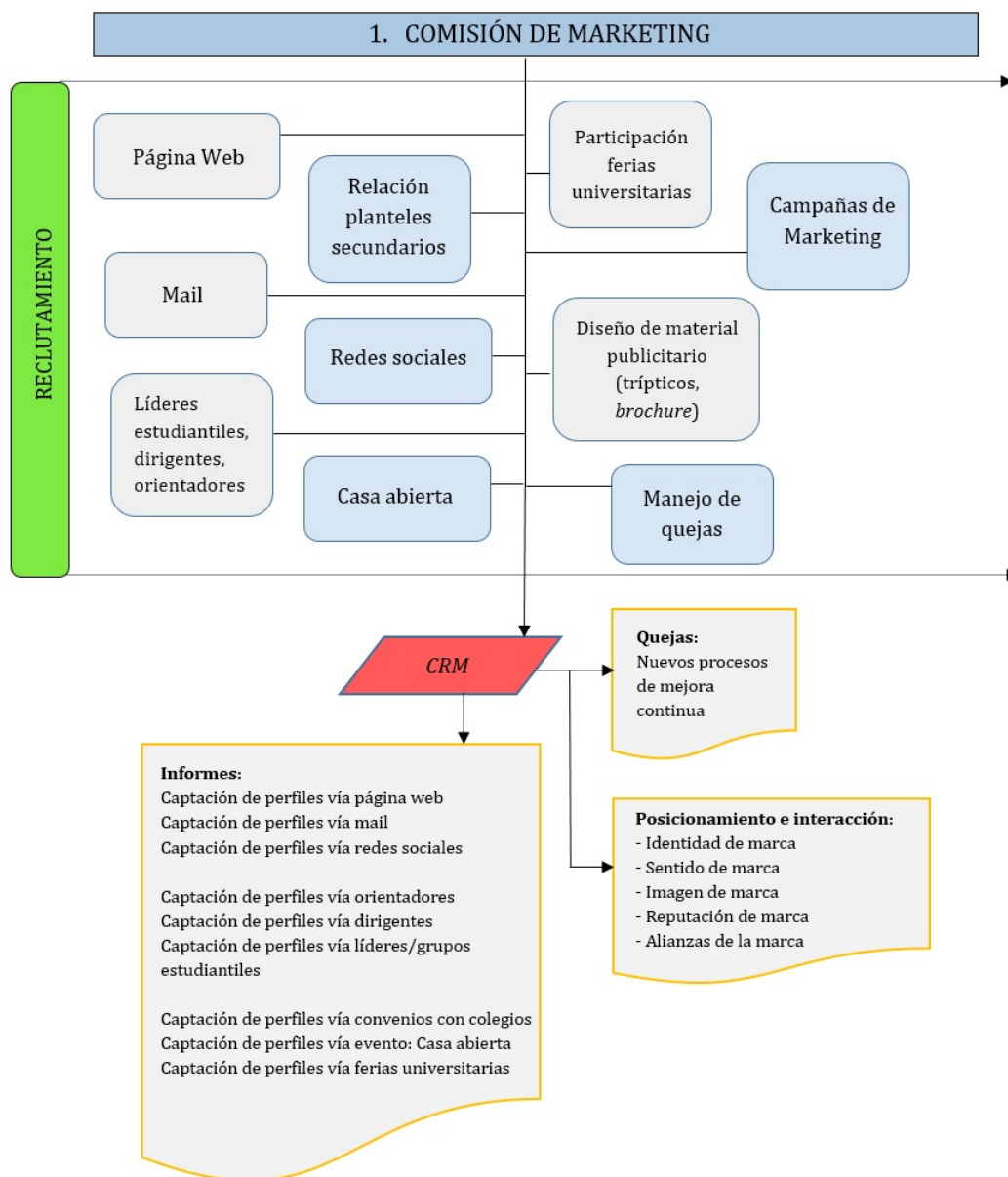


Figura 20. Reclutamiento a través de la Comisión de Marketing
Fuente: elaboración propia

En segunda instancia se encuentra el departamento de Bienestar estudiantil el cual trabaja en congruencia con la fase anterior y está encargado de las funciones de: Inscripción, becas, clubes culturales y deportivos, ayudas económicas, seguimiento a graduados y bolsa de empleo, ver figura 21. Éste se encargará del manejo y mejora de aquellas variables relacionadas al entorno socioeconómico del candidato, mismas que serán útiles en posteriores fases académicas del estudiante. En consecuencia el CRM promueve el análisis de indicadores con relación a la mejora de habilidades y competencias en los usuarios.

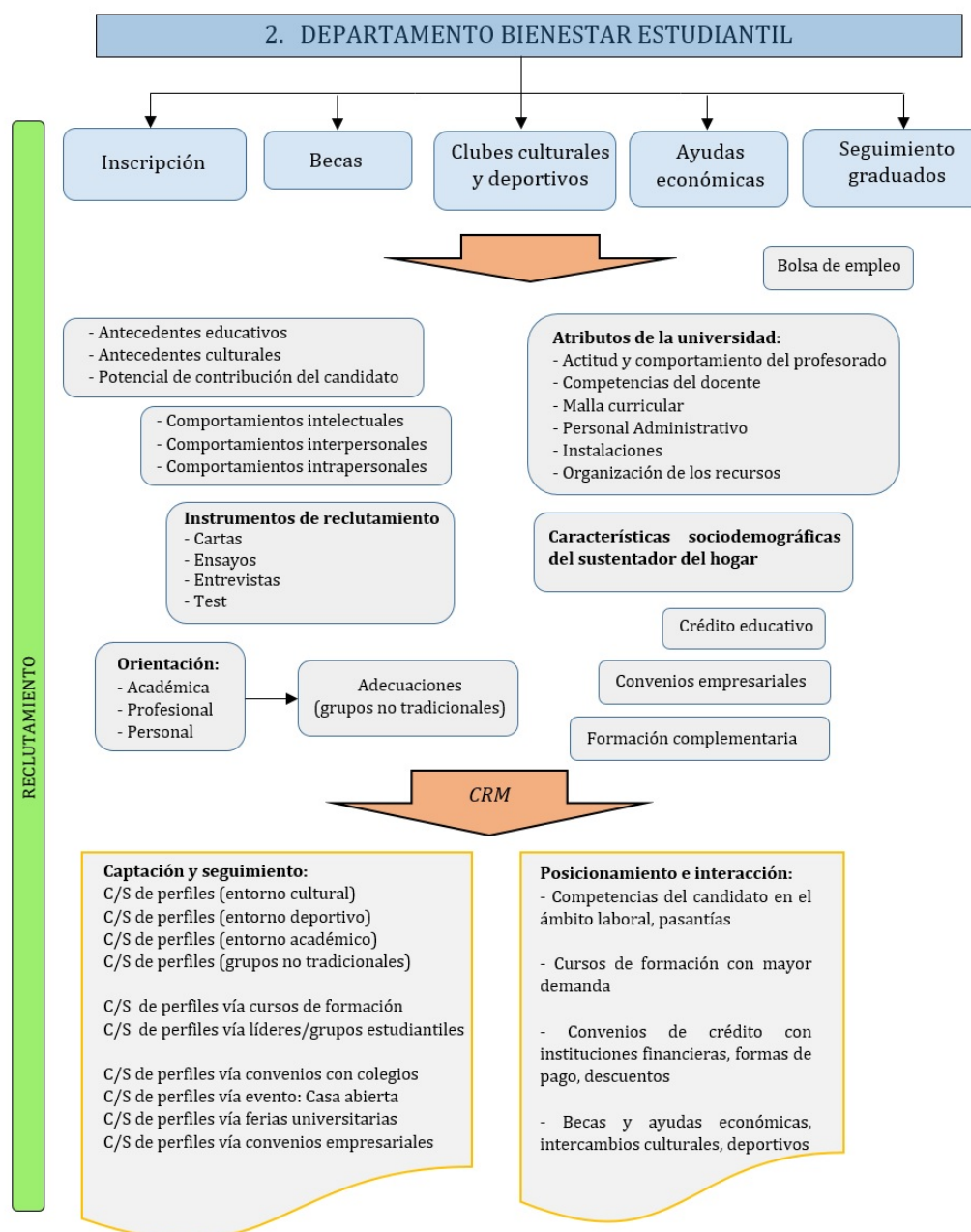


Figura 21. Reclutamiento a través de Bienestar estudiantil

Fuente: elaboración propia

Finalmente la figura 22 muestra en detalle un ejemplo de visualización sobre como el *Software*

de CRM trabaja con el menú de opciones a manera de tablero de control, permitiéndole al operador monitorear el progreso de la atracción del postulante ya sea este por el tipo de actividad, ó líder de entorno interno - externo de la institución educativa. Entre los nombres de aplicativos CRM que actualmente son utilizados por establecimientos reconocidos a nivel internacional se encuentran: *SalesForce* , *Microsoft Dynamics CRM* y *Sugar CRM* , entre otros. Las bondades de la tecnología ayuda a tener un alcance aún más completo al permitir que el Software sea disponible en aplicativos android para su uso en los celulares de los estudiantes, desencadenando beneficios de convenios a nivel portátil.



Figura 22. Ejemplo de interfaz sobre módulos CRM en la Admisión
Fuente: elaboración propia

5.2. Evaluación preliminar

El proceso de validación del modelo propuesto tuvo lugar en dos departamentos cruciales de la institución foco de estudio. El primer análisis a través de la perspectiva técnica donde se realizó la presentación en el Departamento de Informática al responsable Desarrollador de software quien es el encargado de administrar las redes y plataformas, bajo el siguiente esquema:

A. Evaluación Técnica Informática

Previamente se procedió a diagnosticar y plantear algunos criterios sobre los conceptos del CRM y los beneficios de su implantación en la red del plantel. Seguidamente se aplicó una entrevista con las siguientes preguntas:

Entrevistado 1:

- **Cargo:** Asistente Desarrollador de software-administrador de redes y plataformas.
- **Perfil:** Ingeniero en Programación y Redes, Magister en Informática.

- **Años de experiencia:** 10 años.

Preguntas:

- Cree Usted que en el sector Educativo, un plantel debe emplear estrategias de marketing que le ayuden a tener ventajas competitivas frente a sus rivales y el entorno cambiante? *Sí. Definitivamente las estrategias favorecen el posicionamiento en cualquier ámbito, más aún al tratarse de establecimientos particulares donde el cliente es quien paga por los servicios prestados y es la razón de existir de esa organización. El cliente-estudiante se siente atraído por estas ventajas porque asocia el pago de su inversión retribuido en prestaciones de valor agregado y prestigio (imagen corporativa).*
- Maneja el departamento alguna herramienta que brinde la opción de segmentar, capturar y dar seguimiento a los postulantes y alumnos (clientes)? *No. Aunque, se ha tratado de utilizar aplicaciones en ciertas instancias a través de la herramienta -Formularios On line de Google, creados específicamente para procesos puntuales y aislados, como ejemplo una encuesta/taller.*
- Posee la institución alguna herramienta sistemática para recoger información con respecto a los gustos, preferencias, necesidades y problemas de sus clientes? De ser afirmativa su respuesta, favor indicar como opera este sistema? *No. La única herramienta empleada que posee el plantel es Academics, la cual está diseñada sola y exclusivamente con fines académicos; el de subir los horarios y generar hojas de arancel para el estudiante. Sería recomendable tener una herramienta para aquellos propósitos y orientarlo a la satisfacción del cliente, es algo trascendental para el plantel .*
- A su criterio, califique el grado de interacción (Poco, Medio, Alto) del plantel con el entorno hacia sus *Proveedores* (colegios, empresas) y *Clientes* (postulantes, estudiantes y padres) en la región: *Poco. El potencial de oportunidades que existe externamente es grande y aún no ha sido explotado adecuadamente. Se debería promocionar la marca y trayectoria del plantel hacia los diferentes públicos y actores que rodean a la institución, se tiene una marca de alrededor de 70 años con redes internacionales que respaldan su labor institucional.*
- Conoce Usted sobre la estrategia Gestión de Relación con clientes (CRM-Customer Relationship Management)? *Como informático por su puesto. Ayuda a integrar datos en una sola herramienta para brindar información clave a nivel gerencial quien toma las decisiones.*
- Considera que el modelo de CRM puede ayudar a mejorar la captación/reclutamiento puesto que eleva los niveles de interacción con el mercado y concentra el manejo de

información de sus clientes? *Desde luego que sí. El modelo debidamente implementado personaliza el servicio y hace sentir al estudiante como un verdadero miembro de la comunidad académica, va más allá de ser solo un número que pertenece a cifras frías detrás de un mostrador. Es de vital trascendencia pronosticar los datos en el tiempo, tener históricos para analizar las tendencias de los alumnos y conocer de los futuros clientes sus expectativas y motivaciones. Contribuye a posicionar una imagen corporativa de servicio.*

- Al presentarle las dimensiones por las que opera la estrategia de CRM y sus lineamientos: Considera que el plantel tiene la capacidad técnica de operarlo? *Sin lugar a duda. El almacenamiento de datos es muy grande y compatible con la implementación de un modelo bajo las características planteadas. Incluso se puede vincular la Base datos hacia una herramienta Open Source llamada -Weka- la cual funciona en constante actualización y permite emitir el tipo de informe adecuado para cada uno de los módulos creados. El plantel tendría información actual y de primera mano para la toma de decisiones y oportuna ayuda para el seguimiento y fidelización en los diversos procesos, especialmente el de reclutamiento.*

B. Evaluación Operativa y de Gestión estrategico

Entrevistado 2:

- **Cargo:** Director de Estudiantes y Bienestar estudiantil
- **Perfil:** Psicólogo Clínico, Magister en Psicología
- **Años de experiencia:** 10 años

La segunda fase, hacia el Director de Estudiantes y Bienestar Estudiantil responsable de la unidad a cargo de los procesos de admisión, becas, ayudas económicas, clubes culturales, seguimiento a graduados y bolsa de empleo. Se recogen los principales criterios a través de una entrevista estructurada quien determina el grado de aceptación y adaptabilidad del modelo propuesto.

Preguntas:

- Cree Usted que en el Sector Educativo, un plantel debe emplear estrategias de marketing que le ayuden a tener ventajas competitivas frente a sus rivales y el entorno cambiante? *Sí estoy de acuerdo. Es conocido que todo tipo de organización busca tener una diferenciación de todos los ofertantes de servicios educativos. Muchos procran igualar al mejor para luego superarlo, incluso el postulante hoy en día se encuentra muy bien informado por todos los medios posibles .*

- Maneja Usted en el departamento alguna herramienta que le brinde la opción de segmentar, capturar y dar seguimiento a sus postulantes y alumnos (clientes)? *No. Los únicos sistemas que se manejan en el plantel son Academics y EVAE las cuales funcionan independientemente y con fines académicos.*
- Posee la institución alguna herramienta sistemática para recoger información con respecto a los gustos, preferencias, necesidades y problemas de sus clientes? De ser afirmativa su respuesta, favor indicar como opera este sistema. *No. Y creo que el ámbito educativo amerita reunir muchas herramientas que ayuden a forjar una buena educación y orientación .*
- A su criterio, califique el grado de interacción (Poco, Medio, Alto) del plantel con el entorno hacia sus *Proveedores* (colegios, empresas) y *Clientes* (postulantes, estudiantes y padres) en la región: *Medio. Existe mucho camino por recorrer y en hora buena la tecnología ha contribuido positivamente a ello. Los mecanismos de interacción y comunicación actuales manejados responsablemente tienen un grna potencial.*
- Conoce Usted sobre la estrategia Gestión de Relación con clientes (CRM-Customer Relationship Management)? *Sí la escuchado. A través del marketing relacional muchas empresas del ámbito comercial lo han empleado con la finalidad de premiar y retener al usuario, principalmente en el ámbito de servicios como la banca y telefonía celular.*
- Considera que el modelo de CRM puede ayudar a mejorar la captación/reclutamiento puesto que eleva los niveles de interacción con el mercado y concentra el manejo de información de sus clientes? *Si. Se recomienda buscar un software adecuado para la implementación puesto que influye en la manera de pensar y actuar en el medio educativo.*
- Al presentarle las dimensiones por las que opera la estrategia de CRM y sus lineamientos: Considera que el plantel tiene la capacidad técnica de operarlo? *Si. Desde luego debe haber una interiorización de la filosofía en las personas. Acercar al cliente ayuda a crear nuevos conceptos dentro de la organización y crear un mejor ambiente.*

Bajo las afirmaciones establecidas por representantes anteriormente, se establece que el modelo cumple con diagnosticar y evaluar los componentes: Procesos, personas y tecnología, a través del análisis y cuidado de los aspectos presentados en la tabla 33, al final el departamento emite el respectivo certificado, (ver Apéndice D):

Tabla 33

Guía de evaluación preliminar para Dirección de Estudiantes y Desarrollador de Software y Redes informáticas

No	Parámetros de validación del modelo	Sí cumple	No cumple
1	Se establece como una estrategia de Marketing para generar ventaja competitiva	SI	
2	Resulta entendible la visión sobre la estrategia Gestión de relación con el cliente (CRM)	SI	
3	Utilidad del modelo CRM para mejora de captación-retención, promoviendo niveles de interacción con el mercado y gestión del manejo de información de clientes.	SI	
4	Promueve la interacción del plantel con el entorno y sus proveedores-clientes (postulantes, público, padres, colegios, empresas) en la región:	SI	
5	Manejo de herramienta para segmentar, capturar y dar seguimiento de postulantes	SI	
6	Herramienta sistemática para recoger información con respecto a gustos, preferencias, necesidades y problemas de estudiantes	SI	
7	Capacidad técnica para implementar las dimensiones que opera la estrategia de CRM y sus lineamientos.	SI	

Fuente: elaboración propia

5.3. Análisis de resultados

5.3.1. Perspectiva del *CRM* con sus componentes

El CRM dentro del ámbito educativo obedece a la búsqueda de la personalización del servicio porque los procesos cuidan la óptica externa es decir desde afuera hacia adentro, con lo cual se logra empatizar rápidamente en los llamados momentos de la verdad. La interacción del usuario genera datos valiosos y también experiencias en las personas que a futuro pueden referir el servicio. Al tratarse de un estudio donde existen factores de percepción intrínsecos al individuo. El desafío de la universidad entonces es manejar un marketing relacional a través de acciones éticas con responsabilidad social, mismos que promuevan la mejora continua. En la figura 23 del CRM muestra desde otra óptica como actúa a través de sus tres campos:

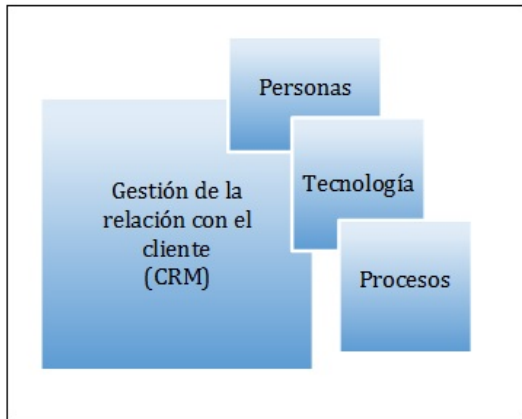


Figura 23. Componentes del CRM

Elaborado por: Rigo et al. (2016), *CRM Adoption in a Higher Education Institution*.

El primer componente CRM -Procesos, encierra las principales dimensiones que procesa el departamento en las que se plantean mejoras, siendo estos: La admisión, becas/ayudas económicas, seguimiento de graduados/bolsa de empleo, junto con los clubes culturales y deportivos. Con el aporte de la investigación se presentan algunos planteamientos nuevos para los mencionados procesos, en los que incluye una mejor interacción con los diversos agentes internos y externos del entorno estudiantil, de acuerdo al caso.

El segundo componente CRM -Tecnología, que tiene la responsabilidad de velar la perspectiva informática como: Qué programa/software CRM es el más aconsejable utilizar (*Sugar CRM, Microsoft Dynamics, SalesForce*), Brindar una arquitectura informática/plataforma adecuada (Bases de datos), y almacenar información recogida por los diversos Canales de captación.

El tercer componente CRM -Personas, cuida a través de esta perspectiva al personal Interno y Externo del plantel educativo. Es decir la manera en como la gente se adapta a la nueva filosofía, la capacitación, nivel de aceptación que prolonga la filosofía de un CRM. Repercute en la manera de interactuar con los diversos usuarios de una organización ya sean estos clientes internos (personal administrativo) o clientes externos (postulantes, alumnos, padres de familia, visitantes, empresas, municipalidades) para cuidar aquellos momentos de la verdad donde se plasma el valor agregado y se recaudan datos de las fuentes mencionadas (mails de contacto, direcciones, teléfonos, convenios). Como se puede visualizar en la figura 24

5.3.2. CRM en el proceso de admisión

Entre los módulos más representativos que sugieren sean manejados para el proceso de Reclutamiento se presentan en la tabla 34, la cual es una adaptación de Rigo et al. (2016), y ESIC (2012) con respecto a los procesos y sus responsables directos.

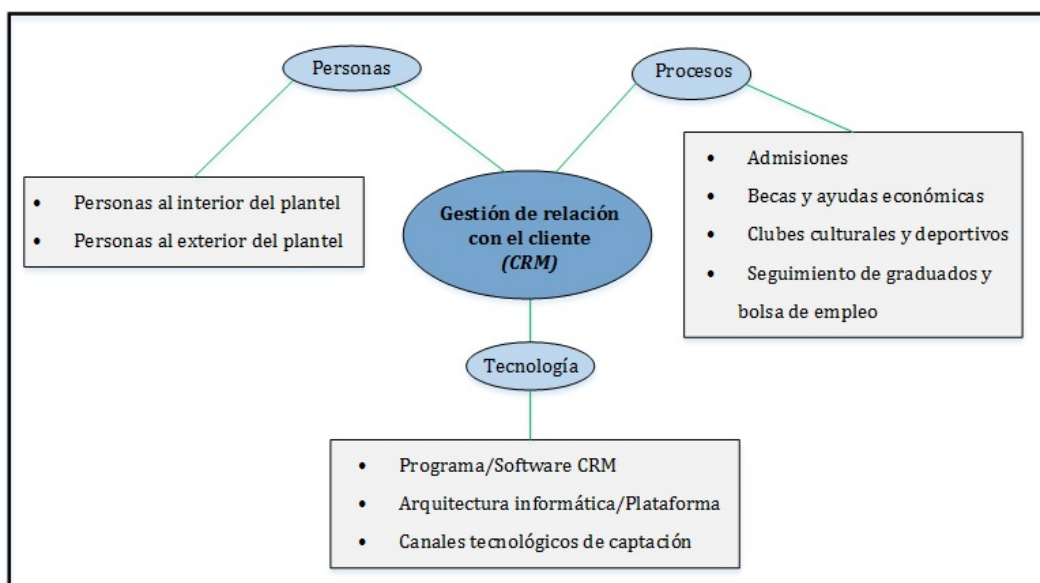


Figura 24. Componentes del CRM y las variables de funcionamiento
Elaborado por: elaboración propia a partir de la investigación.

Tabla 34

Módulos del proceso Admisiones

SUBDIMENSIONES	OBJETIVOS
Relaciones empresariales	Desarrollo de estrategias y procesos para mejorar la relación de la institución con sus socios
Campañas de Marketing	Desarrollo de herramientas de marketing para automatizar los procesos de campañas.
Relaciones con escuelas secundarias	Desarrollo de estrategias y procesos para mejorar la relación entre colegios y universidades con el fin de atraer a futuros estudiantes.
Relaciones con Estudiantes/Graduados	Desarrollo de estrategias y procesos para mejorar los niveles de lealtad y satisfacción de los estudiantes actuales y graduados.
Eventos internos y externos	Creación de procesos específicos para la gestión de eventos (ejemplo: conferencias).
Relaciones universitarias	Desarrollo de estrategias y procesos para aumentar la relación entre Universidades.
Comunicación interna y externa	Desarrollo de herramientas de marketing para una mejor comunicación con las partes interesadas (Correo electrónico, teléfono).

Continúa en la siguiente página

Tabla 34

Módulos del proceso Admisiones (Continuación)

SUBDIMENSIONES	OBJETIVOS
Líderes/Dirigentes	Desarrollo de estrategias y procesos para almacenar cualquier contacto que pueda ser una oportunidad de negocio potencial.
Redes sociales	Aprovechar las redes sociales mediante la recopilación de información sobre los estudiantes actuales y potenciales.
Multitud de abastecimiento	Desarrollo de estrategias y procesos para motivar a los actores del entorno a compartir ideas y sugerencias que mejoren el futuro del plantel.
Relaciones con centros de investigación	Desarrollo de estrategias y procesos para aumentar la relación entre la institución y centros de investigación

Fuente: Adaptado de Rigo et al. (2016)

5.3.3. Perspectiva de valor e interacción del Reclutamiento (Curva de Valor)

Conforme a la estrategia de Océano Azul propuesta por el autor W. Chan Kim empleando la innovación en la búsqueda de mercados no explorados; ésta ayuda a replantear la propuesta de valor en una organización, ver figura 25. Ya en la práctica implementar un modelo de CRM para reclutamiento ayudaría a incrementar la interacción con postulantes y conquistar candidatos en fases anteriores al ingreso universitario. El valor de interacción y estímulo que genere la invitación a un evento deportivo puede ser mayor que el generado por un anuncio publicitario en los medios de prensa. De esta forma el nivel de interacción se impulsa para favorecer el grado de compromiso del postulante hacia el plantel deseado.

Como explicación de la nueva curva de valor, se tendría nuevos factores a impulsar con el fin de elevar la interacción y compromiso del postulante, en comparación a la anterior manera de interactuar donde los postulantes son quienes toman la iniciativa de acercamiento al plantel a través del paso de la inscripción o aún poco más antes por el anuncio publicitario en medios de prensa. En la figura se propone eliminar la falta de comunicación cuanto antes mejor hacia alumnos de nivel secundario, reducir incertidumbres a la hora de escoger una carrera y vocación, altos costos de inscripción; y por otro lado aumentar el grado de acercamiento mediante charlas, eventos, encuentros, casas abiertas y convenios. Finalmente elevar la oferta de valor con la

creación de procesos de seguimiento y retroalimentación, los cuales ayudarán a precautelar la prolongación y contratación de servicios universitarios que incurra el cliente.

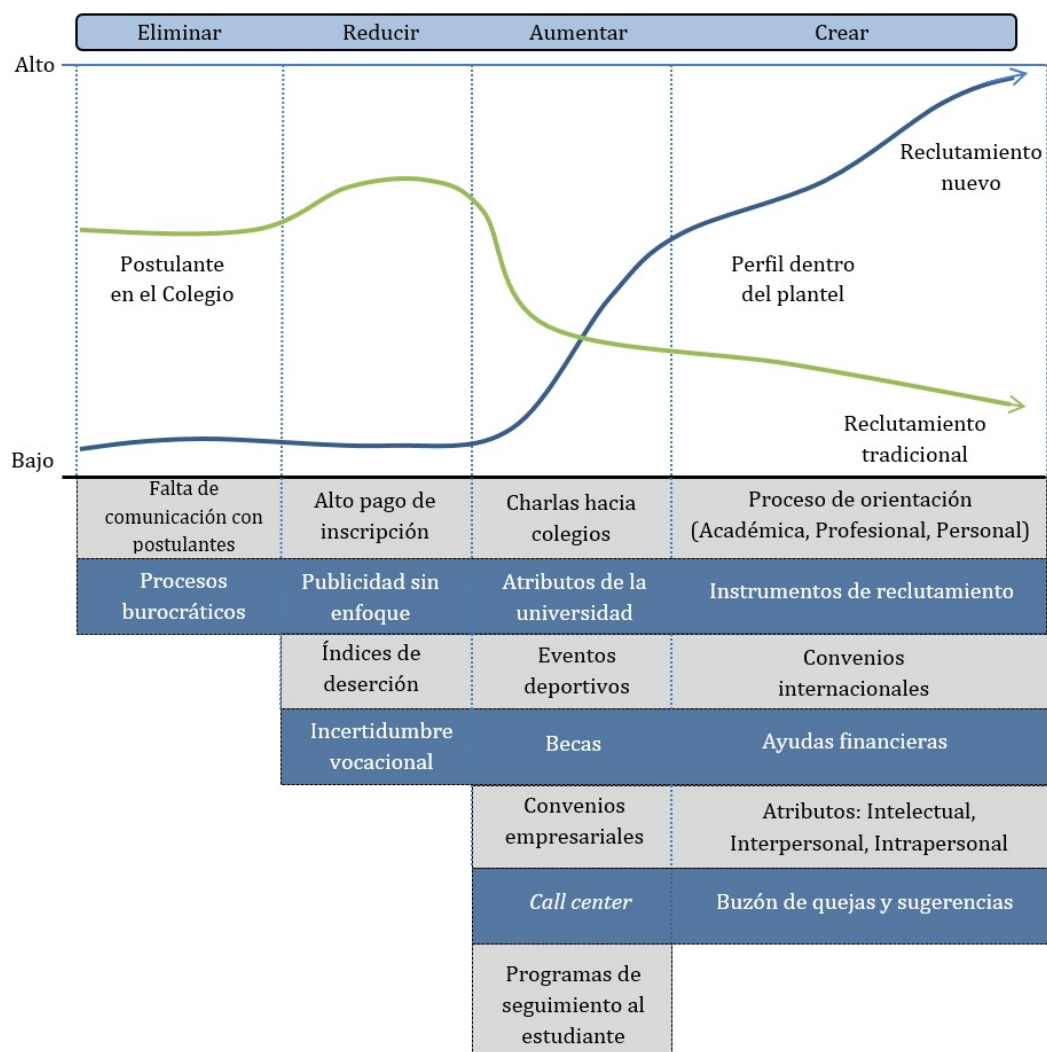


Figura 25. Nueva curva de valor sobre la interacción del reclutamiento en la PUCESA
Elaborado por: elaboración propia a partir de la investigación.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- La Gestión de relación con el cliente estrategia que logra conectar tres dimensiones fundamentales en una institución: Personas, procesos, y tecnología. De su adecuado actuar y sincronización el plantel canaliza sus recursos hacia la obtención de beneficios como satisfacción y retención en el reclutamiento.
- Después del análisis e implementación de las variables que inciden en la Admisión, el modelo promueve funciones y actividades relacionadas al mejoramiento de la comunicación entre el departamento de reclutamiento, y los agentes del entorno entre los cuales están los colegios y el sector productivo de la región.
- La implementación de la filosofía Gestión de relación con el cliente (*CRM*), supone cambios en la manera de pensar y actuar de las personas. Es imprescindible que el capital humano del plantel sea el primero en interiorizar esta visión debido a que son ellos los principales ejecutores de instrumentos al servicio de la comunidad. La propuesta debe generar valor para el personal y para el estudiante.
- En el ámbito Tecnológico se puede afirmar que el entorno organizacional está rodeado de un crecimiento de internet y evolución de las TICs (Tecnologías de la información y comunicación), las cuales han creado nuevas ventajas competitivas de mercado. Entonces, un plantel educativo donde se forman estudiantes no está exento de ello, el capital humano no puede quedar excluido de producir y manejar herramientas estratégicas de manera adecuada.
- Apartir del modelamiento relacional de datos efectuado por el *CRM*, la información se convierte en un aliado valioso para la toma de decisiones. Apartir de este supuesto, el conocer a los actuales y futuros clientes-estudiantes crea una ventaja competitiva sobre los rivales del mercado.

6.2. Recomendaciones

- El estudio analiza los principales procesos de bienestar estudiantil que actualmente se llevan a cabo en la unidad, sin duda un factor clave para el mejoramiento del modelo

CRM es integrar otras perspectivas provenientes de docentes y administrativos que aportan significativamente debido al grado de interacción que mantienen con los clientes.

- A través del análisis de diagnóstico es recomendable plantear una estrategia de Diferenciación que siempre ha caracterizado al plantel y a cada organización. El cliente es atraído no solo por la oferta académica sino también por la manera en como recluta el establecimiento. Los objetivos que persigue un plantel y el modo de influir en el entorno; están estrechamente relacionados con su filosofía y cultura: Ser más para servir mejor y tener excelencia académica.
- Se sugiere que posterior a una fase de implementación y mejoramiento de la gestión de información de estudiantes, se tomen en cuenta los datos útiles para futuras investigaciones de control, como ejemplo el cuadro de mando integral educativo.
- Independientemente de la implementación del proyecto, la oficina de captación debe generar información de retroalimentación que ayude a conocer las causas por la cuales deserta el proceso de admisión un postulante y mayor aún en el caso de los estudios dentro del plantel.
- En vista de que organismo estatales (encuesta Senescyt) colecta datos de alumnos en la fase de educación media; una institución de educación superior puede generar su propia base de información a través de un marketing relacional desde el ámbito colegial y aún escolar, registrar posibles candidatos para personalizar la propuesta de formación académica, cultural y humana. Ya que actualmente se ha perdido el input de alumnos en la admisión.
- Diversificar la oferta educativa vía plataforma en línea, debido al potencial de impacto de las tecnologías de la información a través del internet y la red sin fronteras.

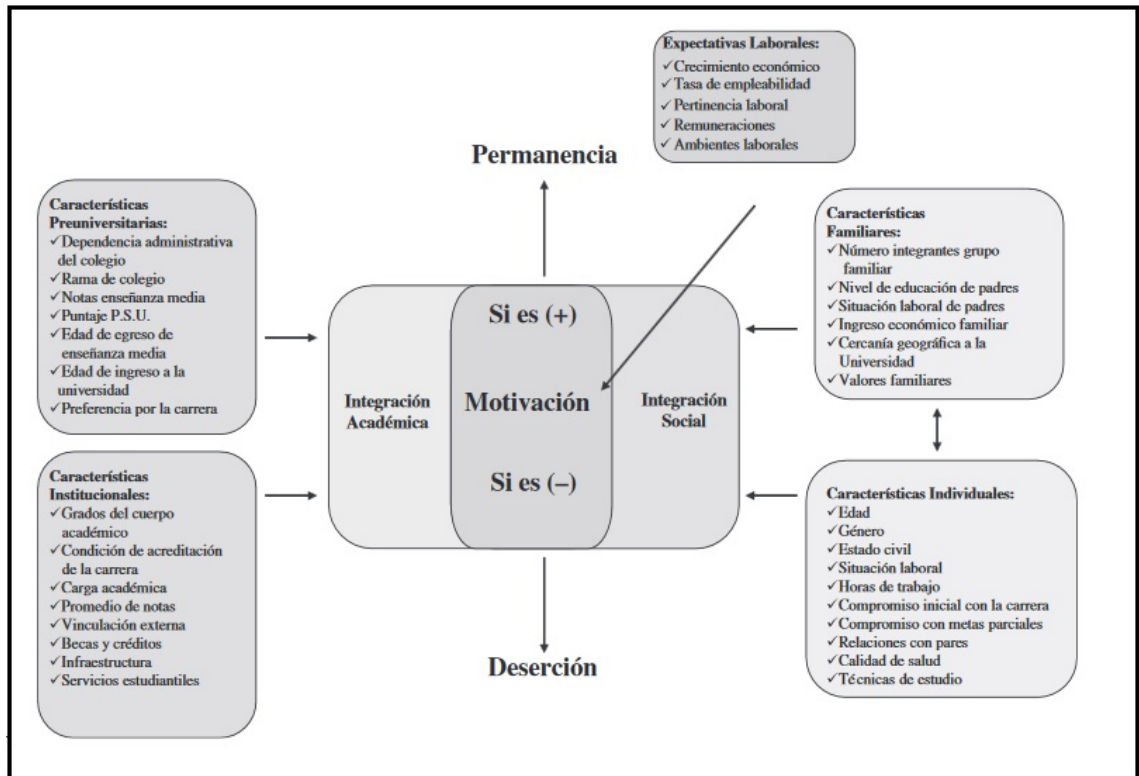
Apéndice A

Razones para elegir universidad

N	Factor
1	Ambiente de estudio
2	Accesibilidad del profesorado a los estudiantes
3	Amabilidad en el trato del personal de la universidad
4	Experiencia académica de los docentes
5	Variedad de los grados ofertados
6	Calidad de la educación
7	Capacidad pedagógica del profesorado
8	Calidad del servicio de asesoramiento y atención al alumnado
9	Orientación práctica del estudio
10	Reputación investigadora de la universidad
11	Número de alumnos por clase
12	Eficacia de Bolsa de Trabajo
13	Docencia y otras actividades en lengua inglesa
14	Atractivo de las instalaciones
15	Atractivo de las actividades ofertadas
16	Financiamiento
17	Coste semestral de los estudios
18	Nivel académico de los estudiantes
19	Otros servicios (cafetería, informática, otros)
20	Nivel de innovación tecnológica de la universidad
21	Proporción de graduados insertados el primer año
22	Recomendación familiar
23	Decisión familiar
24	Variedad de estudios especializados ofertados
25	Proyección internacional de la Universidad
26	Proporción de aprobados por curso
27	Servicio de biblioteca
28	Dificultad para acceder a una universidad pública
29	Reputación de la Universidad
30	Lengua de impartición de las clases
31	Orientación humanista-integral de la formación
32	Promoción e información directa a los alumnos potenciales
33	Orientación religiosa
34	Facilidad de acceso al transporte público
35	Proximidad de la universidad al domicilio habitual
36	Recomendación de un amigo
37	Difusión de la universidad en los medios de comunicación
38	Recomendación de un estudiante de la universidad
39	Recomendación de un antiguo alumno
40	Atractivo de las ofertas deportivas
41	Relación con los exalumnos de la universidad
42	Recomendación de un profesor
43	La universidad más cercana no imparte la titulación deseada
44	Posibilidad de vivir fuera del domicilio habitual
45	Facilidad de acceso a la universidad
46	Proximidad de la universidad a un domicilio no habitual
47	Dificultad para acceder a una universidad privada

Apéndice B

Modelo de Deserción Díaz (2011)



Apéndice C

Especialistas colaboradores para la matriz de Prospectiva Estratégica

APÉNDICE C

INFORMACIÓN DE PERFIL

Especialistas colaboradores para la matriz Prospectiva

1. PATRICIO MEDINA CHICAIZA; ING. MG (SISTEMAS)

Edad: 48 años.

Profesión: Ingeniero en Sistemas y computación, Master en Informática

Estudios universitarios: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato

Experiencia profesional: Investigador y docente universitario con más de 23 años de experiencia. También investigador con más de 15 textos y 10 indexaciones.

2. GALO LÓPEZ SEVILLA. ING. MG (SISTEMAS)

Edad: 41 años de edad.

Profesión: Ingeniero en Sistemas, Master en Informática.

Estudios universitarios: Universidad Técnica de Ambato.

Experiencia profesional: Ha trabajado como Director de la Escuela de Sistemas, ejercicio profesional y docencia por más de 17 años.

3. MARCO MENA FREIRE; PSC. MG (PSICOLOGÍA)

Edad: 40 años.

Profesión: Psicólogo Clínico, Master en Psicoanálisis.

Estudios universitarios: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Experiencia profesional: Ha trabajado como Director de la Facultad de Psicología, ejercicio profesional a nivel Público y privado por más de 20 años.

4. JOSÉ ENRIQUEZ MIRANDA; ING. MG (SISTEMAS)

Edad: 38 años.

Profesión: Ingeniero en Sistemas, Master en Informática.

Estudios universitarios: Universidad Técnica de Ambato

Experiencia profesional: Consultor y Asesor como representante de HOL_SOLUCIONES. Además posee experiencia en el ámbito privado empresarial y sector público con más de 17 años de experiencia.

Apéndice D

Certificado de validación por parte de Bienestar Estudiantil



CERTIFICADO

Previa solicitud presentada por el estudiante de posgrados Rodrigo Aguilar Vásquez, matrícula MAE-283, y una vez revisada la presentación: Diseño de un modelo de CRM como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes: Caso PUCESA; Certifico que la propuesta aporta al mejoramiento de los procesos de reclutamiento de los postulantes que desean ingresar a la universidad, al mismo tiempo muestra ser una herramienta de carácter tecnológico útil para segmentar (mercado) con fines estratégicos que promueven la competitividad del plantel.

El interesado puede hacer uso del presente certificado para fines académicos.

Ambato, 22 de Agosto de 2016

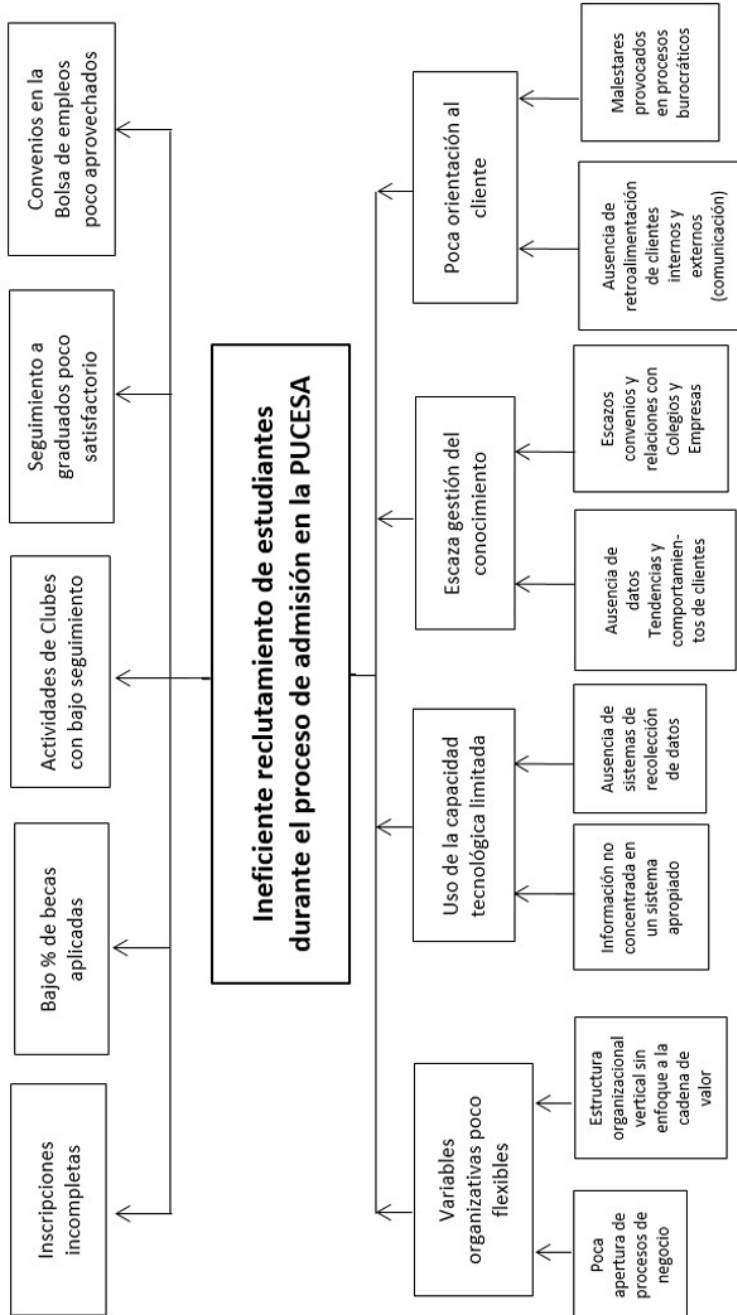
Atentamente,

MARCO MENA FREIRE
DIRECTOR DE ESTUDIANTES Y BIENESTAR ESTUDIANTIL
PUCESA



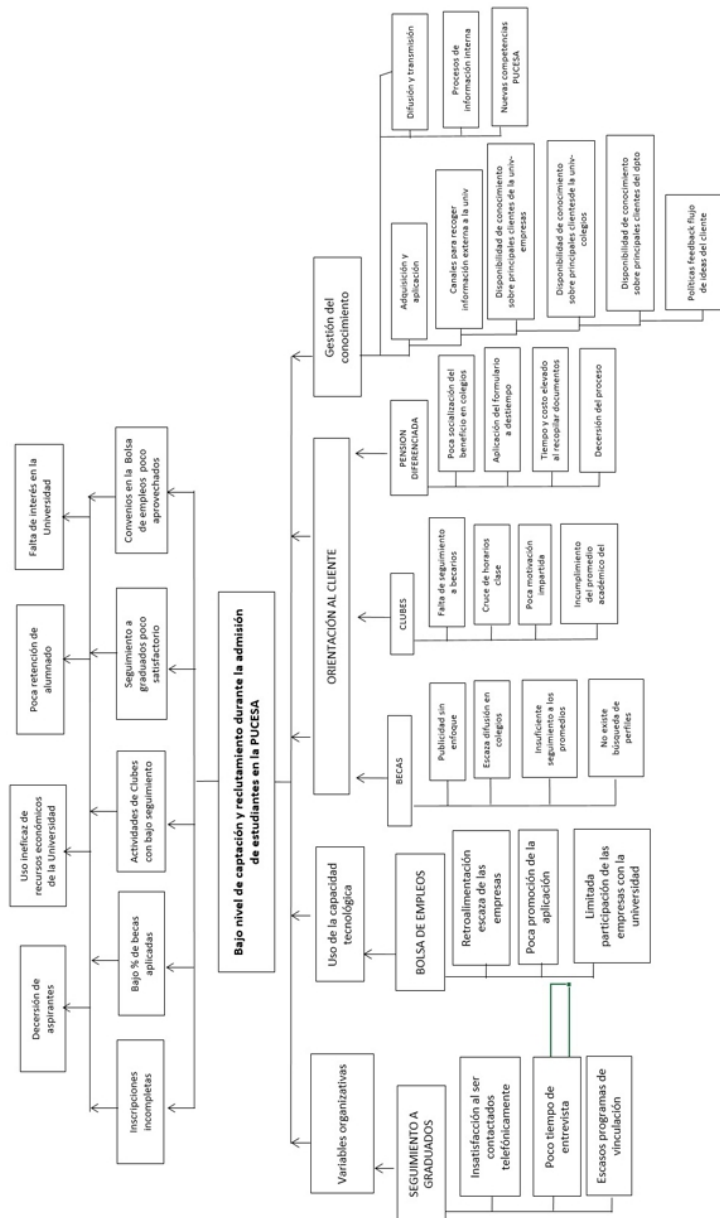
**DIRECCIÓN DE ESTUDIANTES
Y BIENESTAR ESTUDIANTIL**
Av. Manuelita Sáenz sin
sector El Tropezón
Telf.: 593 3 2586 016
ext. 133 - 101
www.pucesa.edu.ec

Árbol del problema



Apéndice F

Árbol de problemas de los principales procesos en bienestar estudiantil



Referencias

- Abbate, J. (2011). Admisión, apoyo y retención de estudiantes no tradicionales en carreras universitarias. *REICE.Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación* . Recuperado de https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/661130/REICE_6_3_2.pdf?sequence=1
- Agama, D. (2014). Inclusión económica y social en la educación superior caso: pensión diferenciada de la Unidad Académica de Trabajo Social de la PUCE. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6347>
- Alarcón, M. (2014). *Seguimiento de egresados: una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad* . Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=>
- Aldás, J., & Uriel, E. (2011). *Equidad y eficacia del sistema español de becas y ayudas al estudio* . Valencia. Recuperado de <https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel>
- Aldana, G., Morales, F., Aldana, J., Sabogal, F., & Ospina, ?. (2011). Seguimiento a egresados. Su importancia para las instituciones de educación superior. *Teoría Y Praxis Investigativa* , 3 (2). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3701001.pdf>
- Arija, A. C. (2011). Deporte y educación. *Revista de Educación* , (335). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1066530>
- Armas, G. (2012). Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior [Legislativa]. Recuperado de http://educaciondecualidad.ec/leyes/sistema/nivel_basico_inicial.html
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer). México: Pearson.
- Bárcena, J. J. L., de Cossio Ortiz, M. G. G., & Gutiérrez, M. C. R. (2011). Actividad física en estudiantes universitarios: prevalencia, características y tendencia. *De México* , 22 (3). Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/medintmex/mim2006/mim063e.pdf>
- Bach, T. (2015). *La Universidad Católica San Antonio de Murcia como ejemplo de universidad del deporte*. Recuperado de ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/download/555/329
- Beheshti, M., & Bagheri, A. (2011). *Exploitation of Customer Relationship Management (CRM) for Strategic Marketing in Higher Education: Creating a Knowledge based CRM Framework for Swedish Universities* . Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:353544/fulltext01.pdf>
- Blanco, C., & Meneses, F. (2013). Impacto de la ayuda financiera en la matrícula técnica y universitaria. Recuperado de https://mpa.ub.uni-muenchen.de/32025/1/MPRA_paper_32025.pdf
- Botello, J. (2014). Servicios de intermediación en mercados de trabajo. *Análisis Económico* , 29 (71). Recuperado de <http://search.ebscohost.com>

- Buttle, F. (2011). *Customer relationship management: concepts and technologies* (Segunda). USA: Routledge. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=KZUttVVyEjwC>
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2012). *Seguimiento de egresados e Inserción Laboral, Experiencias Universitarias* (Primera). Chile: CINDA. Recuperado de <http://www.academia.edu/4360013/Seguimiento>
- Columbus, A., & Gracia, R. (2011). *Manual de instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de egresados*. Monterrey, N.L.: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey & #8239; Grupo Noriega Editores.
- Constitucional, T. (2011). Constitución de la República del Ecuador. *Quito Ecuador: Registro Oficial*, 449.
- Contreras, D., & Luz, D. (2011). Concepto de orientación educativa: diversidad y aproximación. *Revista Iberoamericana de Educación ISSN*. Recuperado de <http://www.aportespedagogicos.cl/wp-content/uploads/2013/03/736Molina108.pdf>
- Corominas, E. (2011). La Transición a los estudios universitarios: abandono o cambio en el primer año en la universidad. *Revista de Investigación Educativa*, 2001, Vol. 19, N^om. 1, P. 127-151. Recuperado de <http://dugi.doc.udg.edu/handle/10256/9842>
- Crebert, G., Bates, M., Bell, B., Patrick, C. J., & Cragnolini, V. (2011). Developing generic skills at university, during work placement and in employment: graduates' perceptions. *Higher Education Research & Development*, 23 (2). Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0729436042000206636>
- Díaz, C. (2011). Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 34 (2). Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052008000200004&script=sci_arttext&tlng=en
- de Dios, J., & Salas, M. (2011). Análisis económico de la elección de carrera universitaria. Un modelo logit binomial de demanda privada de educación, 3. Recuperado de <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec199903.pdf>
- del Olmo, J. (2011). Investigaciones de economía. In *Los factores de elección de universidad*. Valencia: Fundación Universidad Empresa. Recuperado de <http://www.economicsofeducation.com/repec/2009valencia/valencia2009.pdf>
- del Olmo, J. (2011). Los factores de elección de universidad. Investigaciones de economía de la educación. In *Los factores de elección de universidad*. Valencia: Fundación Universidad Empresa. Recuperado de <http://www.economicsofeducation.com/repec/2009valencia/valencia2009.pdf>
- Di Caudo, M. (2014). *Estudiantes interculturales en la Universidad: Un relato colectivo desde Ecuador*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana & #8239; Abya Yala.

- Domingo, G. (2011). Los clubes de lectura de Barcelona: una experiencia para el fomento de la lectura y del diálogo. Recuperado de <http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/handle/10421/774>
- El Técnico Superior Universitario en Administración: Origen, trayectoria estudiantil y desarrollo profesional. (2011). *B EUMED*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/gratis/2011c/995/995.zip>
- ESIC. Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad ESIC, Pub. L. No. Ed.1 CIF: R2800828B (2012). Recuperado de <http://www.esic.edu/pdf/manual>
- Fondevila, J., del Olmo, J., & Sierra, J. (2011). Universidades privadas, un subsistema diferente?: cómo desarrollan los estudiantes sus preferencias hacia la universidad. *Vivat Academia*, (114). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3751036>
- Gómez, A., & Suárez, C. (2015). *Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial* (4ta. ed.). México.
- Gómez, V., & Celis, J. (2011). Crédito educativo, acciones afirmativas y equidad social en la educación superior en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, (33). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123885X2009000200010>
- Garrido, A. (2011). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero Español*. Málaga, España. Recuperado de <http://bibliotecadigital.org:8080/jspui/bitstream/001/171/8/9788497476072.pdf>
- Garrido, A., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español /Customer Relationship Management (CRM) as a Business Strategy: Developing a Success Model and Empirical Analysis in the Spanish Hospitality Sector. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 20 (2). Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/0ae7589d41bbe28518e2379819f78331/1?pq-origsite=gscholar>
- Gascón, J., Alcalde, M., & Olmo, J. (2012). Impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en la elección de universidad: el caso de internet y las redes sociales. In *Los estudios de Ciencias de la Comunicación en el EEES* (Vol. 39). Fragua. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3329830>
- González, G., & Iturralde, R. (2011). Duración y Probabilidad de Salida del Desempleo: Un estudio para el caso ecuatoriano (2003-2006) con datos de secciones cruzadas repetidas. Recuperado de https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/2006/No3/Vol.22_3_2006GabrielaGonzalezRicardoIturralde.pdf
- González, L., & Martínez, M. (2012). Accesibilidad en el proceso de admisión a la Universidad

- de Costa Rica, de la población estudiantil con necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad. *Revista Educación*, 36. Recuperado de [revistas.ucr.ac.cr /index.php /educacion /article /download /453 /9904](http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/453/9904)
- Hemsley, J., & Oplatka, I. (2015). *Higher Education Consumer Choice*. Springer, 2015.
- Himmel, E. (2011). Modelos de análisis de la deserción estudiantil en la educación superior, 17. Recuperado de [http: // www.alfaguia.org /alfaguia /files /1318955602Modelo](http://www.alfaguia.org/alfaguia/files/1318955602Modelo)
- i Gascón, J. F. F., del Olmo Arriaga, J. L., & Sánchez, J. S. (2011). Universidades privadas, un subsistema diferente: cómo desarrollan los estudiantes sus preferencias hacia la universidad. *Vivat Academia*, (114), 17-19. Recuperado de [http: // /dialnet.unirioja.es /servlet /articulo?codigo=3751036](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3751036)
- Jacome, O., & Manzano, J. (2016). *Diseño de un modelo para la creación y gestión de la marca para pymes dedicada a la comercialización de servicios turísticos mediante el marketing inbound*. PUCE A. Recuperado de [http: // /repositorio.pucesa.edu.ec /bitstream /123456789 /1594 /1 /76128.pdf](http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1594/1/76128.pdf)
- Krismiyati, Latuperissa, R., & Sinatra, L. (2014). The significance of innovation in marketing Public Relations for increasing intake in private universities. *Computer Science*, 1. Recuperado de [http: // /www.academia.edu /download /33494466 /Full_Issue_April_2014.pdf](http://www.academia.edu/download/33494466/Full_Issue_April_2014.pdf)
- Lagunas, B. O., Carranza, I. M., & Ramírez, A. B. (2015). Opinión de los estudiantes de psicología sobre la inclusión de actividades deportivas y culturales en su formación profesional. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 20 (2). Recuperado de [http: // /www.redalyc.org /articulo.oa?id=29242799006](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29242799006)
- Latiesa, M. (2011). Demanda de educación superior: evaluaciones y condicionamientos de los estudiantes en la elección de carrera. JSTOR. Recuperado de [http: // /www.jstor.org /stable /40183395?seq=1 #fndtn page](http://www.jstor.org/stable/40183395?seq=1#fndtn_page)
- Lobejón, C. (2011). La experiencia de los clubes de lectura en la Universidad Popular de Palencia. *Tabanque: Revista Pedag?gica*, 19. Recuperado de [http: // /uvadoc.uva.es /bitstream /10324 /8882 /1 /Tabanque 2005 19 LaExperienciaDeLosClubesDeLecturaEnLaUniversidadPo.pdf](http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8882/1/Tabanque%202005%2019%20LaExperienciaDeLosClubesDeLecturaEnLaUniversidadPo.pdf)
- Manes, J. (2011). ética y marketing de la institución educativa: una conciliación. *Buenos Aires, Argentina*. Recuperado de [http: // /www.academia.edu /download /38591221 /Etica_y_mkt_educativo.pdf](http://www.academia.edu/download/38591221/Etica_y_mkt_educativo.pdf)
- Manes, J. (2011). Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: un círculo virtuoso. *Organización Y Gestión Educativa*, 5. Recuperado de [http: // /sites.google.com /site /mercadeouniversitario /home /GestiondelMarketingEducativo.pdf](http://sites.google.com/site/mercadeouniversitario/home/GestiondelMarketingEducativo.pdf)
- Maniu, I., & Maniu, G. (2014). Educational marketing: Factors influencing the selection of

- a university. *SEA Practical Application of Science* . Recuperado de http://sea.bxb.ro/Article/SEA_5_5.pdf
- Martinez, D., & Artemio, M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno* (1st ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Mendoza, F. (2011). La Universidad de Cuenca: su compromiso con la formación universitaria de las nacionalidades indígenas del Ecuador. *Diversidad Cultural E Interculturalidad En Educación Superior. Experiencias en América Latina*, 214 (41). Recuperado de http://www.oiesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/biblioteca/publicaciones2008/diversidad_cultural.pdf#page=239
- Millán, T. (2011). Para comprender el concepto de cultura. *UNAP Educación Y Desarrollo*, 1 (1).
- Mora, J. (2011). La demanda de Educación Superior: una revisión de estudios empíricos. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (288). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2117905.pdf>
- Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español /Customer Relationship Management (CRM) as a Business Strategy: Developing a Success Model and Empirical Analysis in the Spanish Hospitality Sector. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (2). Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/0ae7589d41bbe28518e2379819f78331/1?pq-origsite=gscholar>
- Moreno, A., Herrera, L., & Moreira, Y. (2011). Análisis del impacto social del crédito educativo en el ecuador otorgado por el iece período 2001 2007. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2594/2/5063.pdf>
- Muñoz, C. (2011). *Diferenciación institucional de la educación superior y mercados de trabajo: seguimiento de egresados de diferentes instituciones a partir de las universidades de origen y de las empresas en que trabajan*. Anuies. Recuperado de http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista102_S4A1ES.pdf
- Olmos, J. (2011). La actividad deportiva como instrumento y agente de formación académica en la educación superior universitaria. *Revista de Educación*, (335). Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335_09.pdf
- Oloriz, M., Fernandez, J., & Amado, M. (2013). Impacto del Programa de Becas de la Universidad Nacional de Luján en la Disminución del Abandono. In *III Conferencia Latinoamericana sobre el Abandono en la Educación Superior*. CLABES. Recuperado de http://www.alfaguia.org/www_alfa/images/ponencias/clabesIII/LT_3/ponencia

_completa _25.pdf

- Oswald, F., Schmitt, N., Kim, B., Ramsay, L., & Gillespie, M. (2011). Developing a Biodata Measure and Situational Judgment Inventory as Predictors of College Student Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2). <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.187>
- Pérez, E. (2011). ICRM: Gestión integrada de la Relación con el Cliente. In *Anuario jurídico y económico escurialense*, (36), 323-344. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/876247.pdf>
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos* (1st ed.). España.
- Ramírez, N., & Gómez, M. (2011). Determinantes de los ingresos laborales de los graduados universitarios en Colombia: un análisis a partir de la Herramienta de Seguimiento a Graduados. *Revista de Economía Del Rosario*, 11 (1). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3004591>
- Rigo, G. E., Pedron, C. D., Caldeira, M., Araújo, C. C. S. de, Rigo, G. E., Pedron, C. D., Araújo, C. C. S. de. (2016). CRM adoption in a Higher Education Institution. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, 13 (1). <http://doi.org/10.4301/S1807-17752016000100003>
- Rojas, P., & Redondo, M. (2013). *Cómo preparar un Plan de Social Media Marketing* (3ra. ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Román, J. C., Franco, R., & Gordillo, A. (2015). Incursión laboral de egresados: como elemento para evaluar la pertinencia. *Revista global de negocios*, 3. Recuperado de ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn_v3n1_2015/RGN_V3N1_2015_4.pdf
- Sánchez, M. F. (2011). Las funciones y necesidades de orientación en la universidad: un estudio comparativo sobre las opiniones de universitarios y profesionales. *Revista de Orientación Y Psicopedagogía*, 9 (15). Recuperado de http://www.uned.es/reop/pdfs/1998/09_15_1087_Sanchez.pdf
- Santelices, M. (2011). Procesos de admisión a instituciones de educación superior en el mundo: antecedentes bibliográficos para la consideración de criterios complementarios en el proceso de admisión a la Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de [http://www.feuc.cl/insumosEU/comunidad/segregacion en la UC /Santelices_CriteriosComplementariosAdmision_2007.pdf](http://www.feuc.cl/insumosEU/comunidad/segregacion%20en%20la%20UC/Santelices_CriteriosComplementariosAdmision_2007.pdf)
- Sedighi, M., Mokfi, T., & Golrizgashti, S. (2012). Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: A home appliances case study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19 (4). <http://doi.org/10.1057/dbm.2012.32>
- Seeman, E., & O'Á'Hara, M. (2011). Customer relationship management in higher education.

- Using information systems to improve the student school relationship. *Emerald*, 23 .
- Senplades. (2013). Plan Nacional de Desarrollo /Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 2017. Recuperado de <http://www.ithi.edu.ec/files/politicas.pdf>
- Sigal, V. (2011). La cuestión de la admisión a los estudios universitarios en Argentina. Recuperado de <http://184.168.109.199:8080/jspui/handle/123456789/1624>
- Sinatra, L., & Krismiyati. (2013). Identifying Marketing Public Relations Strategies Implemented in Private Universities for Increasing Students Intake in Central Java Indonesia. *Researchers World*, 4 . Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/28c6a60fecce1dd09ab772bb838e68fb/1?pq-origsite=gscholar>
- Suárez, J. (2015). *Diseño, estructuración e implementación de un sistema estratégico de otorgamiento, seguimiento y culminación de becas en las facultades de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Internacional del Ecuador, campus Quito; y su impacto en la vida profesional del estudiante universitario*. Universidad Internacional de Ecuador, Quito. Recuperado de repositorio.uide.edu.ec:8080/bitstream/37000/735/1/TUIDE_0671.pdf
- Tercan, E. (2015). An Examination of Leisure Participation, Family Assessment and Life Satisfaction in University Students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 186, 58-63. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.123>
- Tirado, R., Tejada, R., & Cedeño, G. (2015). Implementación institucional de un modelo cooperativo para el seguimiento a graduados en Ecuador. *Revista de La Educación Superior*, 44 (173). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018527602015000100006&script=sci_arttext
- Torres, E., & Araya, L. (2011). Construcción de una escala para medir la calidad del servicio de las universidades: Una Aplicación al Contexto Chileno. *Revista de Ciencias Sociales*, 16 (1). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13668>
- Unesco (Ed.). (2011). *Investing in cultural diversity and intercultural dialogue*. Paris: UNESCO.
- Universidad Nacional de Educación. (2015). *Hacer bien, pensar bien y sentir bien* (Informe de labores No. 1). Ecuador.
- Vázquez, L., Moreno, C., & Sánchez, C. (2011). Investigación de las características académicas de los profesionales de QFB participantes en la bolsa de trabajo de la UAM X. *Revista Mexicana de Ciencias Farmacéuticas*, 39 (3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=57911110004>
- Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2011). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33 (6). <http://doi.org/10.1016>

/j.indmarman.2004.01.006

Zea, E., Herrera, L., & Moreno, A. (2011). Análisis del impacto social del crédito educativo en el Ecuador otorgado por el Iece período 2011-2007. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2594/2/5063.pdf>

Resumen Final

Diseño de un modelo de *CRM* como elemento estratégico para el reclutamiento de estudiantes:
Caso Pucea

Rodrigo Fabián Aguilar Vásquez

128 páginas

Proyecto dirigido por: José Eduardo Manzano Valencia, Ing. Mg.

La diversificación de mercados y la evolución de la información obligan a las organizaciones incluyendo al sector educativo, a generar ventajas competitivas que permitan prolongar la relación con clientes y entorno. Bajo este propósito, el estudio se enfoca en analizar las variables que inciden con el proceso de reclutamiento que ejecuta una institución de educación superior. Aunque el centro de atención sean los clientes o estudiantes, existe la influencia de otros factores en el entorno que motivan la elección hacia un plantel educativo.

A través de la revisión bibliográfica, herramientas de diagnóstico estratégico y estudio de las principales actividades de reclutamiento se logra identificar las variables asociadas al mejoramiento de la admisión y construcción de un modelo de Gestión de relaciones con Clientes (*CRM*). La estrategia de modelo identifica las dimensiones en las que la información debe ser canalizada y ser convertida en información oportuna para la adecuada toma de decisiones, al mismo tiempo que ayuda a la fidelización de clientes.