

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPTACIÓN DE
ESTUDIANTES PARA POSGRADOS VIRTUALES DE LA PUCE”**

AUTORA: KARLA MISHELLE RIVERA YÁNEZ

DIRECTOR: MBA. RAMIRO SORIA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: “ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL”

QUITO, OCTUBRE-2025

DIRECTOR:

RAMIRO SORIA, MBA

LECTORES:

MGTR. IVÁN BENALCÁZAR

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mis padres

A Ramiro Soria por la dirección en esta investigación

RESUMEN

La captación de estudiantes es un proceso estratégico que sirve para atraer los recursos necesarios y cumplir con los objetivos institucionales vigentes. La problemática actual revela que el número de estudiantes matriculados en posgrados virtuales ha decrecido en los últimos períodos académicos del año 2024, razón por la cual, se pretende desarrollar estrategias efectivas para incrementar la gestión de captación de estudiantes e identificar las áreas que requieren mejoras.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el modelo de marketing para la generación de valor y captación de clientes de Kotler, esto servirá para destacar la propuesta de valor de la universidad y como consecuencia aumentar el número de estudiantes. Basado en una metodología de naturaleza cuantitativa se seleccionó una muestra representativa de 209 estudiantes que no se lograron captar durante el año 2024 y los resultados obtenidos reflejaron que alrededor del 44% desiste debido a factores externos como por ejemplo económicos, pero también internos como deficiencia en la comunicación. Las posibles soluciones se resumen en realizar ajustes al equipo de captación, así como también modificar las estrategias de marketing, todo esto con la finalidad de presentar mejores resultados.

Palabras clave: Captación de estudiantes, marketing, propuesta de valor, estrategias, plan de mejoramiento.

ABSTRACT

Student recruitment is a strategic process to attract the necessary resources and meet current institutional objectives. The problem reveals that the number of students enrolled in virtual graduate studies has decreased in the last academic periods of 2024, For this reason, the aim is to develop effective strategies to increase student recruitment management and identify areas requiring improvement.

To carry out this research the marketing model for value generation and customer acquisition of Kotler was used, this will serve to highlight the university's value proposition and consequently increase the number of students. Based on a quantitative methodology, a representative sample of 209 students who were not successfully recruited during 2024 was selected and the results showed that about 44% drop out due to external factors such as economic, but also internal as a deficiency in communication. The possible solutions are summarized in adjusting the recruitment team, as well as modifying the marketing strategies, all with the aim of presenting better results.

Keywords: Student recruitment, marketing, value proposition, strategies, improvement plan.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	- 1 -
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	- 4 -
1.1 Diagnóstico externo	- 4 -
1.1.1 Factores Políticos: Políticas gubernamentales, inestabilidad política, cambios de gobierno	- 4 -
1.1.2 Factores Económicos: Decrecimiento económico, PIB, riesgo país y tasa de inflación . - 6 -	
1.1.3 Factores sociales: Tendencias sociales, demografía y datos de educación virtual	- 7 -
1.1.4 Factores Tecnológicos: Digitalización de la educación y acceso a recursos tecnológicos	- 9 -
1.1.5 Factores Legales: Regulación educativa y acreditación	- 10 -
1.1.6 Factores Competitivos	- 12 -
1.1.6.1 Rivalidad de competidores.....	- 12 -
1.1.6.2 Amenaza de nuevos competidores.....	- 13 -
1.1.6.3 Poder de negociación con los compradores/ estudiantes	- 15 -
1.1.6.4 Amenaza de productos sustitutos.....	- 16 -
1.2 Diagnóstico interno.....	- 17 -
1.2.1 Dirección de comunicación de la PUCE.....	- 17 -
1.2.3 Recursos	- 17 -
2.2.1 Recursos tangibles	- 18 -
2.2.2 Recursos Intangibles	- 18 -
2.3 Capacidades	- 19 -
2.3.1 Competencias centrales.....	- 19 -
2.3.2 Ventajas competitivas sostenibles.....	- 20 -
1.3 Matriz FODA.....	- 22 -
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	- 23 -
2.1 Análisis estratégico.....	- 23 -
2.1.1 Análisis Externo.....	- 23 -
2.1.1.1 Análisis Pestel.....	- 24 -
2.1.1.1.1 Factores Políticos	- 24 -
2.1.1.1.2 Factores Económicos	- 24 -

2.1.1.1.3 Factores Sociales.....	- 25 -
2.1.1.1.4 Factores Tecnológicos	- 25 -
2.1.1.1.5 Factores Ecológicos	- 25 -
2.1.1.1.6 Factores Legales.....	- 25 -
2.1.1.2 Fuerzas competitivas de Porter	- 26 -
2.1.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	- 26 -
2.1.1.2.2 Poder de negociación de compradores.....	- 27 -
2.1.1.2.3 Amenaza de sustitutos.....	- 27 -
2.1.1.2.4 Poder de negociación con proveedores.....	- 28 -
2.1.1.2.5 Rivalidad entre competidores	- 28 -
2.1.2 Análisis Interno.....	- 29 -
2.1.2.1 Análisis de capacidades internas.....	- 29 -
2.1.2.1.2 Modelo VRIO	- 29 -
2.1.2.2 Recursos	- 30 -
2.1.2.2.1 Recursos tangibles	- 31 -
2.1.2.2.2 Recursos Intangibles	- 31 -
2.1.2.2.3 Recursos humanos	- 32 -
2.2 Marketing o Mercadeo.....	- 32 -
2.2.1 Marketing estratégico.....	- 32 -
2.2.1.2 Marketing educativo	- 33 -
2.3 Modelo de creación de valor para la captación de clientes	- 34 -
2.3.1 Comprensión del mercado	- 34 -
2.3.2 Diseño de estrategia	- 35 -
2.3.3 Creación de programa de marketing	- 35 -
2.3.4 Construcción de relaciones	- 36 -
2.3.5 Creación de valor	- 36 -
2.4 Captación de estudiantes	- 36 -
2.4.1 Importancia de la captación de estudiantes.....	- 37 -
2.4.2 Variables que inciden en la captación de estudiantes	- 38 -
2.5 Evaluación de resultados comerciales del equipo de captación	- 39 -
2.5.1 Meta anual.....	- 41 -
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	- 43 -

3.1 Tipo de investigación.....	- 43 -
3.2 Diseño de investigación	- 43 -
3.3 Universo, población y muestra	- 43 -
3.3.1 Universo.....	- 43 -
3.3.2 Población.....	- 44 -
3.3.3 Muestra	- 44 -
3.4 Operacionalización de variables	- 45 -
3.5 Recopilación de información	- 45 -
3.6 Técnicas de recolección de datos	- 45 -
3.6.1 Encuesta	- 45 -
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	71
4.1 Introducción	71
4.2 Antecedentes	71
4.3 Objetivos.....	72
4.3.1 Objetivo General.....	72
4.3.2 Objetivos Específicos.....	72
4.4 Elementos estratégicos	72
4.4.1 Misión	72
4.4.2 Visión	73
4.4.3 Valores	73
4.5 Diagrama de flujo de propuesta de mejora.....	73
4.6 Mapa de procesos de la universidad	74
4.6.1 Procesos estratégicos	74
4.6.2 Procesos clave.....	75
4.6.3 Procesos de apoyo.....	76
4.7 Áreas de mejoramiento.....	76
4.7.1 Mejoramiento de procesos adaptado al modelo de creación de valor para la captación de clientes.....	77
4.8 Propuesta de valor diferenciada.....	78
4.8.1 Etapa 1: Elección del valor	78
4.8.1.1 Comprensión del mercado y clientes	78
4.8.1.2 Targeting	79
4.8.2 Etapa 2: Provisión del valor.....	80

4.8.3 Etapa 3: Comunicación de valor	80
4.9 Plan de ejecución de propuestas de mejoramiento	82
4.10. Presupuesto	85
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 Conclusiones	87
5.2 Recomendaciones	88
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA	- 22 -
Tabla 2. Recopilación de metas comerciales de posgrados virtuales año 2024	- 39 -
Tabla 3. Metas período 2024-01.....	- 39 -
Tabla 4. Metas 2024-02.....	- 40 -
Tabla 5: Cifra de metas anuales	- 41 -
Tabla 6. Histórico de estudiantes posgrados virtuales 2024	- 44 -
Tabla 7. Variables de la investigación.....	- 45 -
Tabla 8. Nivel de atención.....	- 46 -
Tabla 9. Comunicación.....	- 47 -
Tabla 10. Información	- 48 -
Tabla 11. Asesoría.....	- 49 -
Tabla 12. Seguimiento.....	- 50 -
Tabla 13. Nivel de contacto.....	- 51 -
Tabla 14. Eficacia en la comunicación.....	- 52 -
Tabla 15. Visibilidad	- 53 -
Tabla 16. Afinidad.....	- 54 -
Tabla 17. Confiabilidad.....	- 55 -
Tabla 18. Precio.....	- 56 -
Tabla 19. Modalidad de estudio	- 57 -
Tabla 20. Servicio.....	- 58 -
Tabla 21: Contenido.....	- 59 -
Tabla 22. Accesibilidad.....	- 60 -
Tabla 23. Fuente	- 61 -
Tabla 24. Gestión	- 62 -
Tabla 25. Canal.....	- 63 -
Tabla 26. Interacción	- 64 -
Tabla 27: Acercamiento	- 65 -

Tabla 28. Motivo para declinar	- 66 -
Tabla 29: Interpretación de resultados	67
Tabla 30. Tipos de segmentación	78
Tabla 31. Resultados de segmentación.....	78
Tabla 32. Estructura principal de la propuesta de valor	79
Tabla 33. Estructura principal del posicionamiento	79
Tabla 34. Estructura para la provisión de valor.....	80
Tabla 35. Estructura principal de la comunicación de valor	80
Tabla 36: Planificación de las propuestas	82
Tabla 37: Estimación de presupuesto.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de proceso de marketing para captación	- 34 -
Figura 1. Modelo de proceso de marketing para captación	- 34 -
Figura 2. Metas 2024-01	- 39 -
Figura 3. Metas 2024-02	- 40 -
Figura 4. Porcentaje de metas anuales 2024	- 41 -
Figura 5. Nivel de atención	- 46 -
Figura 7. Comunicación	- 47 -
Figura 9. Información.....	- 48 -
Figura 11. Asesoría	- 49 -
Figura 13. Seguimiento	- 50 -
Figura 15. Nivel de contacto	- 51 -
Figura 17. Eficacia en la comunicación	- 52 -
Figura 19. Visibilidad.....	- 53 -
Figura 20. Afinidad	- 54 -
Figura 21. Confiabilidad	- 55 -
Figura 22. Precio	- 56 -
Figura 23. Modalidad de estudio.....	- 57 -
Figura 24. Servicio	- 58 -
Figura 25. Contenido.....	- 59 -
Figura 26. Accesibilidad	- 60 -
Figura 27. Fuente	- 61 -
Figura 28. Gestión.....	- 62 -
Figura 29. Canal	- 63 -
Figura 30. Interacción	- 64 -
Figura 31. Acercamiento.....	- 65 -
Figura 32. Motivo declina.....	- 66 -

INTRODUCCIÓN

Aumentar el número de estudiantes matriculados es una tarea constante que necesita ser evaluada y revisada, esto permitirá identificar oportunidades de mejora que ayudarán a que se incrementen los índices de eficiencia de este proceso.

El problema gerencial identificado es la disminución significativa de estudiantes matriculados en posgrados virtuales, esta situación amerita que se tomen las medidas necesarias para mejorar esta tendencia. En ese sentido, es necesario hacer una revisión hacia los procesos de captación de estudiantes ya que de esta manera será posible conocer las áreas en las que se deben establecer mejoras.

El objetivo principal consiste en diseñar un plan de mejoramiento de la gestión de captación de estudiantes de la PUCE que permita visualizar logros futuros. Para esto, desde el año 2023 la universidad decide crear su primer equipo de captación de estudiantes para todas las ofertas, no obstante, se ha encontrado que el número de estudiantes matriculados disminuye lo cual compromete a la universidad, puesto que menos estudiantes significan menos ingresos.

Por otro lado, en un inicio la captación de estudiantes fue visto como una actividad de venta y promoción, retrasando su implementación en las instituciones educativas a nivel nacional. De hecho, las universidades se negaron a asociarse con técnicas que, según ellos, solo buscaban nuevos clientes y más inscripciones. A lo largo de los años, a medida que el marketing se ha estudiado mejor y se ha unido a los cambios radicales que se presentan en el sector educativo, las instituciones educativas han tenido que adaptarse a las realidades y requerimientos de este mercado, utilizando estrategias para sobresalir. En este caso, las instituciones educativas necesitaban hacer mucho más atractivo y publicitado su servicio, aumentando su misión educativa (Reyes, 2016).

Captar nuevos alumnos y conseguir más matrículas debe estar entre los principales objetivos de cualquier gestión educativa. Después de todo, esto es lo que proporcionará seguridad financiera a la institución y permitirá su crecimiento (Villada, 2016).

Las cifras revelan que durante el año 2024 el porcentaje de cumplimiento fue el 56% de estudiantes matriculados. Frente a esta realidad, Porter (1980) enfatiza la importancia de desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles. En el contexto educativo, una institución puede diferenciarse de

sus competidores mediante la calidad académica, la reputación, la infraestructura, la oferta de programas únicos, entre otros factores. Estas ventajas competitivas pueden ser clave para captar a estudiantes potenciales. (Ramírez, 2019).

En el ámbito estratégico Porter (1980) propuso tres maneras para obtener ventajas competitivas, es decir: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Las instituciones educativas pueden adoptar una de estas estrategias para atraer estudiantes. Por ejemplo, algunas universidades pueden destacarse por ofrecer programas de alta calidad a costos competitivos (liderazgo en costos), mientras que otras pueden diferenciarse mediante programas exclusivos o enfoques educativos innovadores (diferenciación y enfoque) (Ramírez, 2019).

Por otro lado, la literatura sugiere que los procesos de captación de estudiantes o de clientes están relacionados con las estrategias de marketing que implemente la organización. Autores como Kotler y Armstrong sugieren que es fundamental contar con una propuesta de valor para que así se puedan captar más clientes y por lo tanto aumentar el número de ventas. Además, es importante enfatizar que uno de los objetivos principales del marketing es la conversión, captación y retención de clientes lo cual a la universidad le sirve en gran manera.

Con este escenario, se llevó a cabo la presente investigación donde en primera instancia fue necesario realizar un diagnóstico inicial del proceso de captación de estudiantes, todo esto con la finalidad de conocer cuáles son los factores que afectan de manera directa esta gestión. Posteriormente fue posible elaborar una matriz FODA con todos los aspectos relevantes que se encontraron lo largo de un análisis interno y externo.

El segundo capítulo comprende el marco teórico que fundamenta el plan de mejoramiento. Para esto se ha tomado como referencia el análisis Pestel y el análisis de las cinco fuerzas competitivas para conocer el macroentorno en el que se desenvuelve la universidad, y para el análisis de microentorno se ha tomado la teoría del análisis de capacidades y recursos y modelo VRIO. A este bagaje teórico también se pudo vincular el modelo de creación de valor para la captación de clientes, ya que como anteriormente se ha mencionado, los procesos de captación tienen una gran relación con el mercadeo.

En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada para recopilar los datos que permitan comprender por qué ha existido una disminución de estudiantes matriculados. Se realizó una encuesta elaborada por 21 preguntas que miden el nivel de atención, gestión de procesos y también

las estrategias utilizadas por parte del equipo de captación. Se realizó un muestreo aleatorio simple de la población en la que no se logró conversión y los resultados arrojados determinaron que más del 40% de los encuestados no pudo matricularse debido a factores económicos propios de la situación del país, pero seguido de esto, manifiestan la necesidad de recibir mayor acompañamiento en el proceso. Al final se cumplió el 56% de la meta anual establecida lo cual revela la necesidad de realizar ajustes.

En el cuarto capítulo, fue posible estructurar el plan de mejoramiento, se detallaron los procesos estratégicos de la universidad donde uno de los principales es la captación de estudiantes y con esto fue posible plantear las estrategias alineadas a los objetivos institucionales.

Con los datos obtenidos, se identificaron seis aspectos para implementar mejoras donde las posibles soluciones pueden determinarse mediante la captación de perfiles de alumnos basada en datos, esto significa que las cifras pueden contribuir a identificar a los mejores estudiantes potenciales para esto es necesario contar con un CRM adaptado al sector educativo y también implementar mejoras internas en el equipo de gestores, por otro lado, es importante evaluar que las estrategias de marketing estén adaptadas al entorno del mercado ya que son el horizonte sobre el cuál la universidad llegará con su propuesta al público objetivo.

Posteriormente el último capítulo es una síntesis de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de esta indagación. Con estos hallazgos, se debe concientizar a la comunidad educativa la necesidad real de adaptar sus políticas de captación y de incorporar conocimientos de planificación de mejoramiento para que la oferta de la universidad sea reconocida y diferenciada en el mercado de la educación.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico es un proceso que permite conocer la situación interna y externa de una empresa. Su objetivo es tomar decisiones adecuadas que permitan aprovechar oportunidades y mitigar riesgos. Para realizar un análisis estratégico de la universidad es fundamental reconocer los asuntos actuales o futuros, enumerando las desviaciones, oportunidades o las amenazas y anticipar los problemas que puedan surgir (Arellano, 2010).

1.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo sirve para elaborar un análisis de macroentorno que permita conocer cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de la organización. El propósito de realizar este proceso es visualizar con claridad la realidad en la que se desenvuelven las empresas y frente a esto tomar decisiones aprovechando las condiciones del mercado

Para la universidad debe ser primordial contar con un diagnóstico porque a partir de este se puede conocer cómo los factores externos afectan al funcionamiento de las instituciones, pero también es necesario para diseñar estrategias encaminadas a responder las necesidades sociales

1.1.1 Factores Políticos: Políticas gubernamentales, inestabilidad política, cambios de gobierno

Uno de los aspectos significativos fue el cambio de gobierno del 2023, esta transición generó incertidumbre respecto a las prioridades políticas de la nueva administración. La falta de certeza sobre las reformas políticas a largo plazo puede generar que los programas educativos no tengan la estabilidad necesaria para atraer estudiantes. Esta inestabilidad tuvo impacto directo en la economía de los ecuatorianos por lo cual desmotivó a muchos aspirantes a cursar maestrías (Beltrán, 2022)

La política ecuatoriana actual se ha caracterizado por un notable desequilibrio ya que en los últimos años el país ha enfrentado escándalos de corrupción, protestas e incluso fragmentaciones entre los poderes ejecutivo y legislativo. En consecuencia, estos fenómenos han generado afectaciones considerables en varios sectores y el educativo no es la excepción (Mera, 2022).

De acuerdo con Paredes (2013) la desviación o utilización indebida de los fondos públicos se ha convertido en una práctica común en el país por lo cual en varias ocasiones el presupuesto destinado para la educación ha sido malgastado y muchos estudiantes y docentes se han visto afectados por la falta de recursos (p.2).

Otro aspecto, es la desconfianza en la administración pública, pues investigaciones como las de Moncagatta (2020) indican que Ecuador es el cuarto país de América Latina y el Caribe con índices altos de corrupción y sobornos para recibir atención en el sistema educativo y de salud. Esto afecta negativamente la reputación de las universidades y a su vez disminuye la atracción de estudiantes extranjeros y limita las oportunidades de colaboraciones internacionales (p.3).

También, las políticas internas como el aumento del iva, la crisis energética y desempleo han ocasionado que los estudiantes migren como alternativa para mejorar su calidad de vida. Según el Ministerio de Relaciones Exteriores, en 2024 más de 90 mil ecuatorianos migraron y más de 2.4 millones viven fuera del país (INEC, 2024, p.1).

La situación política actual es compleja ya que el país se enfrenta a grandes desafíos como la inseguridad, el narcotráfico y el aumento de deudas públicas. Esto ha ocasionado varias críticas hacia el gobierno y ha generado una fuerte división social que los expertos denominan polarización política (Mera, 2022).

En conclusión, estos aspectos políticos han afectado la estabilidad del país. Es necesario que el gobierno intensifique esfuerzos para erradicar con los altos índices de violencia y corrupción que influyen en la toma de decisiones a nivel de educación. Por ejemplo, en situaciones de agitación política se cuestiona mucho la educación ya que las universidades son instituciones de gran incidencia social así que la tensión política y sus riesgos asociados conducen a que los estudiantes prioricen otros aspectos en lugar de la educación (Sánchez, 2017).

Amenazas:

1. La crisis política puede generar desconfianza hacia las universidades si se considera que la calidad de la educación ha disminuido debido a la falta de nuevas reformas.
2. Las tensiones políticas se convierten en obstáculos para decidir ya que la educación privada puede verse inaccesible cuando existe un ambiente de desempleo e inseguridad.
3. Las prácticas corruptas afectan severamente al sistema educativo. Los tiempos de crisis interrumpen el funcionamiento de dicho sistema debido a disturbios políticos o conflictos internos.

1.1.2 Factores Económicos: Decrecimiento económico, PIB, riesgo país y tasa de inflación

Según el Grupo Banco Mundial (2024) la economía del país se ha desacelerado debido al aumento de la inseguridad producto del crimen organizado y la incertidumbre política (p.1).

Las cifras del Banco Central del Ecuador (2024) indican que el PIB del país ha experimentado un decrecimiento del 0.2% en el último trimestre del año y las industrias con mayor desempeño son: alojamiento, entretenimiento, pesca y manufactura. Mientras que el sector de educación con 0.0% no tuvo impacto en el PIB. Según el último reporte del Diario Universo (2025) luego de los trimestres consecutivos de decrecimiento es posible deducir que la economía ecuatoriana está en recesión. Los indicadores económicos son: desempleo, disminución de consumo, crisis petrolera y energética (p.1)

La economía ha dado diversos factores para que el país esté perjudicado por la disminución de plazas de trabajo para las familias, y es ahí donde la educación en muchos hogares se ve afectada por la falta de un ingreso económico sustentable (Quintana, 2022).

El INEC (2025) revela que la inflación en Ecuador ha presentado una tendencia a la baja. En enero del presente año, la tasa de inflación anual fue del 0.33% debido al alza de precios en sectores como restaurantes y hoteles, contribuyendo estos en mayor proporción a la tasa de inflación registrada. Esto atribuye a una inflación moderada cuyas consecuencias son las variaciones de precios en los bienes y servicios.

El riesgo país hace referencia a la probabilidad de no cumplir con la deuda que tiene el país, sin embargo, era una cifra que venía descendiendo, pero con las incertidumbres políticas y nuevas elecciones, el riesgo país presentó un alza. Tras confirmarse una segunda vuelta electoral el riesgo país se ubicó en 1.162 puntos con un alza de 259 puntos en un solo día (Mosquera, 2025).

La economía ecuatoriana tiene grandes desafíos, aunque luego de la pandemia el país ha presentado una recuperación moderada los indicadores muestran que la actividad económica ha dado señales de desaceleración. Por ejemplo, las finanzas públicas se han visto afectadas por la disminución del precio del petróleo, así como también por la crisis energética, y esto perjudicó a las exportaciones (Caicedo, 2022).

En conclusión, la situación económica del país ha sido crítica, pues las medidas que tome el gobierno serán clave para alcanzar una economía estable. Según las proyecciones del BCE (2025) se estima una mejoría económica cuya tasa de crecimiento varíe del 1,5% al 1,8%. Esto indica que

el Ecuador puede recuperarse gradualmente si es que la gestión de recursos se realiza de forma adecuada.

Amenazas:

1. Si es que la economía del país no está en crecimiento puede afectar a la rentabilidad de la universidad en cuanto al pago de matrículas y a la dificultad para continuar con los estudios.
2. Los riesgos económicos pueden afectar en la calidad de la educación debido a la falta de recursos para atraer estudiantes o docentes.
3. La desaceleración económica genera un aumento de desempleo y esto altera las prioridades de los estudiantes. Por lo tanto, el número de estudiantes matriculados disminuye y se reduce la demanda en la educación superior.

1.1.3 Factores sociales: Tendencias sociales, demografía y datos de educación virtual

Para el CACES (2021) “el posgrado puede concebirse como un constructo social creativo y dinámico que interacciona con su entorno y lo transforma” (p.7) gracias a esto, la percepción social de los estudios de posgrado, en su mayoría es positiva. Esto quiere decir que, en la sociedad ecuatoriana, los estudios de posgrados se aprecian como oportunidades importantes para el desarrollo laboral y profesional. En el mercado laboral ecuatoriano existe la percepción de que los profesionales con posgrado son sobrevalorados y reciben mejores beneficios, esto se asocia a la idea de que los posgrados son exclusivos debido a costos y oportunidades de acceso (Fabara, 2012)

En la sociedad ecuatoriana actual se concibe que un título de cuarto nivel trae consigo no sólo la profundización del conocimiento, sino también un reconocimiento a nivel social, personal, profesional y académico y por esta razón, en el mercado educativo se vuelven tan atractivos (Hernández, 2015).

La demografía estudiantil indica que el 30% de la población ecuatoriana tiene entre 15 y 30 años generando una alta demanda de educación superior, además estos jóvenes son el grupo con mayor propensión al uso de la tecnología y a la educación virtual (Hernández, 2015).

En cuanto a la distribución geográfica, el país está segmentado en sectores urbanos y rurales donde evidentemente existe una brecha tecnológica en accesibilidad y esto genera desigualdades sociales.

En la pandemia todas las instituciones de educación superior experimentaron una migración masiva del 100% de su oferta educativa a entornos virtuales, esto obligó la adopción de nuevos métodos

de enseñanza y aprendizaje para dar continuidad a los estudios. Esto significa que, a pesar de las barreras de acceso a la tecnología, la educación virtual ha tenido auge en el país, esto ha llevado a varias instituciones a implementar ofertas virtuales en licenciaturas, diplomados, educación continua y maestrías (Herrera, 2021).

Entre el 2020 y 2022 ha existido un incremento en el número de matrículas de la educación virtual ya que más de 600 mil estudiantes optaron por esta metodología. Según la UTPL se espera que el mercado de la educación en línea crezca de 250,8 mil millones a 457,8 mil millones de dólares para el 2026 con una tasa de crecimiento anual del 10,3% (Valle, 2022).

En Ecuador, la expansión de la educación virtual ha estado impulsada por el desarrollo tecnológico, la flexibilidad de estudio y por la reducción de costos, sin embargo, la desigualdad socioeconómica representa un gran desafío para las familias que no cuentan con los recursos necesarios para acceder a este tipo de educación (Valle, 2022).

En conclusión, la educación virtual sigue siendo una gran opción en términos de accesibilidad y tecnología, pero hay que tomar en cuenta que en zonas rurales o en sectores socioeconómicos bajos es muy escaso el acceso a esta modalidad de estudio. Además, la percepción social muchas veces genera resistencia hacia las herramientas virtuales ya que se considera que la educación presencial es mucho mejor; este estigma social puede dificultar la adaptabilidad de esta modalidad de estudios.

Oportunidades:

1. La percepción social de los posgrados es positiva ya que está asociada a un mejor estilo de vida y mayor competitividad en el mercado laboral.
2. En la sociedad ecuatoriana existe una presencia importante de la educación virtual ya que es un segmento diferenciado que ha logrado mayor participación en el mercado de la educación superior y ha impulsado la creación de nuevas ofertas.
3. La población joven ecuatoriana presenta una tendencia hacia la educación virtual ya que son generaciones con mayor adaptabilidad hacia la era digital.

Amenazas:

1. Las desigualdades sociales representan una de las principales amenazas para la educación virtual debido a la inaccesibilidad para los recursos tecnológicos de las zonas rurales afectando a la experiencia educativa.

2. Las condiciones socioeconómicas de la población ecuatoriana afectan a la capacidad adquisitiva para costear las herramientas tecnológicas necesarias para estudiar en línea.

1.1.4 Factores Tecnológicos: Digitalización de la educación y acceso a recursos tecnológicos

La educación en línea es una de las modalidades de mayor crecimiento en el contexto tecnológico. El auge y crecimiento de la educación en línea ha brindado mayor flexibilidad al momento de estudiar un posgrado, así como también elimina las barreras geográficas permitiendo que la educación se expanda a nivel mundial (Salas, 2014).

“A partir del Covid-19 las maestrías a nivel virtual ganaron mayor relevancia puesto que facilitaron los estudios de formación superior mediante internet” (Castellanos, 2023, p.16). Los mercados postpandemia son altamente sensibles por los avances tecnológicos y el impulso digital. A diario, nuevas herramientas y aplicaciones surgen modificando los hábitos de consumo; lo que se compraba hace dos décadas en un entorno físico, hoy se puede comprar en línea desde cualquier lugar del mundo (Quiñonez, 2024).

Por esta razón, y con respecto al ámbito educativo, una universidad que no tenga presencia en Internet y que no modifique sus estrategias para la captación de estudiantes se encuentra en una desventaja peligrosa frente a sus competidores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, 2022).

La combinación entre la educación y el desarrollo tecnológico ha generado un impacto positivo en el aprendizaje y la enseñanza. De acuerdo con la Universidad Europea (2024) una de las principales ventajas es el acceso fácil y rápido a recursos educativos, así como también el desarrollo de habilidades digitales tales como el uso de varias plataformas o herramientas (p.1). En la realidad ecuatoriana, el 85% de los hogares urbanos cuentan con acceso a internet, lo cual significa una oportunidad para la educación virtual y gracias a esto ha experimentado un crecimiento importante. Pero también en los sectores rurales sólo 35% tienen acceso (Guapulema y Alvarado, 2024).

Por otro lado, en Ecuador se vivió una crisis energética cuyo impacto fue negativo en el caso de posgrados virtuales, la interrupción del servicio eléctrico impidió el acceso a los recursos educativos como por ejemplo las plataformas y clases en línea. Esto reveló que la educación virtual todavía tiene desafíos por superar y el país necesita políticas que garanticen el acceso a la educación digital (Universidad Europea, 2024).

En conclusión, en Ecuador los avances tecnológicos han favorecido en gran manera a la educación eliminando las barreras geográficas. Sin embargo, todavía existen brechas digitales respecto a la accesibilidad de internet. A pesar de estos retos, la educación virtual en el país ha generado la expansión de ofertas educativas, por lo tanto, se ha evidenciado una creciente demanda en este segmento, además al ser más accesible y flexible promueve la democratización de la educación (Franco, 2023).

“Si se promueve la equidad digital, la educación podría convertirse en una herramienta poderosa para reducir las desigualdades sociales y económicas, preparando a las futuras generaciones para los retos de un mundo digital” (Guapulema y Alvarado, 2024. p.13).

Oportunidades:

1. Los avances tecnológicos eliminan las barreras geográficas y permite que los estudiantes puedan acceder a programas de posgrados desde cualquier parte del mundo.
2. Existe una creciente demanda de posgrados virtuales debido a la flexibilidad y accesibilidad que brinda esta modalidad de educación

Amenazas:

1. Todavía existe falta de preparación para acceder a un entorno virtual y esto puede afectar el aprendizaje o calidad educativa.

1.1.5 Factores Legales: Regulación educativa y acreditación

En Ecuador, existe la ley orgánica de educación (LOES) cuyo objetivo es “garantizar el derecho de la educación superior de calidad promoviendo la excelencia, acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación. Además, se encarga de establecer regulaciones para el sistema de educación superior y sus organismos y es de aplicación obligatoria para entidades vinculadas al sistema” (UNESCO,2018, p.1).

En síntesis, esta ley permite regular la creación de universidades y escuelas politécnicas, así como también sirve para sancionar a las instituciones que incumplan los diversos lineamientos establecidos para el correcto funcionamiento de la educación superior.

Bajo estos criterios, en el artículo 355 de la Constitución se indica que el Estado reconoce la autonomía que tiene cada universidad y escuela politécnica del país, lo que significa que desde el

Consejo de Educación Superior es posible monitorear el cumplimiento de los aspectos académicos de las instituciones de educación superior. (PUCE, 2023, p.1)

En ese sentido, la PUCE es una universidad que cuenta con todas las acreditaciones legales respectivas para su funcionamiento y para el otorgamiento de títulos de tercer y cuarto nivel.

Para esto, el CES resuelve aprobar las reformas del estatuto de la PUCE de conformidad con la ley orgánica de educación superior LOES (PUCE, 2023, p.2) y también de acuerdo con la última resolución del CACES (2020) se resuelve aprobar el informe de evaluación externa de la PUCE, así como también se acredita que la universidad ha alcanzado los criterios y estándares determinados en el modelo de evaluación externa de universidades y escuelas politécnicas (p.11).

Además, el CACES, luego de evaluar el desempeño de la PUCE a nivel de calidad, ha procedido a acreditarla por cinco años más a partir del 2020 lo que significa que la universidad ha aprobado los procesos de evaluación y a su vez cumple en gran medida con los estándares de calidad para su funcionamiento. Sin embargo, cabe recalcar que esto es un llamado a la mejora continua (Dirección de aseguramiento de la calidad PUCE, 2025).

En conclusión, la PUCE es una universidad que tiene valor en el país y al cumplir con todas las normativas legales permite que los estudiantes reciban una mejor formación y que puedan ser reconocidos por la preparación recibida.

Oportunidades:

1. La PUCE cuenta con todos los parámetros legales para su funcionamiento lo cual le permite operar de manera oportuna garantizando la calidad educativa y formando profesionales capaces de resolver las problemáticas sociales.
2. Es posible recalcar que el 100% de la oferta académica de la PUCE corresponde a títulos reconocidos legalmente.
3. Al ser una universidad reconocida y avalada a nivel legal, existe la posibilidad de implementar nuevas ofertas con la finalidad de estar en constante actualización.
4. Ser una universidad legalmente constituida representa oportunidades para desarrollar alianzas con sectores estratégicos que favorezcan la empleabilidad, la creación de redes y la colaboración a través de acuerdos internacionales.

1.1.6 Factores Competitivos

Según Porter (2008) este es un modelo estratégico que ayuda a las empresas a comprender la estructura del sector en el cual compite y sirve para adoptar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques (p.1) Hacer este análisis servirá para conocer qué lugar ocupa la PUCE en el mercado educativo ecuatoriano y cómo puede desenvolverse frente a la competencia.

1.1.6.1 Rivalidad de competidores

A nivel de posgrados, la competencia de la PUCE son las universidades privadas y públicas. Esto se debe a que en Ecuador existen ofertas académicas con precios competitivos y contenidos parecidos. En el país hay un aumento de universidades privadas que ofertan posgrados, generando así una competencia intensa. Además, al momento de captar estudiantes, las universidades que tienen precios más accesibles o mejores formas de pago son las más llamativas (Beltrán, 2021).

Un estudio realizado por la revista Ekos (2023) reveló las universidades preferidas para estudiar maestrías. Con una muestra de 4.440 participantes de edades entre los 24 y 55 años se obtuvo los siguientes resultados: En primer lugar, la USFQ, en segundo UCE, tercero UISEK, cuarto UNIR y quinto PUCE. Estos datos ratifican que la competencia de la universidad es con las pertenecientes al sector público y privado, pero también con aquellas que son del extranjero (p.10).

Para enfrentar esta rivalidad, es importante contar con una propuesta atractiva que esté enfocada en las necesidades actuales de la especialización. Actualmente la competencia también se da entre modelos de organización, es decir en el ámbito público su gestión está encaminada en la inclusión y facilidad de acceso a la educación, mientras que en lo privado existe una tendencia hacia lo comercial, la innovación y los costos (Alpizar, 2018).

Dentro del análisis de la competencia es importante tomar en cuenta a los competidores directos, es decir aquellos que desean posicionarse en el mercado. En este caso universidades como UDLA o UIDE a nivel sierra han ganado territorio, posicionándose como buenas alternativas de estudio. También es importante señalar a los nuevos participantes potenciales, que se refiere a las universidades extranjeras que han encontrado nichos para ofrecer sus programas académicos. En esta categoría se encuentran: UNIR, UTEL y Universidad Europea (Velastegui, 2024).

Nivel de fuerza: Alto

Esto significa que cada vez, la competencia se intensifica y a continuación se destacan tres aspectos principales en los cuales se ha evidenciado una rivalidad prominente.

1. La competencia por precios es uno de los principales aspectos que se evalúan al momento de atraer estudiantes. En ese sentido, una universidad que ofrezca becas o descuentos puede resultar atractiva al momento de tomar una decisión.
2. La similitud en programas académicos genera altos niveles de competencia ya que varias universidades se asemejan en ofertas como administración, educación y salud.
3. La imagen institucional y reputación conlleva una alta rivalidad porque entre universidades públicas y privadas existe una lucha constante por mejorar su reputación académica y lograr reconocimiento ya que esto se asocia a mayor acogida de estudiantes.

Barreras de salida

“Las barreras de salida son obstáculos que impiden que una empresa abandone un mercado” (Pérez, 2020, p.1)

1. Las universidades que ya han realizado inversiones significativas difícilmente saldrán del mercado.
2. Aspectos como la reputación y vínculos institucionales crean barreras emocionales que impiden abandonar el mercado.
3. Las regulaciones educativas dificultan la salida del mercado ya que en primer lugar se deben cumplir con los requisitos y procesos legales para la salida.

1.1.6.2 Amenaza de nuevos competidores

La oferta de posgrados es un segmento de crecimiento constante debido a la alta demanda de profesionales especializados en el país. La especialización eleva la calidad del capital humano del país y crea una fuerza laboral mejor calificada (Alonso, 2018).

Con el amplio alcance del internet, la educación en línea ha facilitado el ingreso de universidades extranjeras a este sector que han aprovechado nichos específicos para ofertar sus programas. Esto ha logrado captar el interés de titularse en universidades extranjeras sin salir del país. La educación virtual extranjera es un fenómeno creciente a escala mundial debido a la disponibilidad de medios tecnológicos y el acceso a ellos por parte de la población (Sánchez, 2021).

“Las formas como se organizan para ingresar a los mercados nacionales de servicios educativos varían en función de su modalidad, sea con presencia física en el país, alianzas y aprendizaje semi-presencial y virtual” (Imbaquingo, 2017, p.21)

En ese sentido, se avizora el ingreso de estos nuevos actores en el sector educativo dado que la competencia es una realidad presente y el prestigio internacional tiene presencia creciente en el país generando una percepción positiva de la educación extranjera (Velasategui, 2024).

El ingreso de universidades extranjeras al país puede significar una competencia emergente ya que estos nuevos contrincantes pueden presentar un modelo educativo más innovador o atractivo que se traduce en una amenaza importante (Velasategui, 2024).

Nivel de amenaza: Moderado

Esto significa que mientras las universidades extranjeras respondan de manera adecuada a las demandas, la amenaza de nuevos competidores podría ir en aumento a medida que logren atraer más estudiantes y obtengan mayores reconocimientos.

1. Si es que una universidad extranjera desea ampliar su oferta en Ecuador debe contar con las respectivas acreditaciones legales para otorgar títulos validados.
2. Los nuevos competidores deberán trabajar de manera eficiente para posicionar su imagen institucional porque se enfrentarán a universidades que ya cuentan con una amplia trayectoria reconocida.

Barreras de entrada

“Las barreras de entrada son factores que impiden que una empresa ingrese a un mercado en particular” (Pérez, 2020, p.1) A continuación se detallan las principales barreras que pueden desanimar a la competencia.

1. Políticas Públicas: Las acciones o normativas de los gobiernos se convierten en barreras legales que impiden el ingreso de nuevos competidores.
2. Desventajas de costos: “Los competidores establecidos gozan de ventajas de costos que las nuevas entrantes no pueden imitar”
3. Requerimientos de capital: Si la empresa no cuenta con los recursos necesarios para invertir difícilmente podrá posicionarse en el mercado.

1.1.6.3 Poder de negociación con los compradores/ estudiantes

“Los estudiantes tienen múltiples opciones y un alto poder de negociación. Para atraer a los estudiantes, las instituciones deben ofrecer programas que se alineen con sus expectativas y necesidades” (López, 2024, p.2). En ese sentido, es importante contar con mejores alternativas de pago, acceso a becas, calidad educativa, reputación de la universidad y exclusividad. Una de las estrategias que ha dado resultados efectivos es el ofrecimiento de becas o descuentos, esto además de atraer estudiantes, promueve el acceso a la educación (Juárez, 2020).

Al existir una variedad de universidades en el país, los estudiantes tienen un amplio poder para escoger la opción que más se acerque a sus requerimientos. Esto significa que la negociación gira en torno a precios, acceso a financiamientos, o becas.

La nueva educación universitaria está marcada por el aumento del aprendizaje en línea, de modo que hoy en día los estudiantes tienen múltiples opciones para acceder a recursos educativos en cualquier lugar y en cualquier momento, por esta razón les resultará atractivo cuando tienen al alcance facilidades de estudio y a la par facilidades de precios (Crespo, 2024).

Contar con mejores alternativas económicas es importante para atraer estudiantes. Al tener precios más accesibles la oferta educativa se vuelve atractiva. Esto genera que los estudiantes tengan un alto poder de negociación ya que se encontrarán con amplias opciones para decidir (Crespo, 2024).

Otro aspecto relevante es la empleabilidad, por lo tanto, el interés de los estudiantes aumenta sí es que a través de la universidad es posible acceder a empleos gracias a los vínculos que tiene con el sector empresarial.

Nivel de fuerza: Alto

El poder de negociación alto significa que las universidades tienen la constante necesidad de mejorar sus ofertas y demostrar que su calidad de enseñanza se alinea a las demandas de los estudiantes ya que son ellos quienes tienen la potestad de elección.

1. Cuando el poder de negociación es alto la universidad debe evaluar más opciones de financiamiento o planes de pago para que los estudiantes tengan mayor posibilidad de acceso.
2. Los estudiantes pueden negociar mayores beneficios como, por ejemplo: redes de empleabilidad, actividades extracurriculares, o servicios de apoyo académico que se resume en una mejor experiencia estudiantil

1.1.6.4 Amenaza de productos sustitutos

Para una sociedad cuya búsqueda constante es el conocimiento, existen otras alternativas que pueden sustituir a un posgrado en términos de educación online no formal como diplomados, certificaciones, o plataformas autodidacta gratuitas (Garzón, 2023).

Sin embargo, en Ecuador las empresas no sólo valoran los títulos de posgrados, sino los años de experiencia, por lo tanto, las personas con este tipo de trayectoria buscan actualizarse mediante cursos o capacitaciones en lugar de realizar un posgrado (Garzón, 2023).

A continuación, se detallan las principales razones por las que un posgrado puede ser sustituido por las opciones antes mencionadas:

1. Las capacitaciones o cursos online pueden ser más baratos a comparación de un posgrado y puede resultar atractivo para quienes buscan conocimientos en específico.
2. La duración de un posgrado se estima en 1 año y en ocasiones puede extenderse, por lo tanto, muchos estudiantes pueden optar por otro tipo de formación debido a la premura del tiempo.
3. Adquirir experiencia laboral se ha vuelto igual de valiosa que la formación de cuarto nivel. Por esta razón, los estudiantes optan por ganar mayores conocimientos en cuanto a la práctica en lugar de invertir en los estudios de maestrías.

Nivel de amenaza: Bajo

Cuando el nivel de amenaza de productos sustitutos es bajo, es posible deducir que no se han encontrado ofertas que puedan reemplazar a los posgrados y frente a esto se puede entender que el mercado de educación superior en el campo de maestrías sigue siendo seguro para la universidad.

Al no existir un sustituto en específico, le permite a la universidad tener mayor control sobre las estrategias para captar estudiantes y también sobre los precios de cada oferta. En conclusión, es difícil desarrollar un posible sustituto para un posgrado ya que las ventajas que estos generan están asociados al desarrollo personal, complementado por mejores ingresos, o mejores oportunidades laborales (Aguilar, 2016).

1.2 Diagnóstico interno

Las capacidades internas de la universidad hacen referencia a los recursos, habilidades y competencias que posee y que le permiten alcanzar con su misión y objetivos estratégicos

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador fue fundada en Quito en el año 1946 por el Padre Aurelio Espinosa Polit, el Padre Julio Tobar y el arzobispo Carlos María de la Torre con la visión de crear la primera Universidad privada del Ecuador. Son más de 70 años comprometidos con la educación superior poniendo en práctica los valores cristianos y las enseñanzas de San Ignacio de Loyola enfocados en “ser más para servir mejor” (Modelo educativo PUCE, 2017, p.11).

1.2.1 Dirección de comunicación de la PUCE

La universidad cuenta con la Dirección Nacional de Comunicación y Relaciones Institucionales que se encarga de planificar y desarrollar estrategias de confianza para que la institución se mantenga con un buen posicionamiento y reputación. El enfoque principal es fortalecer la presencia de la universidad en el mercado e impulsar el incremento de estudiantes matriculados garantizando que los objetivos se cumplan mediante una comunicación asertiva.

Para esto, previo al inicio del segundo período del 2023 se creó el primer equipo de captación de estudiantes que pasó a formar parte del área de comunicación de la universidad. La labor principal es contribuir al cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a posicionamiento, ventas e imagen institucional de las ofertas de grado, posgrado y PUCETEC.

Al igual que cualquier organización, la universidad también tiene la necesidad de conseguir nuevos estudiantes, esto quiere decir que la captación de alumnos es una tarea continua para mantener una matrícula constante que permita garantizar la rentabilidad de la institución (Gutiérrez, 2022).

En un ambiente altamente competitivo, contar con una buena imagen determina en gran medida el éxito en captar y retener estudiantes. Las universidades con una imagen positiva suelen ser percibidas como proveedores de educación de alta calidad y atrae a estudiantes que buscan formarse en instituciones con gran reconocimiento (Gutiérrez, 2022).

1.2.3 Recursos

El análisis de la organización interna sugiere que cada empresa cuenta con ciertos recursos y capacidades que otras no tienen y por esa razón es importante identificarlos.

Los recursos tangibles son aquellos que se pueden visualizar y cuantificar, mientras que los recursos intangibles son características únicas que a la competencia le resultará difícil imitar.

2.2.1 Recursos tangibles

A continuación, se resume los activos físicos y materiales que posee la universidad y que ocupan un lugar importante al momento de plantear nuevas estrategias para obtener ventajas competitivas. Por ejemplo:

1. Recursos físicos: La universidad cuenta con un amplio campus en la sede matriz Quito y las instalaciones cuentan con aulas, auditorios, laboratorios y en especial la biblioteca a la cual pueden acceder todos los estudiantes, docentes y administrativos. Sin embargo, las instalaciones requieren mantenimiento.
2. Recursos financieros: La universidad cuenta con presupuesto destinado para su desarrollo. Por ejemplo: creación de nuevas ofertas académicas, proyectos de investigación y mejoramiento de su infraestructura.
3. Recursos tecnológicos: Es importante para la universidad contar con plataformas de aprendizaje virtual diseñadas para favorecer la enseñanza, así como también cuenta con laboratorios de computación y personal administrativo encargados de soporte virtual y herramientas digitales.

2.2.2 Recursos Intangibles

Hitt (2015) indica que los recursos intangibles son activos que están entrelazados a la historia de la organización y a la competencia le resulta difícil analizar. Son patrones únicos que se han acumulado a lo largo del tiempo (p.80) Por ejemplo:

1. Reputación: La imagen de la universidad está asociada a la percepción que tiene el público. La imagen positiva de la primera universidad privada del Ecuador se ha mantenido durante varios años y los distintos reconocimientos han situado a la PUCE como una de las mejores universidades del país. Actualmente sigue liderando el World University Rankings como la número 1 en reputación académica.
2. Cultura Organizacional: Los valores que promueve la universidad están encaminados en la responsabilidad ante Dios y la sociedad. Existe una fuerte cultura en cuanto a la visión humanista, y uno de los principios que rigen el comportamiento de los miembros de esta institución es “ser más, para servir mejor”.

3. Recursos de innovación: La innovación demanda de un enfoque estratégico, por esta razón se creó en el 2023 el primer equipo de captación y se realizó una reestructuración de todas las áreas que comprendían este segmento. Para esto, es necesario una colaboración interdisciplinaria ya que este equipo trabaja en conjunto con los departamentos de admisiones y becas.

2.3 Capacidades

De acuerdo con FitzRoy y Hulbert (2017) la característica esencial de una capacidad es su manera de contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente. Además, será valiosa en la medida que permita aumentar los ingresos. Ahora, si bien es cierto se sabe que las necesidades del cliente cambian con el tiempo, la empresa debe evaluar constantemente hasta qué punto sus capacidades están atendíéndolas y si se requiere otras nuevas (p.159).

1. Capacidad de talento humano: La universidad instauró un equipo dedicado a la captación y aumento de matrículas en sus tres ofertas. Cuenta con 28 asesores y 1 supervisor. El personal se caracteriza por la proactividad y trabajo en equipo.
2. Capacidad tecnológica: El equipo de captación cuenta con una nueva herramienta CRM utilizada para el seguimiento de estudiantes potenciales, así como también con dispositivos electrónicos.
3. Capacidad de innovación: Hasta antes del 2023 la universidad no contaba con un equipo de captación, la resistencia al cambio o a la innovación puede generar dificultades en cuanto a mantener procesos o tecnologías obsoletas. Esto impide que la organización se adapte a las tendencias del mercado.

2.3.1 Competencias centrales

Las competencias centrales son las capacidades con las que cuenta la institución y le permiten obtener una ventaja competitiva y destacarse en el mercado.

1. Atención al cliente y experiencia del usuario: Junto con la reestructuración de procesos, también se realizó la inauguración de un nuevo front de atención a aspirantes. Es un espacio diseñado exclusivamente para recibir a nuevos estudiantes para que puedan interactuar con nuestro servicio. Con esto se han obtenido resultados positivos en cuanto a la captación de estudiantes.

2. Gestión de marca: La marca PUCE permite no sólo atraer estudiantes, sino también retenerlos, actualmente dentro de la universidad funciona su propia PUCE Store con artículos y prendas de vestir que aumentan la visibilidad de la universidad. Esto ha generado un impacto positivo en la percepción de quienes ya forman parte de la organización, así como también del público en general.
3. Innovación académica: En el 2024, la PUCE propone su nuevo modelo educativo con la finalidad de renovar la oferta académica de la universidad. Es un nuevo enfoque basado en competencias y resultados de aprendizaje que permite realizar un acompañamiento integral al estudiante, todo esto encaminado a la búsqueda de la verdad y la promoción de la dignidad humana (Modelo educativo PUCE, 2024, p.4).
4. Procesos de mejora continua: Son estrategias implementadas para aumentar la eficiencia y satisfacer las necesidades del cliente. En el equipo de captación todo proceso se evalúa constantemente y, por ejemplo, se han implementado nuevas formas de pago para facilitar el acceso a la universidad, y nuevas oportunidades de ingreso a través de convenios.
5. Promoción efectiva: Consiste en dar a conocer la universidad. Para esto existe un equipo de marketing encargado de promocionar a la PUCE mediante, ferias, eventos, y pautas digitales cuyo objetivo es atraer clientes y construir relaciones con ellos. Esto implica generar una propuesta de valor que define la calidad educativa y que se alinea con lo que los estudiantes están buscando.

2.3.2 Ventajas competitivas sostenibles

“Las competencias centrales conducen a ventajas competitivas sostenibles de la organización frente a sus rivales. Para que una capacidad sea una competencia central debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente” (Hitt, 2015, p.86)

1. Capacidades valiosas: “Permiten explorar oportunidades y neutralizar amenazas” (Hitt, 2015, p.87) Por ejemplo, el equipo tiene segmentos denominados open class y PUCE days donde se otorgan descuentos por tiempo limitado para que de esta manera se pueda lograr una recaudación y aumentar el número de matriculados.
2. Capacidades singulares: “Son aquellas que pocos competidores, o ninguno posee” (Hitt, 2015, p.87) Por ejemplo, ser la primera universidad privada del Ecuador y contar con una amplia y reconocida trayectoria siempre será difícil de imitar. Esto ha permitido que la universidad adquiera una ventaja competitiva en el mercado.

3. Capacidades costosas de imitar: “Son aquellas que otras compañías no pueden desarrollar fácilmente” Por ejemplo la historicidad que tiene la universidad, así como también la participación social. En ese sentido, la PUCE se ha caracterizado por establecer relaciones a nivel de vinculación son sectores públicos y privados, así como también ha sido un gran referente de la educación y la fe cristiana.

Fortalezas:

- Se han identificado los recursos y capacidades necesarias para que la universidad cumpla con los estándares de calidad educativa y que además sea posible impulsar el crecimiento y desarrollo de la institución.
- A nivel interno, la creación del equipo de captación de estudiantes ha permitido asegurar la sostenibilidad de la universidad, alcanzando una matriculación constante.
- La cultura organizacional de la universidad promueve el funcionamiento eficiente de las actividades y gestiones operativas que se realizan.
- Los programas de promoción y marketing de la universidad favorecen para aumentar la competitividad en el mercado educativo

Debilidades:

- Se requiere un mayor esfuerzo para establecer ventajas competitivas, caso contrario puede significar una mayor dificultad para atraer estudiantes.
- La resistencia al cambio y el desconocimiento de la cultura organizacional de la universidad puede generar una falta de cohesión entre las diversas áreas de la institución.
- Una baja familiaridad con el mercado objetivo ocasiona que la promoción de la universidad no logre conectar con el público interesado.

“Los cambios que experimentan el entorno y la propia universidad, antepone la revisión de variables de actores internos, externos, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para sobre esta base establecer objetivos y proyectar el desarrollo institucional” (Plan mejoramiento PUCE, 2015, p.4) Para finalizar, con el desarrollo de este capítulo es posible concluir que, en un ambiente educativo desafiante, se debe conocer las capacidades que tiene la universidad. Para FitzRoy y Hulbert (2017) es necesario demostrar que un mundo turbulento una de las funciones de la administración estratégica consiste en crear capacidades nuevas. Por lo tanto, hacer un análisis

externo y un interno sirven para reconocer que ambas tendencias afectan a la empresa en el momento de diseñar las estrategias (p.47)

1.3 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta usada para la adecuada planeación estratégica y permite conocer el estado actual de la organización. En base a estos resultados, es posible tomar decisiones. “Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa” (Ponce, 2007, p.3)

Tabla 1. Matriz FODA

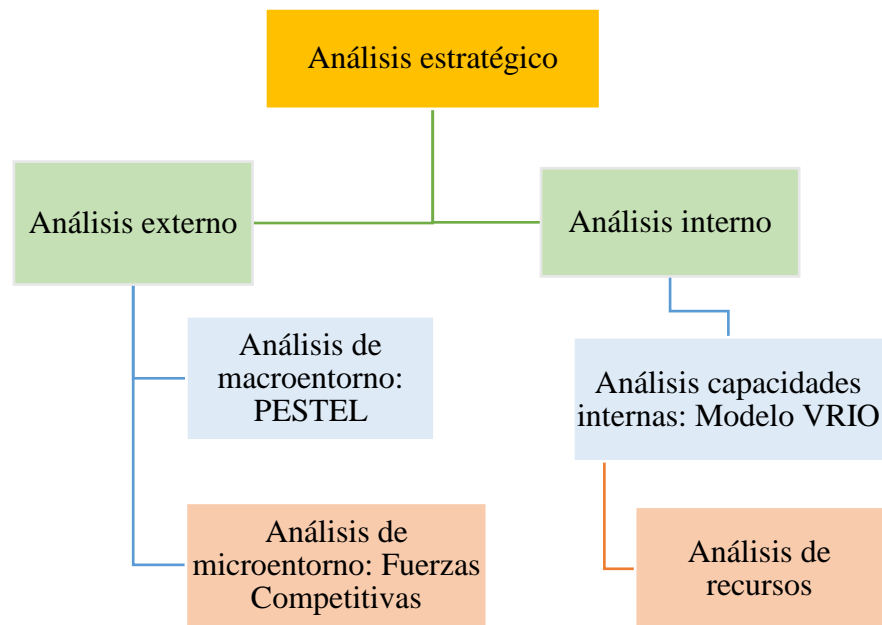
	Análisis Interno	Análisis Externo
	Debilidades	Amenazas
Negativas	D1. Ausencia de ventajas competitivas. D2. Dificultad para llegar al público objetivo. D3. Transición del equipo de captación y restructuración de las demás áreas D.4 Resistencia al cambio	A1. Incertidumbre política, cambio de Gobierno A2. Crisis económica A3. Aumento de desempleo en la población juvenil A4. Inaccesibilidad para recursos tecnológicos por crisis energética. A5. Ingreso de nuevos competidores
	Fortalezas	Oportunidades
Positivas	F1. Gran referente de la educación superior y fe cristiana. F2. Innovación académica: La PUCE cuenta con un nuevo modelo educativo. F3. Mejora continua en procesos de marketing y captación de estudiantes. F4. Número 1 en reputación académica.	O1. Auge de la educación virtual en Ecuador. O2. Percepción social positiva de los posgrados virtuales. O3. La PUCE cuenta con todas las acreditaciones legales para su funcionamiento. O4. Vinculación de la universidad con los sectores productivos

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo es una recopilación de los fundamentos más importantes que sostienen esta investigación y que justifican la relevancia del estudio. Con el desarrollo de esta temática será posible obtener información para establecer una estructura clave del plan de mejoramiento.

2.1 Análisis estratégico

El análisis estratégico sirve para conocer la situación actual de la organización. En específico, a partir del diagnóstico se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como también las capacidades y recursos. Con esto es posible que la institución tome decisiones con mayor fundamento para aprovechar sus recursos y mitigar riesgos (Espinoza, 2006).



2.1.1 Análisis Externo

El análisis externo se refiere al estudio de los factores que se encuentran en el contexto en el que opera la organización y que influyen de manera directa en su funcionamiento. La empresa interactúa constantemente con su entorno lo cual significa oportunidades y amenazas que deben ser detectadas ya que constituyen el marco conceptual donde la organización realiza sus actividades (Arellano, 2019).

El objetivo principal del análisis externo es conocer cuáles son las oportunidades que la empresa debe aprovecharlas y cuáles son las amenazas que se deben eludir. Esto sirve para que la organización desarrolle la capacidad de responder de manera adecuada frente a estos fenómenos de tal manera que se minimicen los riesgos (Tobar, 2007).

Por otro lado, en lo que respecta al análisis externo se puede clasificar en macroentorno y microentorno que se enfocan en la identificación de las tendencias actuales que están más allá del control de la empresa (Fred, 2003).

A continuación, el desarrollo de los aspectos que contribuyen significativamente en el análisis de macroentorno y microentorno.

2.1.1.1 Análisis Pestel

En el campo estratégico, este análisis sirve para conocer los factores externos que influyen en la empresa. Sus siglas resumen los seis factores más importantes, tales como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Con la identificación de cada uno, es posible entender el contexto macroeconómico en el que se encuentra una empresa, y tomar decisiones frente a las oportunidades o amenazas que puedan presentarse (Trejo, 2023).

Para el desarrollo del análisis es importante tomar en cuenta que cada factor representa una serie de características que se resumen a continuación:

2.1.1.1.1 Factores Políticos

Este factor hace referencia a la situación política actual del país y cómo esta realidad puede afectar a la organización. Para las empresas es importante analizar el contexto político en el que se desenvuelven ya que de esto dependen las regulaciones comerciales, normativas internas, acuerdos internacionales entre otros. Gracias al análisis político es posible conocer cómo las políticas públicas inciden en la estabilidad de las empresas a nivel nacional e internacional (Ramírez, 2023).

2.1.1.1.2 Factores Económicos

La realidad económica del país determina la actividad de la organización, es importante saber cuáles son los indicadores económicos vigentes como por ejemplo el PIB y las tasas de inflación. Es fundamental señalar que las variables económicas influyen de manera directa en el

comportamiento de los consumidores, por lo tanto, son cambios que le permiten a la organización prever sobre costos y demanda (Steffens, 2020).

El análisis económico también sirve para que las empresas puedan modificar sus estrategias en el caso de pérdida de poder adquisitivo, desempleo o dificultad para financiación (Ramírez, 2023).

2.1.1.1.3 Factores Sociales

Los factores sociales se refieren a la situación demográfica, nivel cultural, nuevas tendencias, etc. También están asociadas a las características clave para lograr una adecuada segmentación del mercado, entre estos se encuentran: el nivel educativo, hábitos de consumo y tendencias generacionales (Ramírez, 2023).

2.1.1.1.4 Factores Tecnológicos

Se refiere a las dinámicas en el ámbito científico-tecnológico. La transformación digital influye de manera directa en la oferta de productos y servicios de tal manera que estos factores pueden servir para la sistematización de los diferentes procesos de la organización (Ramírez, 2023).

Los factores tecnológicos significan una gran oportunidad para la innovación, digitalización y para la actualización de conocimientos, por esta razón la mayoría de las empresas que no se han adaptado a los avances tecnológicos han perdido participación en el mercado (Steffens, 2020).

2.1.1.1.5 Factores Ecológicos

Son aspectos incluidos en la agenda del desarrollo sostenible y están encaminados al cuidado del planeta y responsabilidad con el ambiente. En la actualidad, la consciencia ambiental es un tema de gran impacto para las empresas (Steffens, 2020).

En las industrias de los sectores energéticos, agrícolas, manufacturas, entre otros es necesario tomar en cuenta las regulaciones ambientales, la responsabilidad, el manejo de recursos y también reconocer que hoy en día los clientes se interesan cuando las empresas tienen un gran compromiso con el ambiente y la sostenibilidad (Steffens, 2020).

2.1.1.1.6 Factores Legales

Es de carácter obligatorio conocer las leyes y normativas que rigen el sector de la actividad a la que pertenece la organización. Los requisitos legales son de los más importantes dentro de la

organización ya que el incumplimiento de estos puede causar graves sanciones e incluso pueden impedir el funcionamiento (Ramírez, 2023).

Entre las más importantes se encuentran las leyes laborales, tributarias, licencias y leyes de protección de datos. Estos factores sirven para asegurar el cumplimiento y funcionamiento legal de la organización y también para contar con un marco legal sólido que genere buena reputación y facilite la expansión a nuevos mercados (Steffens, 2020).

En conclusión, con los resultados que se obtienen del PESTEL se establece una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar las mejores decisiones para la organización (Amador, 2022).

El análisis PESTEL es una herramienta que sirve para conocer la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a un entorno variable. La comprensión de los cambios de estos factores le permite a la empresa plantear nuevas estrategias de crecimiento y anticiparse a los posibles desafíos a los que deberá enfrentarse (Lull, 2018).

2.1.1.2 Fuerzas competitivas de Porter

Este modelo sirve para analizar la competitividad de una organización y fortalecer su rentabilidad. Michael Porter crea esta propuesta con la finalidad de visualizar una realidad empresarial que permita maximizar los recursos de una organización mientras logra sobrevivir e incluso superar a su competencia (Garzón, 2023).

Porter considera que es importante conocer el funcionamiento del entorno, porque a medida que las fuerzas se relacionan con las organizaciones es posible conocer sobre la competencia y la rentabilidad de la empresa en el tiempo (Castro, 2021).

2.1.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Cuando una nueva empresa desea incursionar en el mercado tiene la posibilidad de ingresar fácilmente si es que ofrece un producto o servicio de calidad superior a los existentes. Si es que existen mayores beneficios se incrementa la capacidad productiva del sector y por lo tanto aumenta la competencia (Costa, 2018).

La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada y en cómo reaccionará la organización frente a los recién llegados. Para esto es necesario tomar en cuenta la diferenciación, que consiste en ganar participación en el mercado y posicionarse como únicos (Costa, 2018).

Las barreras de entrada indican que mientras más fácil sea entrar, la amenaza puede ser grande. Son obstáculos que impiden el ingreso de nuevas empresas a competir, por lo tanto, el autor propone estas barreras que sirven para proteger a la organización: Economías de escala, diferenciación, políticas gubernamentales, inversiones de capital, ventajas de costos y acceso a canales de distribución (Castro, 2021).

2.1.1.2.2 Poder de negociación de compradores

Es importante identificar la existencia de los compradores dentro de un mismo sector ya que ellos tienen la capacidad para demandar una mejor calidad o servicio e incluso pueden apelar a una reducción de precios. Esto indica que los clientes muestran sus exigencias en base a los requerimientos del mercado (Costa, 2018).

Cuando el poder de negociación es fuerte, se debe a que los costos de cambio a productos competidores son bajos, pero cuando el costo es alto, el poder de negociación es más débil (Castro, 2021).

Entre los principales factores que aumentan el poder de negociación con los compradores se encuentran los siguientes: productos poco diferenciados, concentración de clientes, importancia del cliente para el proveedor. De acuerdo con Porter, el poder que tienen los clientes para manipular las fuerzas del mercado depende de la importancia que tienen sus compras en cuanto a ganancias para el vendedor (Acosta, 2017).

2.1.1.2.3 Amenaza de sustitutos

Se refiere a la cantidad de productos o servicios que pueden satisfacer la necesidad del cliente dentro de un mismo sector. Esto genera comparaciones en precios, desempeño, y calidad creando la posibilidad de sustitución entre productos; es decir, mientras mayor sea el número de sustitutos, los precios serán menores (Costa, 2018).

La característica principal de los productos sustitutos es que se desarrollan a la par o de manera similar a los que ya existen en el sector, pero usan medios diferentes. Esta fuerza puede ser la que más perjudique a la empresa ya que afecta directamente a su rentabilidad (Acosta, 2018).

La amenaza de productos sustitutos aumenta cuando hay mucha disponibilidad de los mismos, por avances tecnológicos, bajo costo de cambios y por preferencias del consumidor. Cuando los

productos sustitutos son muy baratos reducen la participación de la organización y pueden apoderarse del mercado (Costa, 2018).

2.1.1.2.4 Poder de negociación con proveedores

Los proveedores también ejercen cierto grado de fuerza ya sea por la calidad de insumos que ofrecen o por su capacidad para negociar. Esto significa que cuando el número de proveedores es menor, tienen mayor control y pueden imponer sus condiciones (Castro, 2021).

Con frecuencia, se considera que la capacidad para negociar con los proveedores suele ser alta debido a la variedad de producto, volumen de proveedores o por estrategias genéricas de costos. Por lo tanto, la elección de proveedores requiere de un proceso estratégico de las cadenas de suministro y la competitividad de las empresas (Costa, 2018).

Los factores con mayor influencia en la negociación con proveedores son: la diferenciación de los insumos o servicios, la ausencia de sustitutos y concentración de proveedores. Según Porter, esta fuerza es la que determina el éxito en la organización ya que los proveedores suministran los bienes o recursos que una empresa necesita para sostener su producción y mantener su funcionamiento (Acosta, 2018).

2.1.1.2.5 Rivalidad entre competidores

Es una fuerza que representa la presión de la competencia, la rivalidad aparece cuando uno o más de los competidores logran identificar nuevas oportunidades para mejorar su posición en el mercado. Con esta fuerza es posible medir la intensidad de la lucha entre empresas para mantener ventajas competitivas sostenibles (Costa, 2018).

La rivalidad es fuerte cuando existen varios competidores y ninguno ha conseguido liderar en el mercado, y es baja cuando hay productos diferenciados, bajas barreras de salida y alta fidelización de clientes. Por esta razón es una fuerza determinante en la rentabilidad de la organización (Acosta, 2018).

Porter sugiere que la solución a la rivalidad entre competidores es segmentar los mercados, ya que muchas organizaciones compiten bajo las mismas condiciones e intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Esto significa que la ganancia de una empresa es pérdida para la otra, y cuando esto sucede es una pérdida para el sector (Beltrán, 2018).

Finalmente, los factores que influyen en la rivalidad son: precio, número de competidores o cuando existe una demanda impredecible en el mercado; esto obliga a las organizaciones competir de manera agresiva para mantener su posición. (Beltrán, 2017).

En conclusión, la utilidad de este modelo de Porter radica en comprender el funcionamiento del entorno competitivo, lo que significa que una organización puede implementar cambios a favor de su desarrollo, tal como diferenciación de productos, relaciones sólidas con proveedores y lograr un mejor posicionamiento mediante el diseño de estrategias competitivas.

2.1.2 Análisis Interno

Este análisis sirve para dar a conocer cómo debe organizarse la empresa internamente para que el producto o servicio sea percibido como valioso para los clientes potenciales. Consiste en un monitoreo interno para identificar capacidades y recursos que garanticen el desarrollo de la organización (López, 2019).

Con este análisis, es posible saber si la organización está preparada para competir y crecer en el mercado. Tanto las capacidades internas como los recursos sirven para plantear estrategias más realistas y sostenibles, por eso es importante saber si es que la organización cuenta con todos los criterios necesarios para su fortalecimiento y mejora continua (López, 2012)

Los procesos de análisis interno contribuyen significativamente a la gestión empresarial, ya que con los resultados es posible generar valor y responder con agilidad a los cambios del entorno.

2.1.2.1 Análisis de capacidades internas

Las capacidades internas son las habilidades que favorecen o incrementan el desarrollo óptimo de la organización, también pueden ser definidas como cambios estratégicos que sirven para alcanzar determinados objetivos. Es importante tomar en cuenta que las capacidades internas implican ciertas acciones, como: innovación, actualización, modificaciones y reestructuraciones organizaciones (Torrez, 2015).

2.1.2.1.2 Modelo VRIO

Para el respectivo análisis de capacidades, es factible usar el modelo VRIO, que consiste en una herramienta estratégica utilizada para conocer los recursos internos que una empresa debe tener para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Baldini, 2022)

El primer atributo es el valor o capacidad valiosa y lleva dicha denominación porque se encarga de generar beneficios para la organización. Con esto, es posible que la empresa pueda identificar oportunidades ya que si una capacidad es valiosa aportará significativamente a la ventaja competitiva, por el contrario, si no genera valor es una debilidad organizacional (Baldini, 2022).

El segundo atributo es la rareza y se refiere a las capacidades únicas y que por lo tanto las empresas del sector no las poseen. La característica principal es que una capacidad rara puede generar ventaja competitiva pero sólo temporalmente ya que no representa suficiente estabilidad, además puede ser identificada fácilmente por la competencia (Baldini, 2022).

El tercer atributo es la imitabilidad y son las capacidades difíciles de replicar y que a la competencia le resultaría costosa su adquisición. Para que la ventaja competitiva sea sostenible, la capacidad interna debe ser difícil de imitar. En síntesis, si las capacidades de la organización son valiosas, raras y de difícil imitación la empresa obtendrá mejor posicionamiento en el mercado (Baldini, 2022).

El cuarto atributo es la organización y significa la preparación que tiene la empresa para aprovechar sus capacidades. Aquí se toman en cuenta aspectos como la cultura organizacional, gestión de procesos entre ellos mercadeo y políticas internas (Baldini, 2022).

2.1.2.2 Recursos

Los recursos son los activos o atributos que tiene la empresa y sirven como base para el desarrollo estratégico. Además, constituyen la fuente primaria para generar ventaja competitiva ya que en un entorno cambiante los recursos pueden ayudar a que la empresa tenga una identidad sólida (Grant, 2016).

La teoría de los recursos es de las más utilizadas para alcanzar el éxito de la organización, el objetivo principal es identificar los recursos potenciales que están a disposición de la empresa y según estos desplegar estudios de gestión estratégica empresarial (García, 2019).

Es importante tomar en cuenta que ningún recurso es ilimitado, por lo tanto, las estrategias deben estar orientadas a generar mayor beneficio para la organización a largo plazo. La mayoría de las empresas cuentan con al menos los siguientes: recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos, así que toda decisión sobre estos generará consecuencias (David, 2003).

2.1.2.2.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles son aquellos que pueden ser identificados con mayor facilidad, y se refieren a los activos visibles o cuantificables con los que cuenta la organización (Grant, 2016).

La característica principal de los recursos tangibles es que la competencia puede imitarlos con facilidad y por esa razón no logran proporcionar una ventaja sostenible para la organización. Por lo tanto, para que puedan contribuir a las estrategias es pertinente analizar si es que estos recursos generan valor, eficiencia o si es que son únicos para la empresa (Grant, 2016).

El objetivo principal consiste en conocer el potencial que tienen los recursos, esto se puede resumir en qué oportunidades generan, o si se puede economizar su uso porque por naturaleza, son útiles para la producción de bienes y servicios (Grant, 2016).

Los recursos tangibles se pueden subdividir en los siguientes:

Recursos financieros: Se refiere a los activos existentes de carácter monetario y sirven para que la empresa pueda seguir operando o invirtiendo. Son: flujo de caja, inversiones, acciones, acceso a procesos de financiamiento, líneas de crédito y capacidad de endeudamiento (Grant, 2016).

Recursos físicos: Son los activos materiales con los que la empresa cuenta para llevar a cabo sus funciones. En ocasiones se deprecian con el tiempo y su valor depende de cuán significantes son para la organización. En entre estos, se encuentran: infraestructura, maquinarias, oficinas, puntos logísticos y tecnología (Grant, 2016).

2.1.2.2.2 Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son los activos no materiales de difícil visualización o medición. Su característica principal es que contribuyen significativamente al funcionamiento de la empresa. Sin embargo, a diferencia de los tangibles, los recursos intangibles son invisibles y por esa razón suelen ser infravalorados (Grant, 2016).

Son difíciles de imitar y cuando se complementan con los recursos tangibles pueden generar valor importante. Por esto, todas las empresas deben organizarse con la finalidad de aprovechar sus recursos de la mejor manera posible (Grant, 2016).

Los recursos intangibles de mayor relevancia son: cultura, marca, reputación y tecnología, y sirven para el establecimiento de relaciones sostenibles, transferencia de conocimiento dentro de la organización y reducción de riesgos (Grant, 2016).

2.1.2.2.3 Recursos humanos

Son todos los miembros que integran la empresa y son considerados los activos más estratégicos para generar ventajas competitivas. Son los más difíciles de imitar y sirven como fuente de capacidades puesto que determinan el desarrollo de la organización a largo plazo (Grant, 2016).

Son: motivación, liderazgo, capacidad de aprendizaje, habilidades blandas, etc. y significan atributos importantes para la empresa ya que gracias a estos es posible el cumplimiento de objetivos. Los recursos humanos implican el esfuerzo productivo que los trabajadores brindan a la empresa y que se adquieren mediante la contratación de personal encargado (Grant, 2016).

En conclusión, la combinación de las capacidades internas y de los recursos de una organización facilitan la innovación, permiten crear nuevas capacidades difíciles de imitar y orientan a la empresa hacia un mejor desempeño. Para la organización es importante examinar sus capacidades internas, no sólo para enfocarse en sus fortalezas o debilidades, sino para crear ventajas competitivas que perduren en el mercado. Autores como Porter y Grant, sostienen que cuando una empresa ofrece productos o servicios que son catalogados como únicos, innovadores o de calidad, es posible establecer buenas relaciones y fidelizar clientes mediante procesos de marketing (Senior, 2017)

2.2 Marketing o Mercadeo

El marketing es una actividad humana cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades y deseos mediante intercambios de consumo. Consiste en planificar procesos que tengan valor para los clientes y la sociedad en general. El marketing, sirve para conocer al público al que se pretende llegar, para establecer buenas relaciones y ofrecer valor al cliente. En el caso de la universidad, es útil para captar y retener estudiantes (Kotler, 2013).

Una de las características importantes del marketing es la creación de relaciones con los grupos de interés clave, tales como clientes, colaboradores, y proveedores. Esto significa que, además de efectuar la compra de un producto, hoy en día la experiencia y el vínculo que se establece con el cliente es fundamental al momento de tomar decisiones (Kotler, 2013).

2.2.1 Marketing estratégico

Las estrategias de marketing son las actividades que se proponen con la finalidad de alcanzar los objetivos tales como dar a conocer un producto o servicio, captar clientes e incentivar ventas. Para

esto, previamente es necesario diseñar la estrategia con la cual se llegará al mercado objetivo (Garibay, 2023).

El marketing estratégico demanda del análisis y estudio de los elementos que hacen parte del mercado donde se desenvuelve la organización. Esto sirve para identificar las oportunidades necesarias para satisfacer al cliente e incluso para ser mejor que la competencia (Red Summa, s.f.).

La formulación de la estrategia de marketing implica delimitar el mercado ya que antes de ejecutarla es fundamental conocer si el producto o servicio satisface una demanda real. En el caso de la educación, es un sector con tendencia a crecimiento y con alta competencia que necesita procesos de mercadeo no sólo para atraer estudiantes sino para retenerlos (Núñez, 2017).

2.2.1.2 Marketing educativo

El marketing educativo busca desarrollar estrategias que solucionen los problemas de captación de estudiantes ofreciendo un servicio satisfactorio dentro de un mercado que cada día es más exigente

En investigaciones como las de Castillo (2018) se reconoce que el marketing educativo repercute en la captación de estudiantes ya que genera contenidos emocionales que facilitan la elección e inscripción de los estudiantes (p.22) Sin embargo, en un principio el marketing educativo fue visto como un proceso de carácter promocional y de venta lo cual no resultaba óptimo para la educación así que varias escuelas o instituciones retrasaron su implementación.

El marketing educativo es una arista importante durante todo el proceso de captación ya que si no se toman las acciones necesarias el resultado a corto plazo es una pérdida de participación en el mercado, posicionamiento de marca inadecuado y desinterés hacia la institución por parte de los estudiantes (Riofrío, 2018)

En conclusión, los procesos de marketing favorecen la retención de estudiantes, ofrecen beneficios financieros y sociales, así como también intercambios con nuevos clientes. En el campo de la educación, gracias al marketing se puede socializar una oferta académica, llegar a los prospectos adecuados, pero en especial se crea valor a la universidad y se logra un mejor posicionamiento (Atienzar, 2018).

2.3 Modelo de creación de valor para la captación de clientes

La creación de valor es un proceso perteneciente al marketing y consiste en proporcionar una cualidad o valor especial a los clientes. Esto, se ha convertido en un importante objeto de estudio debido a que hoy en día existen mercados altamente competitivos (Garibay, 2023).

Desde el punto de vista empresarial, la creación de valor permite que las empresas puedan subsistir en mercados saturados y para esto es importante establecer buenas relaciones con los clientes, así como también crear escenarios donde sea posible estar en contacto con la audiencia y sobresalir (Viscarri, 2011).

Uno de los principios esenciales en estos procesos es conocer el mercado y las necesidades de los clientes para posteriormente segmentarlos. Acto seguido, es importante contar con una propuesta de valor que esté encaminada en beneficiar al consumidor mediante un producto o servicio que una empresa le pueda brindar y que se alinea a sus necesidades (Kotler, 2013).

Armstrong y Kotler (2013) crean la siguiente propuesta con la finalidad de detallar los pasos de un modelo de marketing que sirva para captar clientes. Esta herramienta es de gran importancia ya que permite crear estrategias encaminadas en atraer clientes y retenerlos.

Figura 1. Modelo de proceso de marketing para captación



Figura 2. Modelo de proceso de marketing para captación

Tomado de Fundamentos de Marketing (p.6), por Armstrong y Kotler, 2013. Copyright 2013 por Pearson Educación.

2.3.1 Comprensión del mercado

Es el punto de partida del marketing y sirve para analizar el entorno en el que se encuentra una organización. Esto implica descubrir las necesidades y deseos del cliente para crear productos o servicios que respondan con eficiencia a sus requerimientos (Kotler, 2013).

Conocer el mercado implica una investigación profunda sobre sus características y estructura; esto sirve como base para entender su comportamiento y así aplicar técnicas de marketing que generen beneficios. Tomando en cuenta cómo opera el mercado, el objetivo para la empresa debe ser satisfacer las necesidades del cliente (Pérez, 2012).

Las necesidades son las carencias humanas fundamentales para la supervivencia y pueden ser: necesidades fisiológicas, sociales y de realización. Los deseos son las necesidades convertidas en elecciones y las demandas son los deseos con poder adquisitivo. La comprensión de estos tres conceptos ayudará a que la empresa alcance el éxito en sus procesos de marketing (Kotler, 2013).

2.3.2 Diseño de estrategia

Es el proceso que permite tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos. En este punto se establecen las metas por cumplir, así como también se realizan los ajustes necesarios que garanticen el desempeño organizacional (Kotler, 2013).

La función principal del diseño de estrategias es lograr una ventaja competitiva y los objetivos principales son: establecer buenas relaciones con los clientes, conocer la capacidad productiva de la empresa, determinar puntos de equilibrio y defenderse de la competencia (Vega, 2018).

El desarrollo de una estrategia no es una tarea fácil, por el contrario, demanda de un estudio exhaustivo de los factores tanto externos como internos en el que opera la empresa. Todo con la finalidad de definir el público objetivo, y en base a esto generar una propuesta cuyo resultado se vea reflejado en la rentabilidad de la organización (Vega, 2018).

2.3.3 Creación de programa de marketing

Son las estrategias en acción. Esta herramienta ayuda a la creación de valor para los clientes y también para la empresa ya que, al ser un proceso planificado, es posible plantear tácticas necesarias para atraer clientes y fidelizarlos (Kotler, 2013).

La creación de un programa de marketing es la ruta para el cumplimiento de objetivos, sirve para conocer y analizar el mercado y el público objetivo. Además, en esta fase se establecen todas las acciones que serán útiles para tener un seguimiento y evaluaciones del programa (Mediano, 2015).

Para la empresa debe ser fundamental contar con un programa de marketing ya que mediante este será posible la organización y optimización de recursos, así como también la medición de

resultados. Con esto, es posible evidenciar como las metas comerciales se alinean al objetivo principal de la organización y determinan el éxito que se puede alcanzar (Mediano, 2015).

2.3.4 Construcción de relaciones

La importancia de este apartado radica en la creación de vínculos con el cliente, implica un abordaje no sólo en el ámbito laboral, sino también en el social. A partir de la relación con el cliente es posible anticiparse a comportamientos y estudiar sus necesidades y demandas (Mediano, 2015).

Toda gestión con el cliente servirá como retroalimentación para la organización, esto quiere decir que será posible analizar datos en base a herramientas cuantificables tales como un CRM que permita monitorear el tipo de relación que se establece entre el cliente y la empresa, y así será posible hacer los ajustes necesarios para mejorar la gestión (Mogollón, 2023).

2.3.5 Creación de valor

Significa entregar valor al cliente a través de una propuesta diferenciada que se alinea a las necesidades del cliente y favorece la reputación y crecimiento de la empresa. Con la creación de valor se pretende conseguir clientes que se encuentren satisfechos y que por lo tanto sean leales a la empresa. Para esto es necesario que los productos o servicios que brinda la organización sean percibidos como beneficios para el cliente (Kotler, 2013).

En conclusión, el modelo presentado es una síntesis estratégica importante para captar valor de los clientes y generar rentabilidad. Para la universidad, los procesos de marketing son útiles para dar a conocer su oferta, para diferenciarse y para cumplir con su rol de transformación social y por tal motivo se requiere de procesos de captación exitosos que garanticen la sostenibilidad financiera, una buena reputación y crecimiento institucional (Moreira, 2025)

2.4 Captación de estudiantes

La captación de estudiantes se refiere al conjunto de estrategias que se proponen con el objetivo de atraer nuevos estudiantes.

Este proceso es utilizado por varias instituciones para atraer estudiantes potenciales y convertirlos en alumnos. Estos procesos están ligados a estrategias de marketing mediante los cuales se generan leads que reflejan interés por la universidad (Zendesk, 2023).

Al igual que cualquier organización, la universidad también tiene la necesidad de conseguir nuevos estudiantes, esto quiere decir que la captación de alumnos es una tarea continua para mantener una matriculación constante que permita garantizar la rentabilidad de la institución.

Investigaciones como las de Urquidi (2020) revelan que una institución que no modifique sus estrategias tradicionales en la captación de estudiantes representa una gran desventaja frente a la competencia (p.2) Por esta razón, los autores enfatizan que al realizar un plan de mejoramiento de captación se debe comenzar con un análisis de entorno general y también uno específico para conocer fortalezas y debilidades para luego proponer objetivos, asignar responsabilidades y concluir con la ejecución de acciones y obtención de resultados (Munera y Rodríguez, 2007).

En conclusión, es importante reconocer que la captación de estudiantes es un proceso continuo y estratégico influyente en la toma de decisión para cursar estudios de educación superior. Por esta razón, se debe cuestionar ¿Qué hace que la institución sea especial? así como también identificar los aspectos únicos que pueden atraer a los estudiantes. Entre los principales son: la calidad de la enseñanza, programas académicos, certificaciones, etc. (Delgado, 2017).

2.4.1 Importancia de la captación de estudiantes

Para la universidad, la importancia de la captación de estudiantes radica en su sostenibilidad y desarrollo. “Captar nuevos estudiantes debe ser uno de los principales objetivos de toda gestión educativa, esto proporcionará seguridad financiera a la institución y favorecerá a su crecimiento” (p.38)

El pago de matrículas de los estudiantes nuevos significa mayores ingresos para la universidad. Al generar más recursos económicos se puede invertir en áreas como: ampliación de la oferta académica, ofrecer nuevas líneas de becas o mejoramiento de la infraestructura, etc. En síntesis, captar estudiantes impacta de manera positiva a todas las instituciones ya que esta actividad estratégica aumenta los niveles de enseñanza y en un futuro favorece a los índices de empleabilidad (Quiñonez, 2024).

Por el contrario, un bajo nivel de captación genera varias dificultades, entre las principales es el cierre de programas ya que menos estudiantes significa menos presupuesto para la universidad. Otro aspecto significativo es que al no lograr captar el número necesario de estudiantes la imagen o reputación institucional se ve afectada porque genera la percepción de que la universidad no es

lo suficientemente atractiva o que sus programas no se alinean a las demandas del mercado (Pinto, 2024).

2.4.2 Variables que inciden en la captación de estudiantes

Es de gran importancia identificar las variables que influyen en la captación de estudiantes ya que permite reconocer las áreas en las que se deben implementar mejoras para evitar la pérdida de estudiantes (Riofrío, 2014). Entre las principales se encuentran:

Variabes Económicas: Es fundamental reconocer que los estudiantes tomarán la decisión de cursar un posgrado basándose en su capacidad de pago o en la ayuda financiera que pueda ofrecer la universidad. Por el contrario, un estudiante cuyos ingresos sean limitados buscará precios más accesibles o simplemente postergará sus estudios (Riofrío, 2014).

Variabes Sociales: Al momento de captar estudiantes para posgrados, la percepción social de este tipo de estudios favorece en gran manera. Una de las principales ventajas es que están asociados a mayor reconocimiento, mejores oportunidades laborales y salariales e incluso crecimiento personal (Riofrío, 2014).

Variabes Psicológicas: La decisión de estudiar un posgrado suele estar ligado a factores emocionales, motivacionales y de percepción. En ese sentido, las instituciones que identifican y comprenden las emociones del estudiante pueden plantear nuevas estrategias que generen ventajas en la captación de estudiantes (Riofrío, 2014).

En conclusión, el marketing educativo y la captación de estudiantes son procesos que para su ejecución requieren del análisis interno y externo de la organización. En base a los resultados es posible conocer qué tan competitivo es el entorno y cómo generar estrategias para diferenciarse de la competencia a través de la creación de valor. Ambos son el motor para el cumplimiento de objetivos y son las herramientas clave para atraer y fidelizar estudiantes (Donoso, 2010).

2.5 Evaluación de resultados comerciales del equipo de captación

A continuación, se presenta una comparación con el porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del período 2024, esto con la finalidad de conocer el impacto que tienen los procesos de captación y marketing educativo en el logro de metas comerciales.

Tabla 2. Recopilación de metas comerciales de posgrados virtuales año 2024

Período académico	Meta establecida
2024-01	610 matriculados
2024-02	408 matriculados
Meta anual total	1018 matriculados

Tabla 3. Metas período 2024-01

Indicador	Número de estudiantes	Porcentaje
Cumplimiento de meta	232	38%
Incumplimiento de meta	378	62%
	610	100%

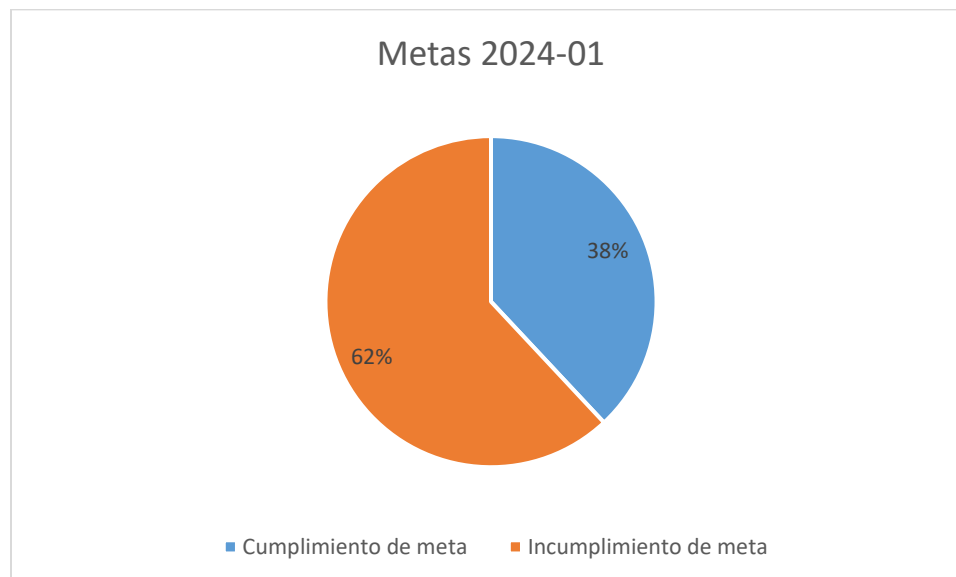


Figura 3. Metas 2024-01

Tal como se puede evidenciar, la meta comercial para el primer período del año 2024 fue 610 estudiantes matriculados, no obstante, se logró captar a 232 estudiantes lo que significa que en dicho período el cumplimiento de la meta fue del 32%..

Tabla 4. Metas 2024-02

Indicador	Número de estudiantes	Porcentaje
Cumplimiento de meta	341	84%
Incumplimiento de meta	67	16%
	408	100%

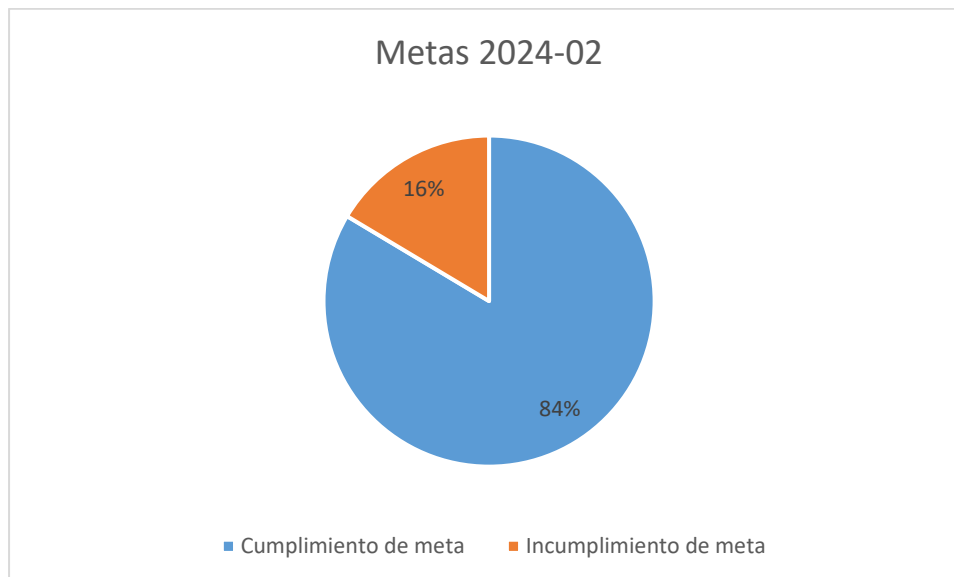


Figura 4. Metas 2024-02

Para el segundo período del año 2024 se evidenció un incremento significativo en el cumplimiento de la meta establecida, ya que, a diferencia del anterior para este nuevo ciclo se logró captar a 341 estudiantes equivalente al 84% de la meta.

Estas diferencias en ambos períodos permiten establecer la comparativa de que cada ciclo tiene diversos factores que influyen en el cumplimiento. Si bien es cierto, cada semestre tiene número

distinto de metas, la principal complicación que se evidencia es que el primer período anual tiene una meta más alta y por lo tanto se vuelve más complicado alcanzarla.

2.5.1 Meta anual

Para este apartado se ha realizado una sumatoria de las metas semestrales para evaluar el cumplimiento anual de los objetivos comerciales. En ese sentido, se ha llegado a los siguientes resultados.

Tabla 5: Cifra de metas anuales

Indicador	Número de estudiantes	Porcentaje
Cumplimiento de meta anual	573	56%
Incumplimiento de meta anual	445	44%
	1018	100%

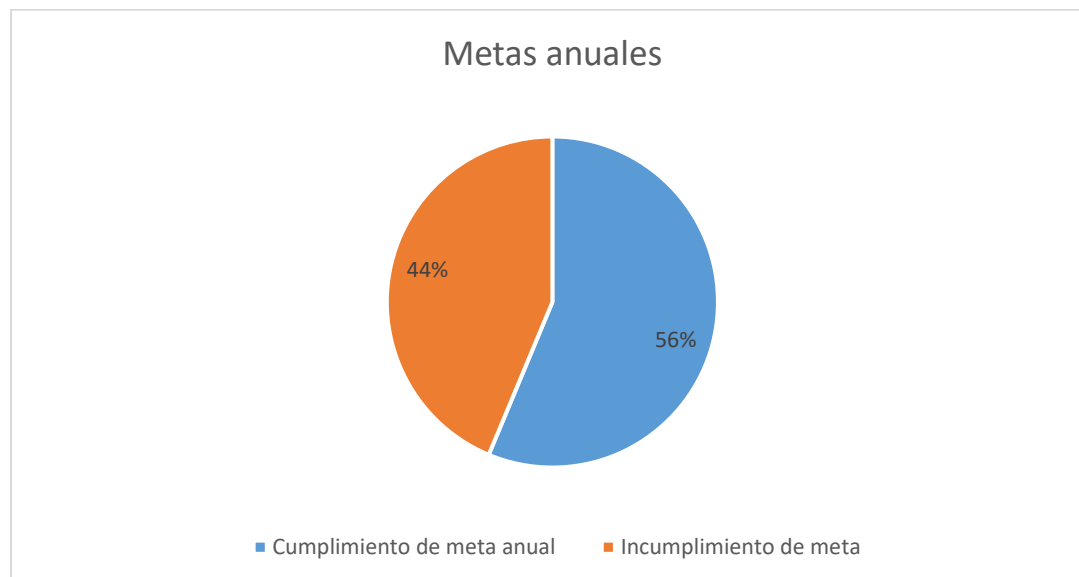


Figura 5. Porcentaje de metas anuales 2024

Finalmente se obtiene que durante todo el año 2024 se cumplió el 56% de la meta, equivalente a más de la mitad del objetivo global. Esta cifra sugiere tomar acciones de inmediato para evaluar metas y desempeño. Autores como Kotler (2016) y Porter (1980) sostienen que resultados como estos pueden deberse a problemas y desalineamientos con las estrategias, ventas y marketing.

El hallazgo de estas cifras representa una brecha negativa entre el cumplimiento de las metas y el desempeño del equipo encargado y sus estrategias de mercadeo. Una vez más, es un reflejo de la necesidad urgente de plantear propuestas de mejoramiento.

Desde el modelo de mejora continua “Deming”, es pertinente hacer un análisis para implementar acciones encaminadas hacia nuevos resultados. El 56% de cumplimiento es un resultado que se interpreta como oportunidad de mejora convirtiéndose en un síntoma que puede revelar problemas estructurales a nivel interno y externo que influyen en las estrategias comerciales de la institución.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa y se utiliza este enfoque metodológico porque tiene como objetivo comprender la naturaleza de fenómenos sociales, en este caso, haciendo referencia a los procesos de captación de estudiantes.

Los datos obtenidos con la metodología cualitativa se interpretan considerando el contexto social, cultural, económico de los participantes. Se empieza con la recolección de datos para luego proponer una teoría que justifique los resultados. Esto permite obtener datos con mayor precisión que dan a conocer la percepción del público sobre los posgrados virtuales de la PUCE (Quesedo, 2013).

3.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es de tipo descriptiva ya que identifica y define las características de los procesos de captación; esto servirá para establecer un panorama real del mercado y así tomar decisiones encaminadas a la mejora continua (Quesedo, 2013).

Este diseño sirve para conocer el entorno en el que se desarrolla una organización, con este estudio es posible conocer las tendencias del mercado, tales como las preferencias, distinciones o necesidades que tienen los consumidores

3.3 Universo, población y muestra

Son los conceptos esenciales dentro de una investigación y sirven para entender de mejor manera al objeto de estudio. En ocasiones cuando la población es muy grande, es complicado alcanzar un análisis en su totalidad y por esta razón se selecciona una muestra representativa (López, 2010).

3.3.1 Universo

En estadística, se define al universo como el conjunto global de elementos cuyas características son relevantes y es posible extraer información para el respectivo análisis o estudio. Por lo tanto, se tomó el dato total de estudiantes admitidos en posgrados virtuales del año 2024 que se detalla a continuación.

Tabla 6. Histórico de estudiantes posgrados virtuales 2024

Posgrados Virtuales 2024	
Estudiantes Admitidos	1031
Estudiantes Matriculados	573
Número de prospectos no convertidos	458

Con un total de 1031 estudiantes admitidos en los posgrados virtuales 2024 se logró concretar la matrícula de 573 alumnos, es decir, se obtuvo una diferencia de 458 estudiantes que, aunque fueron admitidos no efectuaron el pago y por lo tanto no ingresaron a los distintos programas.

3.3.2 Población

Conviene detallar que la población es el subconjunto del universo que posee características en específico que son de gran importancia para la investigación. En este caso, se seleccionó al número de prospectos no matriculados del año 2024 de posgrados virtuales que son 458 para centrar el estudio en la conversión que no se logró concretar.

3.3.3 Muestra

Luego de identificar la población del presente estudio se seleccionó la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(n - 1) + Z^2 pq}$$

- Con una población total de 458 estudiantes admitidos no matriculados
- Con un nivel de confianza del 95%
- Probabilidad de éxito 50%
- Probabilidad de fracaso 50%
- Margen de error 5%

Se obtuvo el siguiente resultado

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(458)}{(0,05)^2(458 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = 209$$

3.4 Operacionalización de variables

Para esta fase, es necesario discriminar las variables presentes en este estudio. En ese sentido se obtiene la siguiente información:

Tabla 7. Variables de la investigación

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: Procesos de marketing	-Estrategias de marketing educativo	-Mayor demanda de estudiantes -Reconocimiento de marca institucional -Canales adecuados para acceder a información sobre posgrados
Variable dependiente: Captación de estudiantes	-Estrategias de captación	-Aumento de estudiantes matriculados -Retención de estudiantes

3.5 Recopilación de información

Se realizó una revisión del histórico en cuanto a estudiantes admitidos y matriculados del período 2024, posteriormente se tomó la base de datos para el respectivo análisis. La propuesta metodológica está planteada para obtener información que permita investigar por qué existió una tasa de 44% de prospectos no convertidos.

3.6 Técnicas de recolección de datos

En el ámbito investigativo, el proceso de recolección de datos es importante y las técnicas que se utilizarán deben estar alineadas a los objetivos metodológicos. En ese sentido, se ha llevado a cabo la siguiente encuesta para indagar los factores que determinan los procesos de captación (Cisneros, 2022).

3.6.1 Encuesta

Es una técnica investigativa que está destinada a obtener respuestas sobre un problema en estudio y los sujetos aportan con información respectiva (Mantilla, 2020). Para este estudio se realizó una encuesta con 21 preguntas diseñadas para obtener datos que revelen cuáles son las áreas en las que se necesita implementar mejoras y que influyen directamente a los procesos de captación. En ese sentido, fue posible recopilar la información para posteriormente proponer estrategias que fortalezcan los procesos institucionales.

Pregunta 1: ¿Cómo califica la atención que recibió por parte del equipo de captación en cuanto a tiempos de respuesta?

Tabla 8. Nivel de atención

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Excelente	102	49%
Buena	100	48%
Regular	6	3%
Malo	1	0%
Total	209	100%

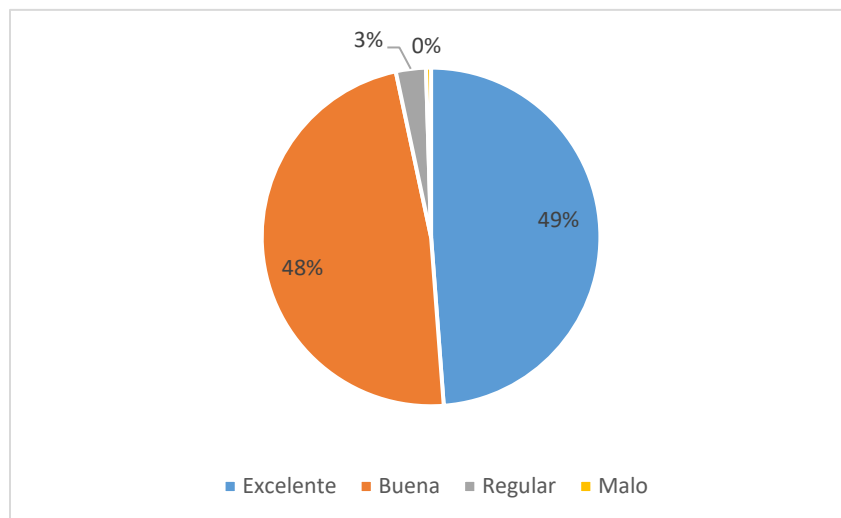


Figura 6. Nivel de atención

La pregunta 1 está diseñada para conocer el nivel de atención que brinda el equipo de captación en cuanto a tiempos de respuesta y de ser posible mejorar las cifras. Se obtuvo que, para el 49% de los encuestados la atención fue excelente, pero el 48% califica como buena. Estos resultados indican que existe la posibilidad de optimizar estos datos incrementado el tiempo de respuesta para que el postulante perciba una mejor atención.

Pregunta 2: ¿Hubo confusión en la comunicación con los integrantes del equipo de captación?

Tabla 9. Comunicación

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Nunca	51	24%
Rara vez	78	37%
A veces	32	15%
Frecuentemente	48	23%
	209	100%

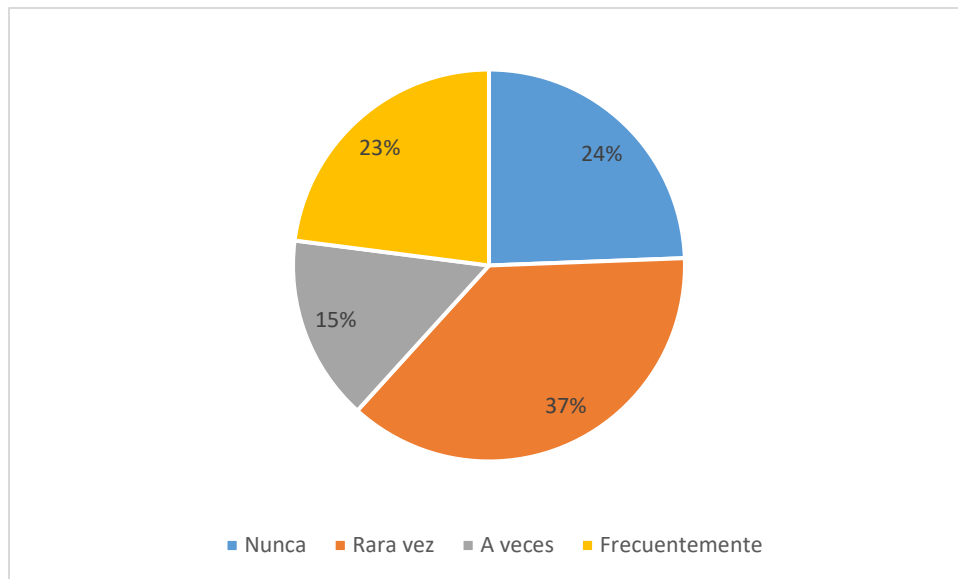


Figura 7. Comunicación

La pregunta 2 está diseñada para conocer si es que a nivel interno el equipo se encuentra organizado en cuánto al nivel de comunicación que mantienen con los interesados. También sirve para identificar qué aspectos se deben mejorar y cómo aumentar la eficiencia del equipo respecto a la información que proporcionan.

Para el 37% de los encuestados rara vez percibieron una comunicación confusa, mientras que el 24% sostiene que nunca detectaron falencias.

Pregunta 3: ¿Recibió suficiente información antes de tomar una decisión respecto al pago?

Tabla 10. Información

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Muy completa	93	44%
Adecuada	91	44%
Escasa	20	10%
Nula	5	2%
Total	209	100%

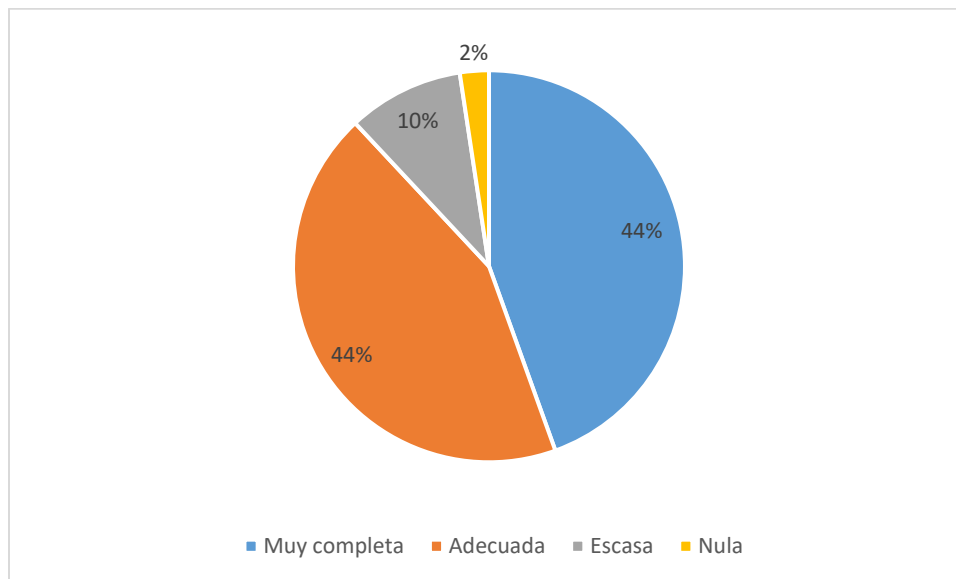


Figura 8. Información

La pregunta 3 está diseñada para conocer si es que la información respecto al pago fue proporcionada de tal manera que el prospecto pueda concretar su matrícula. Con estos datos es posible medir la experiencia del cliente y optimizar los procesos de cierre de ventas.

Se obtuvo que para el 44% de los encuestados la información fue adecuada y muy completa. Aunque la mayoría indica que sí reciben información respecto al pago, es necesario comprender a profundidad las razones por las que no logran concretar su matrícula en la universidad. Con estas

cifras será posible plantear nuevas estrategias respecto a información de pagos y así facilitar los procesos de cierre.

Pregunta 4: ¿Le hubiese gustado recibir asesorías más personalizadas para concretar su matrícula?

Tabla 11. Asesoría

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	125	60%
De acuerdo	83	40%
En desacuerdo	1	0%
Totalmente en desacuerdo		0%
	209	100%

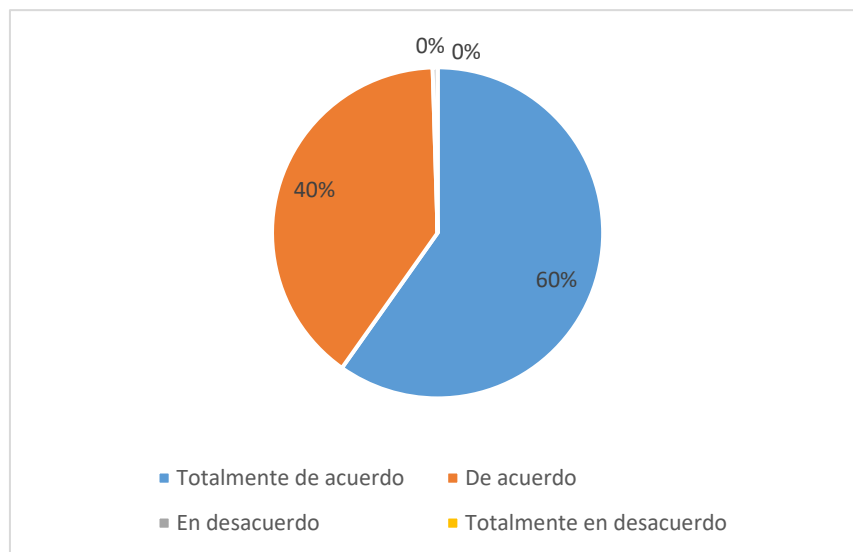


Figura 9. Asesoría

La pregunta 4 está diseñada para conocer la pertinencia de las asesorías en los procesos de admisión a posgrados de la universidad. Para el año 2024, tener un equipo de asesores fue una nueva estrategia creada desde la dirección, esto se realizó con la finalidad de brindar mejores asesorías ya que según los resultados los estudiantes desean un mayor acompañamiento para concretar su matrícula. Para esto es necesario contar con un equipo preparado que pueda brindar de manera oportuna todas las asesorías que ayuden a que el estudiante pueda matricularse.

Pregunta 5: ¿Considera que recibió un seguimiento adecuado?

Tabla 12. Seguimiento

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	100	48%
De acuerdo	90	43%
En desacuerdo	13	6%
Totalmente en desacuerdo	6	3%
	209	100%

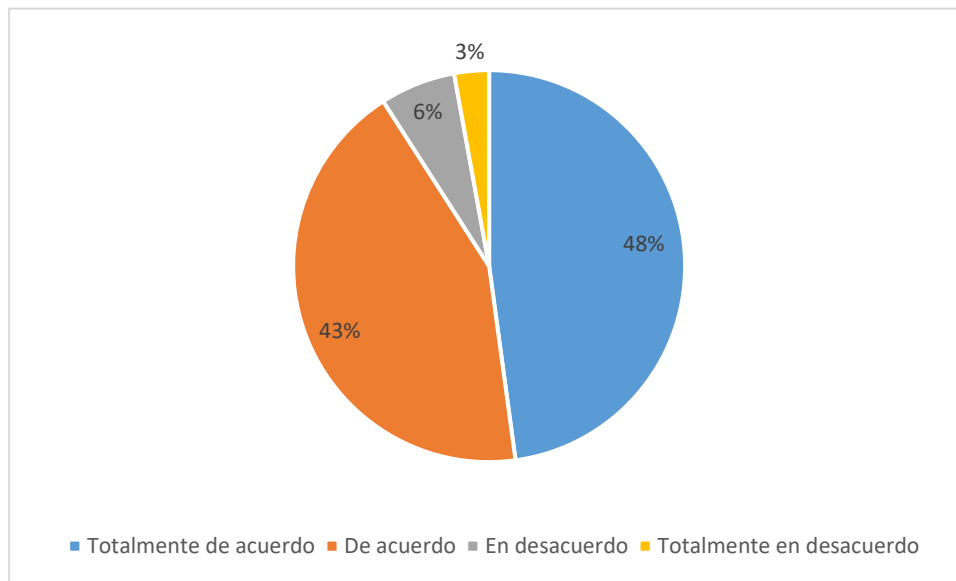


Figura 10. Seguimiento

La pregunta 5 está diseñada para conocer si se da continuidad a los procesos de la universidad, por lo tanto, realizar un seguimiento adecuado servirá para un mejor proceso de cierre, pero también para conocer las necesidades de los clientes (estudiantes). Para el 48% y 43% de los encuestados el seguimiento que recibieron fue adecuado y esto permite suponer que a nivel comercial se puede incrementar el proceso de venta y mejorar las tasas de conversión.

Por otro lado, desde el punto de vista estratégico, cuando los clientes reciben un seguimiento correcto es posible segmentarlos y fomentar las relaciones con los estudiantes potenciales.

Pregunta 6: ¿Le contactaron más de una vez para brindarle la misma información que anteriormente ya fue proporcionada?

Tabla 13. Nivel de contacto

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	87	42%
De acuerdo	79	38%
En desacuerdo	32	15%
Totalmente en desacuerdo	11	5%
	209	100%

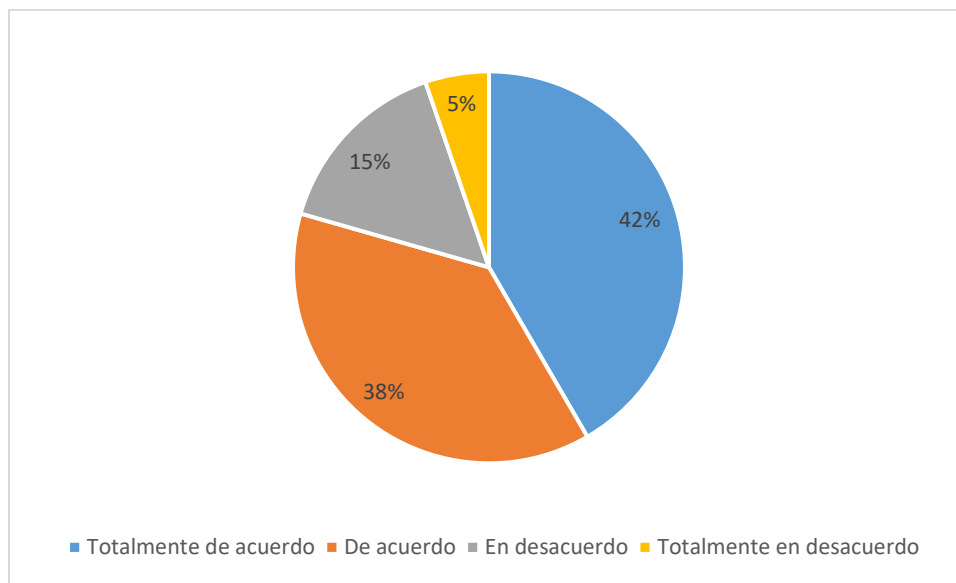


Figura 11. Nivel de contacto

La pregunta 6 está diseñada para conocer cuál es el nivel de contacto que los asesores tienen con los postulantes. Sin embargo, esta pregunta mide si es que la información que brindan es reiterada. Por lo tanto, se obtiene que el 42% de los encuestados recibe en varias ocasiones la misma información, esto puede crear confusión ya que existe una brecha muy delgada entre seguimiento e insistencia.

Pregunta 7: ¿Considera que una comunicación más clara le hubiese permitido concretar su matrícula?

Tabla 14. Eficacia en la comunicación

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	83	40%
De acuerdo	63	30%
En desacuerdo	62	30%
Totalmente en desacuerdo	1	0%
	209	100%

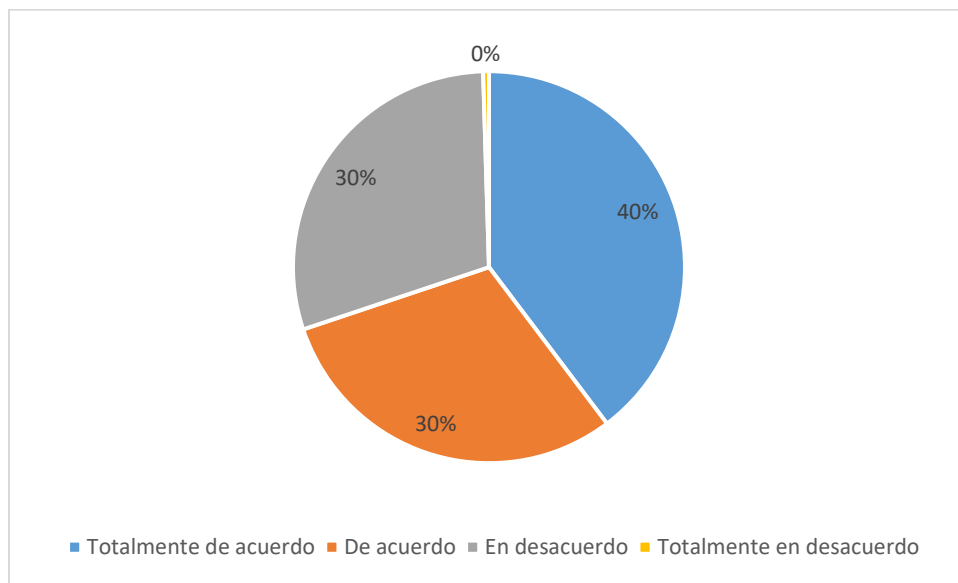


Figura 12. Eficacia en la comunicación

La pregunta 7 está diseñada para conocer si la comunicación entre postulante y asesor es eficaz. La mayoría de los encuestados está de acuerdo. Sin embargo, en esta pregunta se encontró que el 30% no coincide con que la comunicación haya sido un factor determinante para concretar las matrículas de estudiantes. Esto permite entender que los motivos para declinar del proceso fueron diferentes a los niveles de comunicación.

Pregunta 8: ¿Antes de inscribirse, ya conocía que la universidad tiene posgrados en modalidad virtual?

Tabla 15. Visibilidad

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	54	26%
De acuerdo	59	28%
En desacuerdo	70	33%
Totalmente en desacuerdo	26	12%
	209	100%

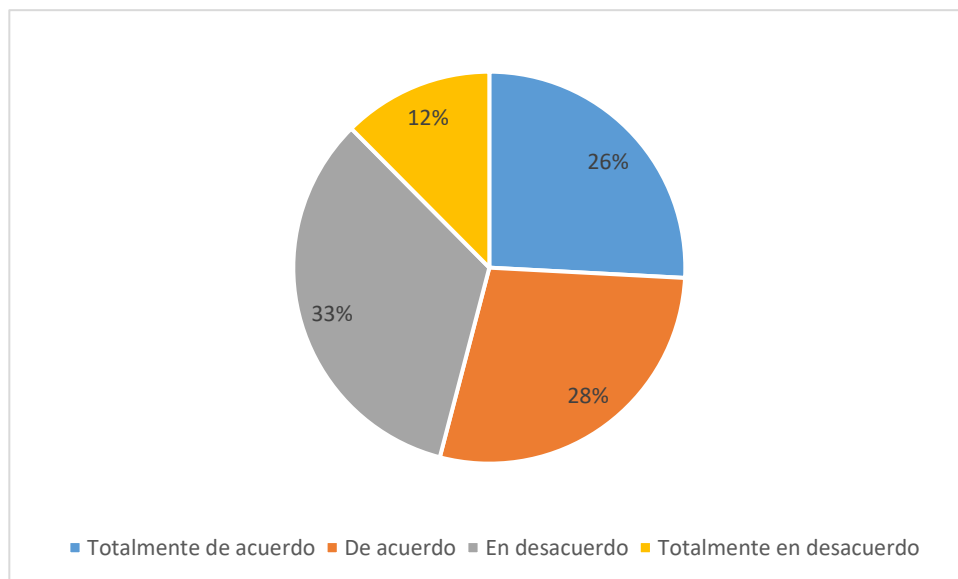


Figura 13. Visibilidad

La pregunta 8 está diseñada para conocer la visibilidad de marca de la universidad. Si bien es cierto, la PUCE tiene un gran reconocimiento y trayectoria por sus ofertas académicas presenciales. Sin embargo, el 33% de los encuestados todavía no conocer que actualmente la universidad ofrece carreras de posgrado en modalidad virtual. Gran parte de los postulantes conoce de esta oferta cuando visita las instalaciones o cuando recibe publicidad a través de nuestros distintos medios de contacto.

Pregunta 9: ¿Considera que nuestra propuesta de educación virtual es afín a sus metas personales y profesionales?

Tabla 16. Afinidad

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	96	46%
De acuerdo	109	52%
En desacuerdo	1	0%
Totalmente en desacuerdo	3	1%
	209	100%

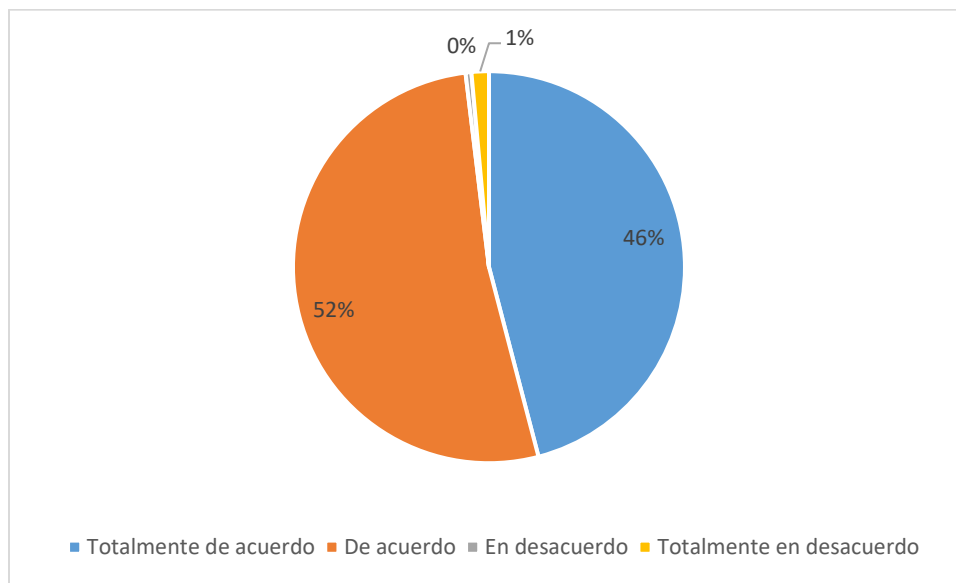


Figura 14. Afinidad

La pregunta 9 está diseñada para conocer si la propuesta que tiene la universidad es afín a lo que el estudiante está buscando. Como resultado se obtiene que el 52% está de acuerdo, pero aún así no logró matricularse en el periodo en cuestión, nuevamente este tipo de resultados permiten conocer que existen otros motivos por los que un estudiante potencial declina y no necesariamente se debe a que la oferta no se ajusta a sus necesidades.

Pregunta 10: ¿Qué tan confiable le parece nuestra oferta de posgrados virtuales al momento de decir si debe inscribirse?

Tabla 17. Confiabilidad

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Muy confiable	90	43%
Confiable	117	56%
Poco confiable	2	1%
Nada confiable		0%
	209	100%

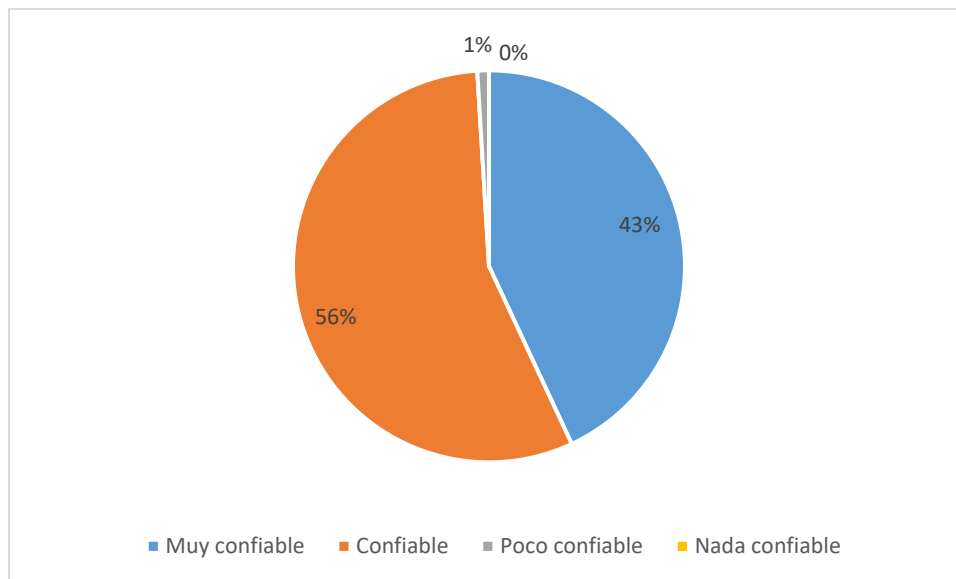


Figura 15. Confiabilidad

La pregunta 10 está diseñada para conocer la confiabilidad que tiene la oferta de posgrados virtuales respecto a la percepción de los clientes. Según las cifras, los resultados son óptimos ya que el 56% de los encuestados revela que los programas vigentes les generan confianza al momento de optar por estudios. No obstante, a pesar de la confianza es importante continuar con propuestas que fortalezcan la marca virtual de la universidad.

Pregunta 11: ¿Qué le pareció el precio en relación con lo que ofrece la maestría?

Tabla 18. Precio

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Excesivo	96	46%
Algo alto	80	38%
Razonable	33	16%
	209	100%

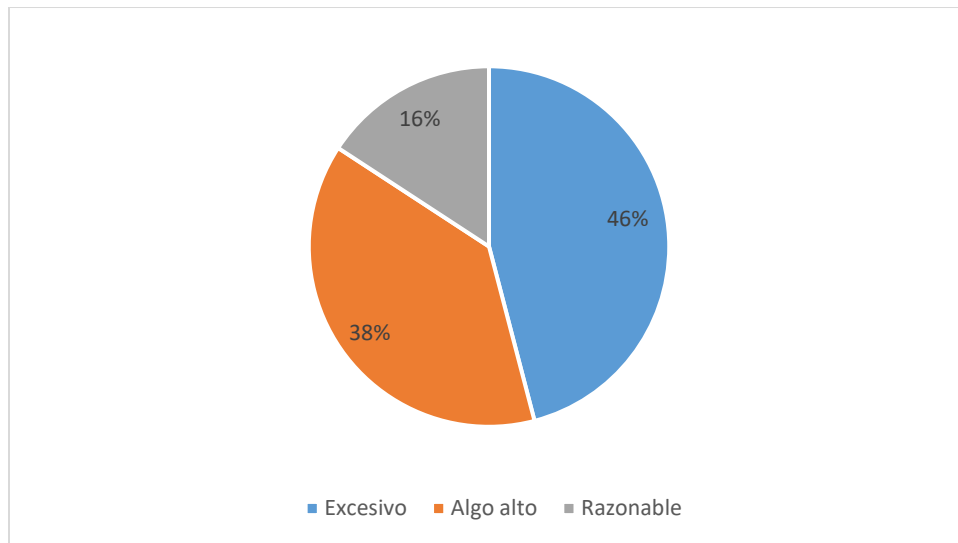


Figura 16. Precio

La pregunta 11 está diseñada para conocer la percepción de los estudiantes no matriculados respecto al precio, y los resultados revelan que para la gran mayoría los valores son altos, esto puede estar ligado a los factores económicos presentes en la realidad ecuatoriana, y también porque entre los motivos principales manifestados por los estudiantes declinados son: temas financieros ligados a situaciones laborales complejas, complicaciones por salud, imprevistos, etc.

Pregunta 12: ¿La modalidad de estudio influyó en su decisión para desistir de su matrícula?

Tabla 19. Modalidad de estudio

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	44	21%
De acuerdo	39	19%
En desacuerdo	90	43%
Totalmente en desacuerdo	36	17%
	209	100%

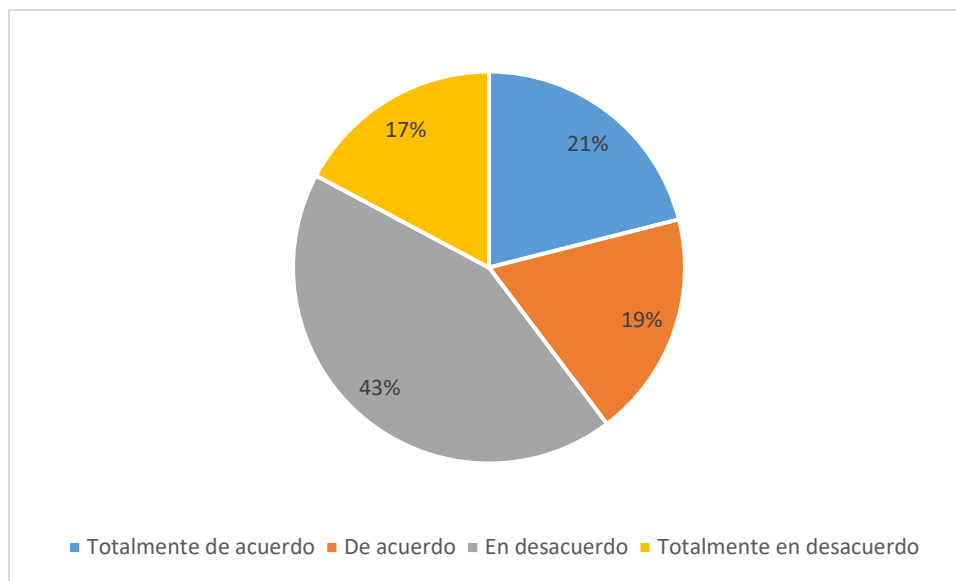


Figura 17. Modalidad de estudio

La pregunta 12 está diseñada para medir si la modalidad de estudio influye en la captación de estudiantes. El 43% de los encuestados revela que no es un motivo para desistir del proceso, no obstante, todavía existe cierto porcentaje de la muestra que preferiría otro tipo de modalidad de estudio, como por ejemplo presencial o híbrido. Este dato es un llamado a fortalecer la marca virtual de la universidad y la flexibilidad de los estudios online.

Pregunta 13: ¿Cómo fue el proceso para registrarse o solicitar más información desde nuestros canales online?

Tabla 20. Servicio

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Excelente	60	29%
Buena	107	51%
Regular	40	19%
Malo	2	1%
	209	100%

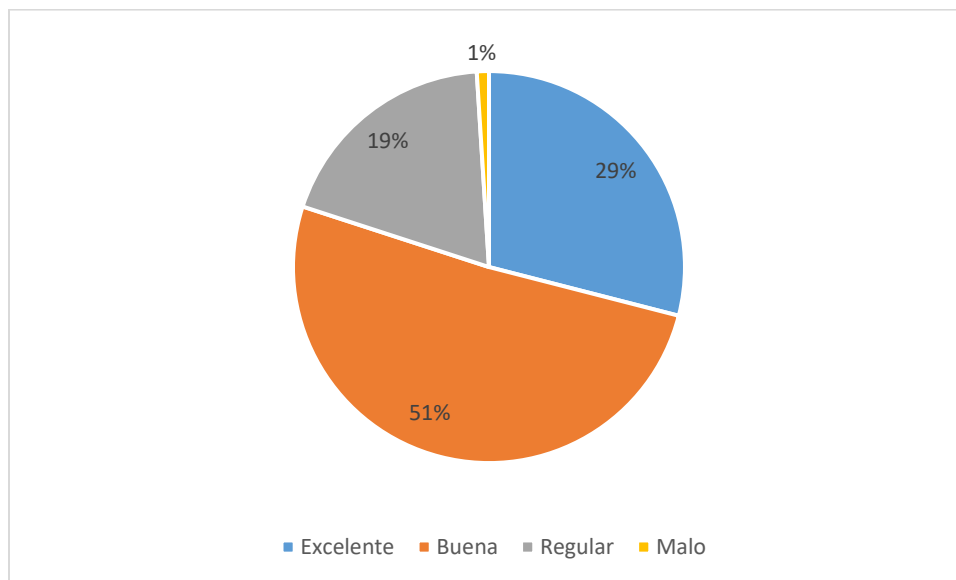


Figura 18. Servicio

La pregunta 13 mide la experiencia del usuario en cuanto al servicio respecto a los procesos para solicitar más información. El 51% de los encuestados indica que recibió una buena atención, lo cual es una cifra relativamente estable tomando en cuenta la transición por la que ha atravesado el equipo. Hay que tomar en cuenta para el período 2024 se experimentaron cambios sin embargo el objetivo es incrementar la puntuación hacia la excelencia de servicio.

Pregunta 14: ¿El contenido de nuestra página web y redes sociales le resultó útil para tomar una decisión?

Tabla 21: Contenido

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	68	33%
De acuerdo	75	36%
En desacuerdo	40	19%
Totalmente en desacuerdo	26	12%
	209	100%

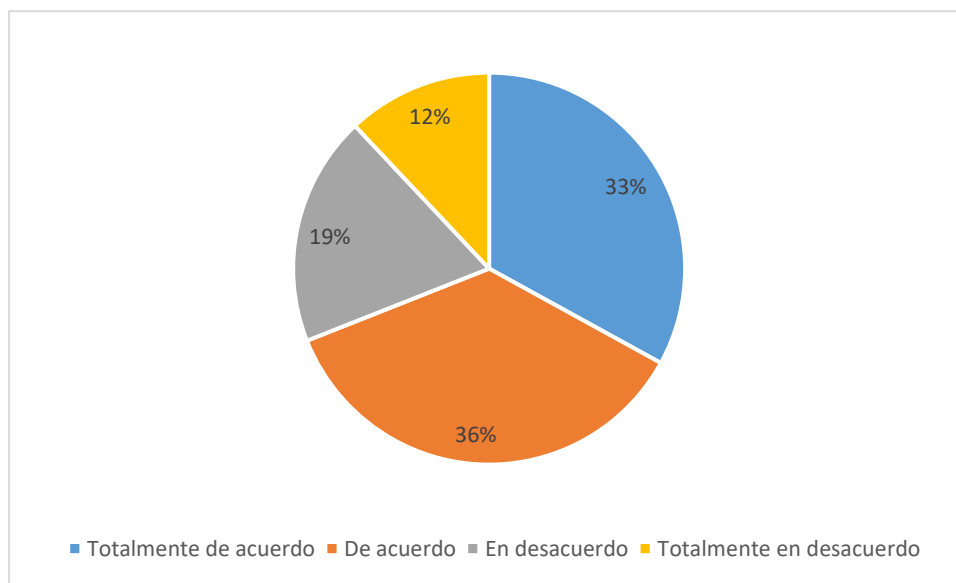


Figura 19. Contenido

La pregunta 14 está diseñada para conocer si es que el contenido de la página web y redes sociales sirven para una mejor captación de estudiantes. El 36% de los encuestados está de acuerdo y con esto es posible corroborar que en su mayoría los leads interesados tienen un mejor índice de captación o atracción a través de los canales online. Sin embargo, existe otro porcentaje importante de aquellos estudiantes interesados mediante atención presencial, ferias, eventos o referidos.

Pregunta 15: ¿En nuestros canales online le resultó fácil encontrar información respecto a precios, fechas y contenido de nuestra oferta académica?

Tabla 22. Accesibilidad

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Muy fácil	36	17%
Fácil	62	30%
Algo complicado	105	50%
Difícil	6	3%
	209	100%

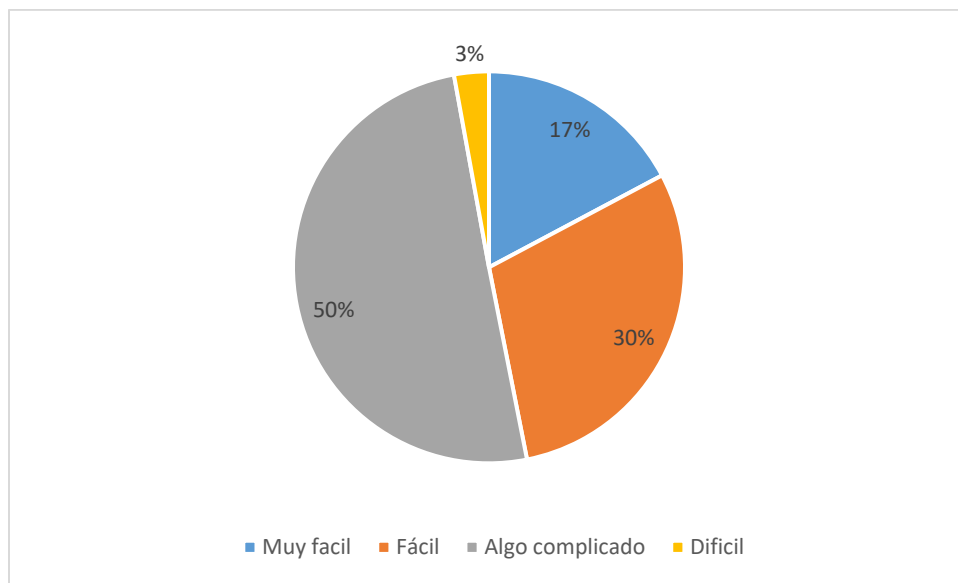


Figura 20. Accesibilidad

La pregunta 15 está diseñada para medir la accesibilidad hacia los canales online de la universidad. Al 50% de los encuestados les resultó algo complicado los accesos y esto se debe a que existían dos enlaces web con información sobre la oferta virtual, esto pudo generar ciertos índices de confusión o ambigüedad; posterior a la detección de este percance se ha logrado unificar el contenido y proporcionar así un mejor acceso hacia los canales virtuales.

Pregunta 16: ¿Cómo se enteró de nuestra oferta académica?

Tabla 23. Fuente

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Redes sociales	68	33%
Búsqueda en línea	86	41%
Recomendaciones	19	9%
Reconocimiento evidente/prestigio	36	17%
	209	100%

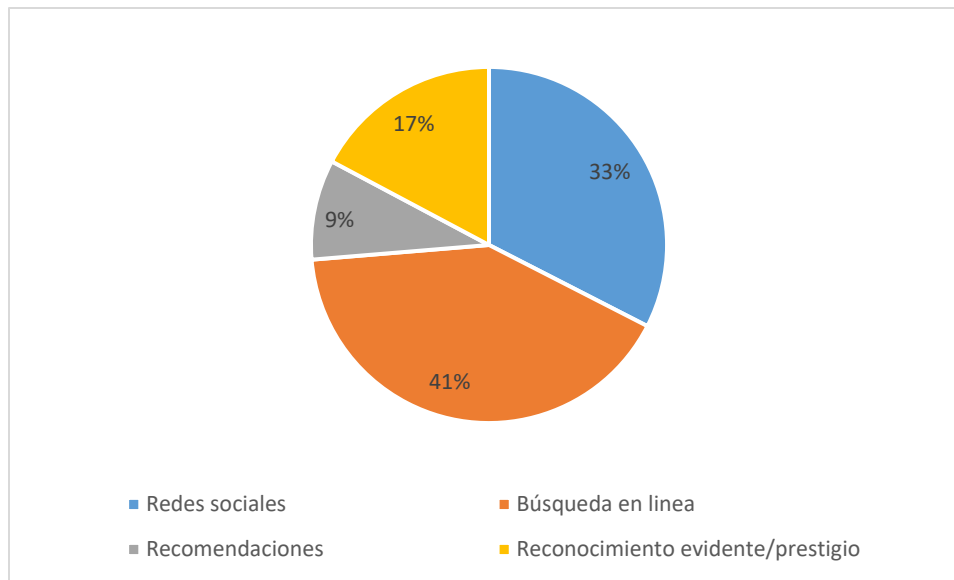


Figura 21. Fuente

La pregunta 16 está diseñada para identificar cuál es la fuente por el cuál ingresan interesados. Aunque la mayoría indica que el canal principal es la búsqueda en línea, el 17% de los encuestados manifestó interés por el reconocimiento con el que cuenta la universidad. Con estos resultados fue posible corroborar junto con la pregunta 14 que no todos se sienten atraídos únicamente por el contenido online, sino también por recomendaciones o por el prestigio que tiene la institución.

Pregunta 17: ¿Recibió un contacto directo por parte del equipo de captación? Ejm: Llamada, mensaje, correo

Tabla 24. Gestión

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	109	52%
De acuerdo	83	40%
En desacuerdo	15	7%
Totalmente en desacuerdo	2	1%
	209	100%

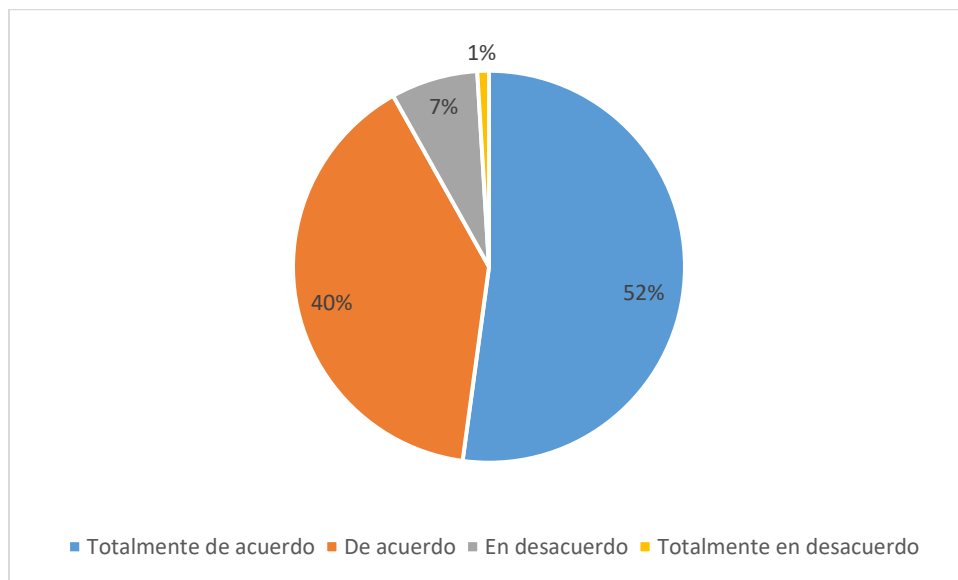


Figura 22. Gestión

La pregunta 17 analiza la gestión realizada por parte del equipo de captación. Aunque el 52% afirma que fue contactado, una posible explicación que responda al por qué no se logró concretar el proceso pudo ser: falta de interés por parte del prospecto, ocurrieron dudas en el transcurso que no se lograron solventar, o el interesado no se encontraba en el momento adecuado para efectuar el pago influyendo así en los resultados finales.

Pregunta 18: ¿Qué canal le resultó mejor para recibir información?

Tabla 25. Canal

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Correo	10	5%
Whatsapp/Redes sociales	136	65%
Llamada	40	19%
Visita a la Universidad	23	11%
	209	100%

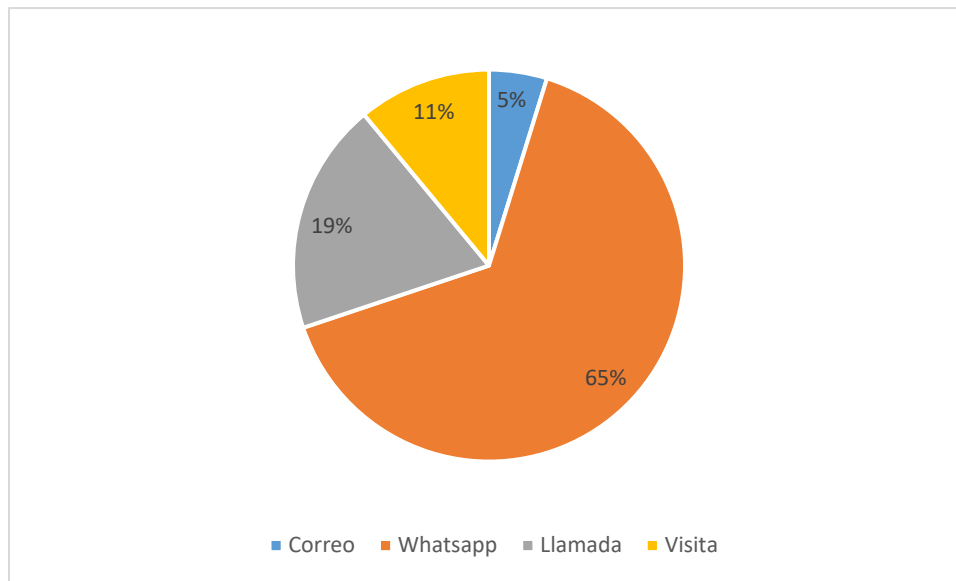


Figura 23. Canal

La pregunta 18 está diseñada para conocer cuál es el canal que brinda más información. El 65% de los encuestados indica que WhatsApp fue el medio de su preferencia; esta cifra confirma que las redes sociales y la búsqueda en línea son los canales de mayor alcance a nivel geográfico y de tiempo, la mayoría prefiere contactarse por estas vías ya que brindan comodidad y registro de todo el proceso.

Pregunta 19: ¿Establecer contacto directo con los gestores de captación le ayudó a tomar una decisión?

Tabla 26. Interacción

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	105	50%
De acuerdo	90	43%
En desacuerdo	10	5%
Totalmente en desacuerdo	4	2%
	209	100%

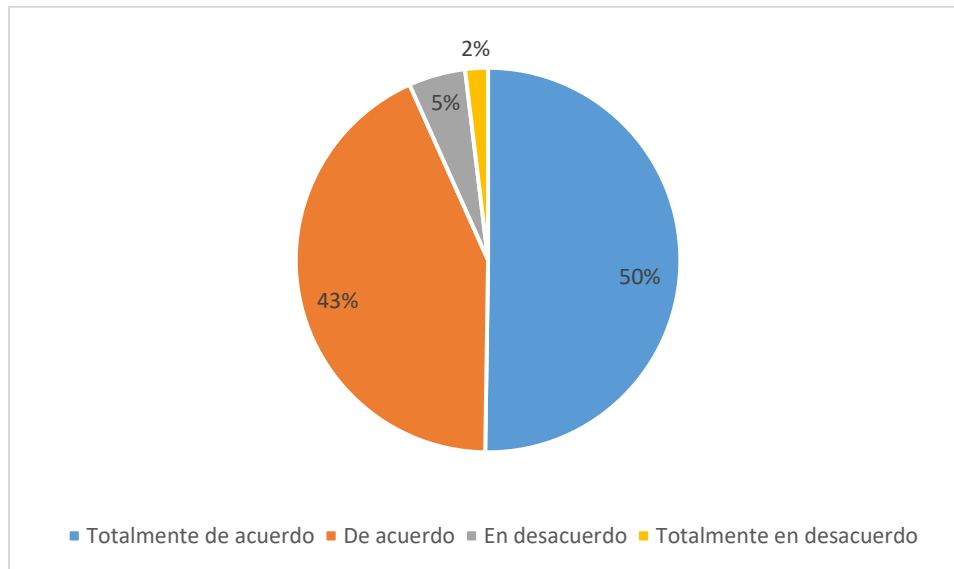


Figura 24. Interacción

La pregunta 19 está diseñada para conocer la interacción entre el público objetivo y los gestores de captación, a pesar de que la mayoría, es decir el 50% de los encuestados, estuvo en contacto con un miembro del equipo no siempre esto garantiza el cierre de venta. Esto también puede corroborar la falta de interés, los factores económicos, pero también cabe analizar si para el prospecto la propuesta o el precio le resultan convincentes para concretar el proceso de matrícula en la universidad.

Pregunta 20: ¿Le hubiese gustado tener acceso a contenido como webinar, clases demostrativas, charlas antes de tomar una decisión?

Tabla 27: Acercamiento

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	150	72%
De acuerdo	59	28%
En desacuerdo		0%
Totalmente en desacuerdo		0%
	209	100%

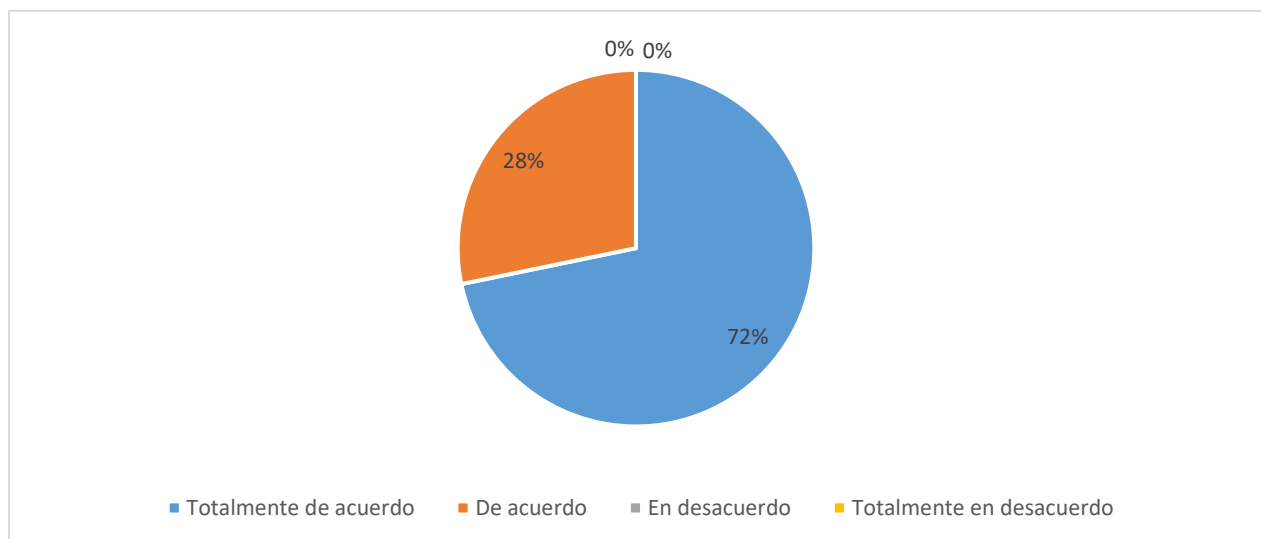


Figura 25. Acercamiento

La pregunta 20 está diseñada para evaluar las posibilidades de acercamiento con el estudiante. La gran mayoría concuerda en que le hubiese gustado vincularse más a la universidad. Los webinar, cursos o charlas son recursos que pueden servir para lograr una mejor conversión. Esto es útil para plantear estrategias que estén encaminadas a un acercamiento personalizado y que comprenda las necesidades del estudiante.

Pregunta 21: ¿Cuál fue su motivo principal para declinar?

Tabla 28. Motivo para declinar

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia
Situación económica/ financiera	140	67%
Formas de pago	23	11%
Otra universidad	29	14%
Situaciones fortuitas, otros	17	8%
	209	100%

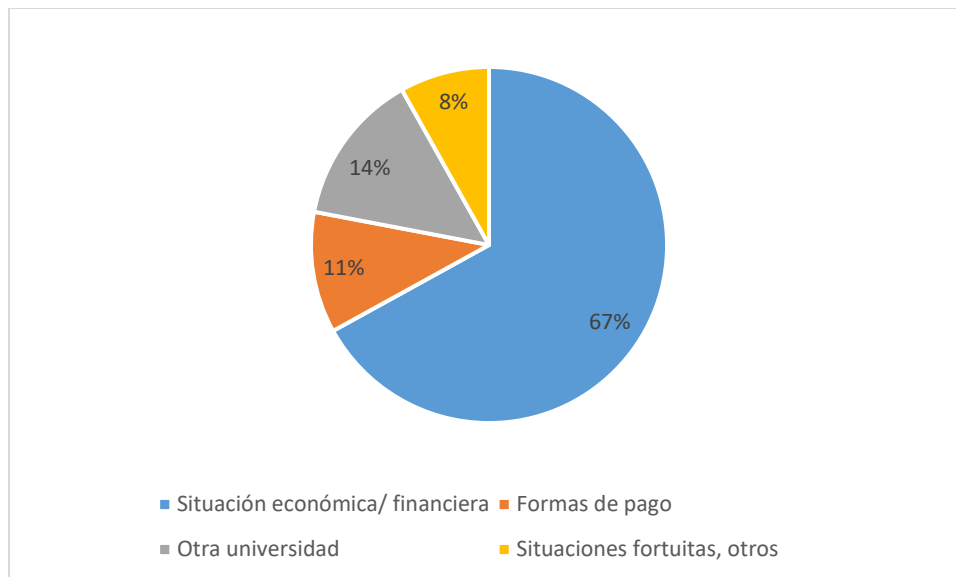


Figura 26. Motivo declina

La pregunta 21 está diseñada para conocer los motivos por los que los estudiantes admitidos prefirieron declinar de su proceso. El 67% indica que los factores económicos son determinantes para continuar con el pago, esta cifra revela que durante el año 2024 existió una reducción de gastos significativos donde evidentemente la educación se vio afectada, esto hizo que los estudiantes prefirieran universidades con precios menores o con distintas facilidades de pago.

3.7. Interpretación de resultados de la encuesta por variable

Tabla 29: Interpretación de resultados

Variable dependiente	Dimensiones	Criterios	Resultados
Captación de estudiantes	Estrategias de captación	Nivel de atención	El nivel de atención es bueno, pero puede llegar a la excelencia y para esto necesita mejoramiento de tiempos de respuesta. Cuando un cliente recibe atención de manera puntual tiene una alta posibilidad de retención. Un buen servicio sirve en gran manera para aumentar ventas, pero también para diferenciarse de la competencia.
		Comunicación	Cuando existe una buena comunicación se fomentan las relaciones con los clientes, cuando es confusa se generan malentendidos. Para evitar ambigüedad es necesario implementar una herramienta que permita una mejor comunicación y aumente la productividad del equipo.
		Información	Al brindar información completa facilita la toma de decisión del cliente, además genera confianza y fortalece la reputación de la institución. Por el contrario, si la información es nula o escasa se pierden oportunidades.
		Asesoría	Contar con un equipo de asesores aporta valor añadido, la percepción que se genera es positiva ya que se asocia con el servicio brindado. Una asesoría personalizada demuestra credibilidad y compromiso con el cliente.
		Seguimiento	El seguimiento ayuda a la conversión de interesados a matriculados. En su mayoría, las ventas no se ejecutan en un primer contacto y por eso es necesario conocer las necesidades del cliente para evitar perderlos.

	Nivel de contacto	Contactar de manera reiterada o insistente genera rechazo en el cliente, las consecuencias pueden ser rechazo y reducción de cierre de ventas. La solución es aportar valor desde el primer contacto y mostrar interés en la comunicación.
	Eficacia en la comunicación	Aumentar la productividad en la comunicación es esencial para optimizar la gestión de matrículas, sin eficacia el proceso pierde valor y genera resistencia.

Variable Independiente	Dimensiones	Criterios	Resultados
Marketing	Marketing educativo	Visibilidad	La visibilidad de marca es el punto de partida para tener reconocimiento, es necesario que la marca PUCE Virtual gane presencia en el mercado. Si el público no conoce que la universidad tiene esta oferta se pierden oportunidades, por el contrario, una marca visible fortalece la imagen institucional y genera confianza.
		Afinidad	La afinidad no sólo se concentra en efectuar una compra, sino en que el público se identifique con la marca. Esto atrae de manera natural a los clientes y genera vínculos emocionales que ayudan a establecer buenas relaciones.
		Confiabilidad	Cuando existen índices de falta de confiabilidad es posible que cerrar una venta se vuelva complicado ya que la incertidumbre aumenta y por lo tanto afecta a los resultados finales. Cuando hay confianza hay una mejor eficiencia operativa.
		4P	Si el producto supera o se alinea a las expectativas del cliente la probabilidad de compra aumenta, pero si el precio no tiene una buena justificación puede ser percibido como sobrevalorado y pierde competitividad. Por otro lado, la promoción y disponibilidad del

	producto posiciona la marca, permite conectar mejor con el cliente y aumentar las ventas.
Experiencia	Una buena experiencia, mejora la percepción de marca, y también facilita las oportunidades de compra. Pero si al momento de buscar información la experiencia no es buena genera dudas respecto al producto y crea un impacto negativo en la marca.
Contenido	El contenido de calidad es una herramienta que ayuda a captar la atención de los clientes y ayuda a mantener el interés. Por esta razón el contenido debe tener más valor para generar mayor relevancia ante la audiencia.
Accesibilidad	Cuando el producto es accesible amplía su alcance en el mercado, esto puede crear buenas experiencias, pero si la accesibilidad es complicada hay pérdida de clientes, afecta la reputación y crea descontento en la audiencia
Fuente	Es necesario identificar la fuente de mayor alcance para los clientes. Dado que la mayoría prefiere los canales digitales es posible perfilar a los interesados y fortalecer la segmentación. Con este resultado se pueden implementar estrategias de inbound marketing y generar contenido de valor.
Alcance	Cuando el alcance hacia el cliente es efectivo las capacidades comerciales se desarrollan en gran manera. Un equipo de captación debe contar con las herramientas necesarias como un CRM que le permita relacionarse con la audiencia y recibir capacitaciones constantes respecto a las ofertas académicas que manejan. Esto ayuda no sólo a un mejor cierre ventas sino también incentiva al equipo hacia óptimos resultados.
Canal	Es importante conocer el medio por el cuál el cliente prefiere ser contactado, y evidentemente los canales digitales siguen teniendo

presencia. Esto significa que se deben incorporar estrategias para aprovechar los recursos online y tener mayor control de los canales directos como por ejemplo WhatsApp.

Interacción

La interacción impulsa la diferenciación de la competencia y ayuda a crear relaciones sólidas con el cliente. Cuando existen buenos niveles de interacción mejoran las tasas de conversión y también puede satisfacer al cliente.

Acercamiento

Cuando el acercamiento se realiza de manera adecuada, mejora la segmentación, por consecuencia aumenta la ventaja competitiva y ayuda a que las relaciones con el cliente sean estables

Declina

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1 Introducción

El plan de mejoramiento es un instrumento estratégico utilizado para que la universidad alcance la calidad y excelencia de manera continua. El objetivo principal es establecer acciones encaminadas en el cumplimiento de metas e incremento del desempeño organizacional, todo esto con la finalidad de conocer los aspectos que se deben enmendar y los que se deben potencializar (Proaño, 2017) Tal como se expuso anteriormente, el porcentaje de cumplimiento de metas es alrededor del 56% y por esta razón se exponen una serie de propuestas de mejora para que en el siguiente período se puedan evidenciar nuevos resultados enfocados en el cumplimiento y óptimo desempeño.

Es pertinente señalar que el plan de mejoramiento tiene como base un diagnóstico estratégico que sirve para evidenciar los aspectos externos e internos que determinan el funcionamiento de la institución. Frente a esto, es posible tomar decisiones que fortalezcan a la organización y que ayuden a su sostenibilidad (Aneca, 2021).

Un plan de mejoramiento permite que la organización alcance óptimos niveles en su gestión, la mejora empieza cuando la institución tiene nuevos aprendizajes y cuando puede anticiparse hacia los acontecimientos futuros considerando los cambios que se generan en el entorno. Para su realización es importante incluir las decisiones estratégicas sobre las que se afinarán los procesos y como se resultado se obtendrá un mejor desempeño (Aneca, 2021).

4.2 Antecedentes

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) fue fundada en el centro norte de Quito en el año 1946 por el Padre Aurelio Espinosa Polit, el Padre Julio Tobar y el Arzobispo Carlos María de la Torre con la visión de crear la primera Universidad privada del Ecuador. Desde entonces, son más de 70 años comprometidos con la educación superior poniendo en práctica los valores cristianos y las enseñanzas de San Ignacio de Loyola enfocados en “ser más para servir mejor” (Modelo educativo PUCE, 2017, p.11).

La PUCE a nivel nacional ha sido reconocida a través de las décadas como una de las mejores instituciones de educación superior, en el que su patrimonio histórico, compromiso educativo y valores cristianos han sido los pilares fundamentales de la formación de profesionales en todo el país (Manual de Identidad PUCE, 2017, p.3)

En congruencia con su identidad institucional y sustentada en su tradición de servicio al país, la PUCE hace de la producción, transferencia, aplicación y difusión del conocimiento herramientas para la construcción de un mundo justo, solidario y sostenible. Para esto, la universidad cuenta con una amplia oferta de grado, posgrado y tecnologías mediante las cuales se pretende formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país (Modelo educativo PUCE, 2017, p.14). Por esta razón, es fundamental para la universidad contar con procesos de captación que garanticen su rentabilidad.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo General

Mantener una captación de estudiantes sostenible garantizando la estabilidad de la universidad mediante un plan de mejoramiento que promueva el incremento de estudiantes matriculados en posgrados virtuales de la PUCE.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer los procesos de captación de estudiantes mediante procesos de mejora continua.
- Proponer nuevas estrategias para captar estudiantes usando herramientas de marketing educativo.

4.4 Elementos estratégicos

Los elementos estratégicos están comprendidos por la misión, visión y valores de una organización que son la estructura sobre la cual se establece el camino a seguir. El mundo empresarial se encuentra en constante cambio y por esta razón se deben proponer estrategias con la intención de lograr un buen posicionamiento (Altair Consultores, 2010).

4.4.1 Misión

“La misión de la Universidad es la constante búsqueda de la verdad y la promoción de la dignidad humana en todas sus dimensiones, mediante la investigación, la conservación y comunicación del saber, y la vinculación con la sociedad, para el desarrollo sostenible, e integral, nacional e internacional” (Plan estratégico PUCE, 2025).

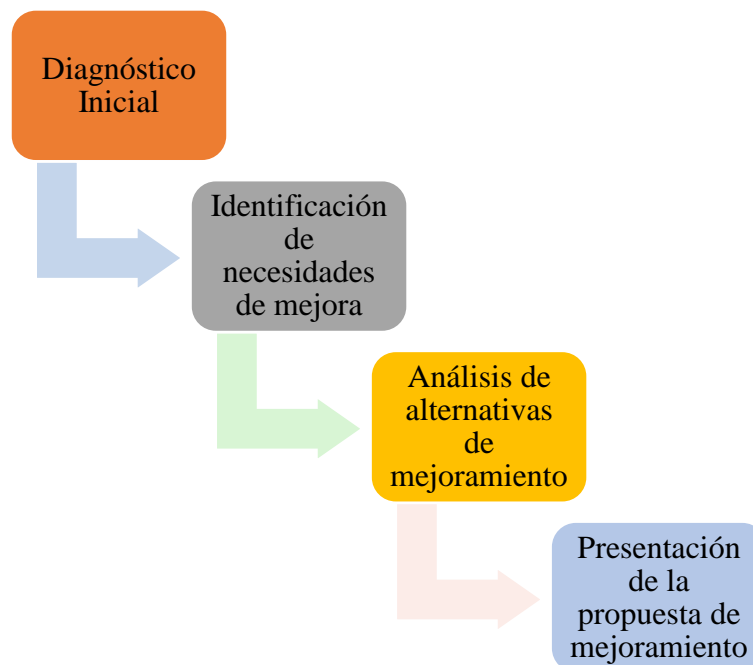
4.4.2 Visión

“Somos una comunidad universitaria humanista para la transformación personal y social, al servicio de un mundo fraterno, justo y sostenible. Nos identificamos como un proyecto inclusivo, eficiente en diálogo con su entorno y en constante innovación académica y organizacional” (Plan estratégico PUCE, 2025).

4.4.3 Valores

“Los valores guían el comportamiento de la institución y son vivenciados por la comunidad universitaria, son: responsabilidad ante Dios y la sociedad, transparencia, equidad y justicia, excelencia académica, respeto a los derechos fundamentales del ser humano y de la naturaleza y confianza mutua” (Plan estratégico PUCE, 2025).

4.5 Diagrama de flujo de propuesta de mejora



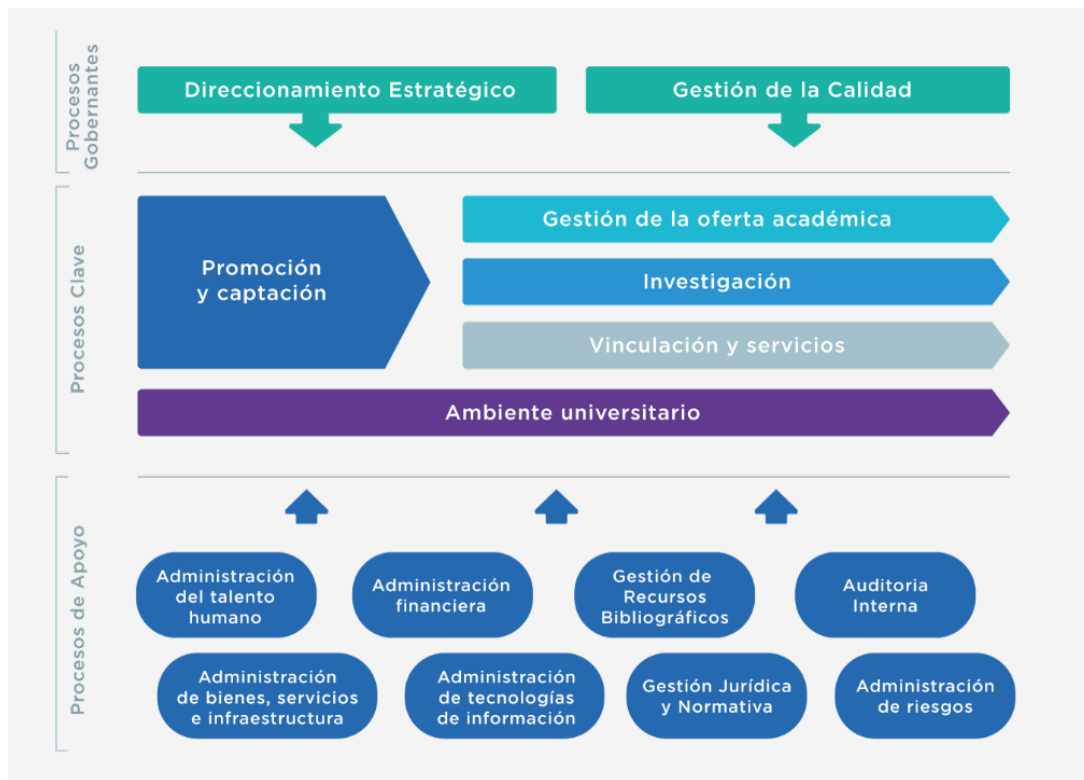
Este diagrama permite visualizar los pasos a seguir para presentar una propuesta de mejoramiento en los procesos de captación de la universidad que servirá con guía para la creación de estrategias que optimicen el desarrollo organizacional.

La implementación de acciones de mejora ayuda a la organización a generar cambios a su favor, de esta manera, los resultados de su gestión se verán reflejados como respuesta a las mejoras identificadas durante el proceso de análisis realizado (Simap, 2017)

4.6 Mapa de procesos de la universidad

Es un diagrama que muestra una perspectiva global de cada proceso que sirve para que la organización genere valor. Esto se realiza con la finalidad de comprender el funcionamiento de la institución, aprovechar recursos y garantizar el cumplimiento de sus objetivos (Macías, 2007).

A continuación, se detalla el mapa de procesos sobre el cual opera la universidad, donde la captación de estudiantes es considerada como un proceso clave.



Elaborado por: Dirección Aseguramiento de la Calidad PUCE 2025

4.6.1 Procesos estratégicos

Son aquellos que se ubican en la parte superior del mapa, y hacen referencia a la dirección general y sus respectivas responsabilidades. En este punto se despliegan las estrategias que cuando están

diseñadas de manera coherente se deberán ejecutar en el marco de los procesos establecidos (Mallar, 2013).

Desde las respectivas direcciones también se establecen las metas y se distribuyen los recursos de tal manera que sean las directrices sobre cómo operará la organización y cómo generará valor para el cliente (Macías, 2007).

4.6.2 Procesos clave

Los procesos clave son aquellos que permiten generar valor para el cliente. Son el punto central sobre el cuál la universidad tendrá mayor número de estudiantes nuevos y como consecuencia, todos los resultados obtenidos de los procesos clave serán percibidos por los clientes (Macías, 2007).

Tal como se evidencia en el mapa, la captación de estudiantes es un proceso clave que sirve como núcleo operativo de la universidad, ya que cuando existen nuevos estudiantes se obtienen mayores beneficios, tales como: mejor posicionamiento, mayor visibilidad de marca, mayor capacidad financiera, y crecimiento para la institución

En la actualidad, la captación de estudiantes se enfrenta a estas problemáticas que pueden dificultar el proceso y afectar los resultados esperados. Entre las principales se encuentran:

Competencia intensa: En el país existen alrededor de 22 universidades privadas en Quito, todas con una amplia trayectoria. Por lo tanto, las investigaciones destacadas, graduados exitosos, reputación académica, etc suelen tener una ventaja competitiva significativa. “Las universidades que ofrecen una experiencia estudiantil positiva y enriquecedora pueden diferenciarse en un mercado competitivo” (Matos, 2021).

Cambios en las preferencias de los estudiantes: Las preferencias de los estudiantes pueden cambiar con el tiempo debido a factores sociales, económicos o culturales. Por ejemplo, pueden surgir nuevas preferencias por ciertos tipos de programas académicos, modalidades de estudio (como educación a distancia), o instituciones con reputaciones específicas (Moreira, 2025).

Demanda fluctuante: La demanda de educación superior puede variar debido a factores demográficos, económicos o políticos. Por ejemplo, las crisis económicas pueden influir en las decisiones de continuar con estudios superiores de posgrados.

Costo y Financiamiento: El costo del arancel y matrícula y la disponibilidad de opciones de ayuda financiera (becas, préstamos, etc.) son factores decisivos para muchos estudiantes y sus familias. Las universidades que pueden ofrecer opciones de financiamiento asequibles o atractivas pueden ganar ventaja competitiva.

4.6.3 Procesos de apoyo

También son conocidos como procesos de soporte ya que su función es ayudar en la ejecución de los procesos clave. Son la estructura sobre la cual funciona la organización y son determinantes para el cumplimiento de objetivos (Macías, 2007).

Estos procesos se encargan de proporcionar los recursos para respaldar el funcionamiento interno de la organización y para garantizar la calidad en la gestión institucional, por ejemplo: talento humano, área informática, financiera, jurídica entre otros (Flores, 2018).

En conclusión, el correcto análisis de procesos ayuda a que una empresa pueda sobresalir en un mercado competitivo. Esto implica que en cada decisión se debe tomar en cuenta las necesidades de los clientes, por lo tanto, estos procesos deben estar encaminados en la búsqueda constante de actualizaciones para no sólo captar estudiantes sino también para retenerlos. Finalmente, estos procesos se fundamentan en principios de mejora con la finalidad de lograr un mayor desempeño para la universidad (Flores, 2018).

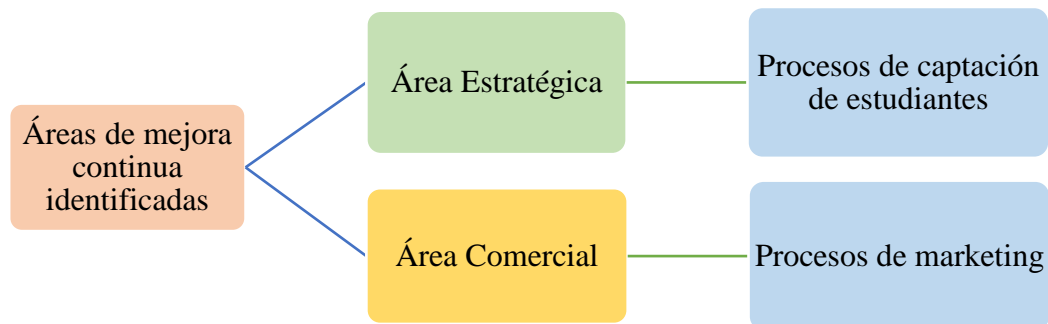
4.7 Áreas de mejoramiento

Para la institución es fundamental fortalecer sus procesos internos, uno de ellos, la captación de estudiantes. Por lo tanto, con el desarrollo de esta investigación ha sido posible conocer qué áreas necesitan implementar cambios.

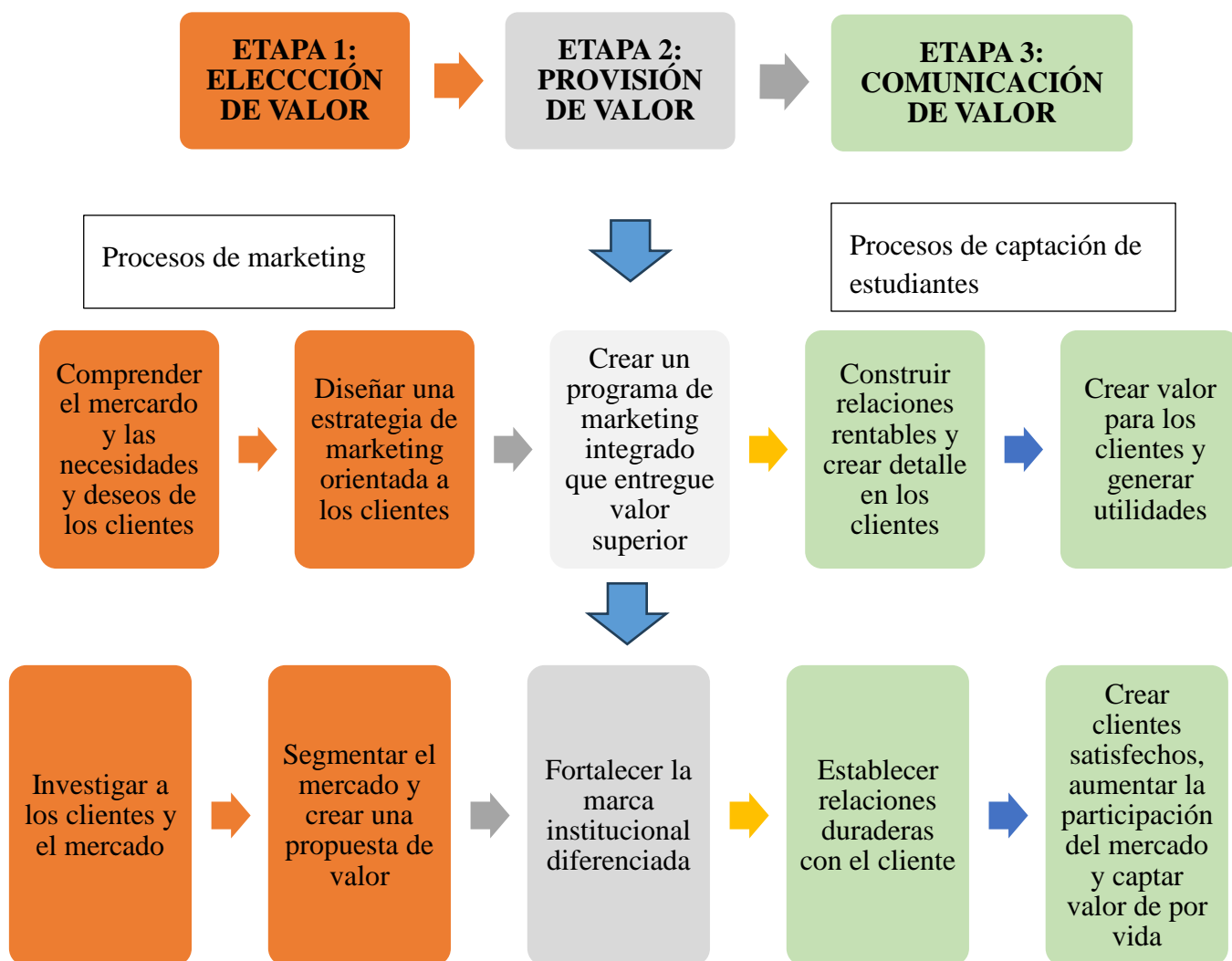
La importancia de detectar oportunidades de mejora ayuda a elevar la calidad de la gestión realizada por parte del equipo de captación, y también aumenta la eficiencia de las estrategias de marketing planteadas.

Frente a esta realidad, se han identificado necesidades de mejora en ambas aristas. Con esto, es posible evidenciar que ambos procesos están altamente relacionados ya que son el área clave de toda actividad comercial.

Con base en los resultados obtenidos se implementarán mejoras en los siguientes ejes:



4.7.1 Mejoramamiento de procesos adaptado al modelo de creación de valor para la captación de clientes



4.8 Propuesta de valor diferenciada

Tomando como referencia el modelo presentado en esta investigación se plantea la siguiente propuesta de mejoramiento.

4.8.1 Etapa 1: Elección del valor

4.8.1.1 Comprensión del mercado y clientes

En este apartado es posible detallar las características principales del mercado e identificar las necesidades en común de los clientes para que en base a esto sea posible establecer propuestas.

Tabla 30. Tipos de segmentación

Segmentación	Características
Segmentación Demográfica	Edad: Entre 24 y 40 años Nivel educativo: Tercer nivel correspondiente a licenciatura o ingeniería Nivel de ingresos: medio alto
Segmentación Geográfica	Ubicación: Nacional Localidad: Urbana Modalidad: Virtual
Segmentación Conductual	Su motivación es la adquisición de conocimientos y aprendizaje continuo

Tabla 31. Resultados de segmentación

Segmento	Descripción	Necesidad	Oportunidad identificada
Jóvenes profesionales	24-30 años buscan aprendizaje y preparación constante	Crecimiento personal y profesional	Educación accesible, obtención de certificaciones
Emprendedores	30-35 buscan herramientas para producir	Redes de contactos, desarrollo social y laboral	Formación práctica, enfoque tecnológico
Docentes/investigadores Personal administrativo	35-40 buscan crecimiento laboral, nuevos conocimientos, mejoramiento de calidad de vida	Educación flexible y actualizada Innovación	Vinculación con investigación, programas exclusivos, nuevos aprendizajes

4.8.1.2 Targeting

En esta etapa se selecciona el segmento más rentable que en este caso son los jóvenes profesionales con edades comprendidas entre 25-30 años.

Tabla 32. Estructura principal de la propuesta de valor

Propuesta de valor	Definición
¿Qué ofrece la universidad?	Ofrece educación transformadora que promueve el pensamiento crítico y brinda las herramientas necesarias para desenvolverse frente a las demandas de la sociedad actual
¿A quién está dirigido?	A profesionales entre edades comprendidas de 24 a 40 años que busquen el avance y desarrollo personal y profesional que les brinde nuevas oportunidades de crecimiento
¿Cómo lo ofrece?	Obtener un título en la PUCE le permite destacar en el mercado laboral competitivo y acceder a mejores oportunidades a través de la generación de conocimientos contribuyendo a la sociedad de manera ética e innovadora.

Tabla 33. Estructura principal del posicionamiento

Propuesta de valor	Definición
Público Objetivo	Profesionales de 23 a 40 años con nivel de educación superior, y nivel de ingresos medio-alto
Necesidad identificada	Tener mayor nivel de preparación y mantenerse competitivo en el mercado laboral.
Propuesta principal	Título que les permite destacar en el mercado laboral
Diferenciación	Educación flexible que transforma con principios de la fe cristiana que no sólo transmite conocimientos, sino que forma profesionales capaces de liderar con dignidad.
Resultado	Para profesionales de la educación superior que buscan mayor preparación y participación en el mercado laboral, la universidad cuenta con la oferta de posgrados PUCEVIRTUAL que ofrece una educación transformadora que les permite acceder a mejores oportunidades debido al tipo de enseñanza que reciben.

4.8.2 Etapa 2: Provisión del valor

Esta etapa consiste en hacer que la oferta se alinee a las expectativas del cliente. Es fundamental para atraer al público objetivo y sustentar el por qué deben elegir a la institución.

Tabla 34. Estructura para la provisión de valor

Componentes	Contenidos	Resultado
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Innovación • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con programas que se alineen a lo que el cliente busca y mostrar una educación diferente que elimina las barreras geográficas y tiene flexibilidad de horarios para que los profesionales puedan ascender en su carrera
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Precio competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • El precio está basado en el valor y se ajusta al mercado. Sin embargo, también es viable ofrecer descuentos o incentivos para contar con estudiantes satisfechos y también es importante ofertar becas
Canales	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de atención habilitados presencial y virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con atención personalizada y facilidades de contacto es fundamental para captar estudiantes, así como también establecer puntos de atención dentro de la universidad y tener canales digitales habilitados.

4.8.3 Etapa 3: Comunicación de valor

El objetivo principal de esta etapa es garantizar que el cliente ha identificado de manera correcta el valor de la oferta propuesta

Tabla 35. Estructura principal de la comunicación de valor

Componentes	Contenidos	Resultado
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de marketing • Marketing de contenido 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se organizan campañas de marketing es posible que los contenidos tengan mayor aceptación del público, por esta razón al realizar un nuevo material comunicacional se puede lograr un mayor alcance y será posible recopilar datos para posteriormente empezar con la gestión.
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día, la educación en línea se ha expandido en gran manera y por esta razón es importante hacer uso de los recursos que la tecnología puede brindar como, por ejemplo: reforzar la

comunicación de manera continua para no perder el interés del cliente, realizar encuestas de satisfacción y revisar el índice de crecimiento en matrículas.

4.9 Plan de ejecución de propuestas de mejoramiento

Con este escenario planteado, a continuación, se detalla el plan de ejecución de las propuestas de mejoramiento identificadas tanto para el área de marketing como para el área de captación de estudiantes.

Tabla 36: Planificación de las propuestas

Área de mejoramiento	Propuesta	Objetivo	Actividades	Tiempo	Indicadores	Responsables
Área comercial: Procesos de marketing	Investigación del mercado de la educación superior en el segmento de posgrados virtuales	Identificar oportunidades de inserción en el mercado para la creación de estrategias de mejoramiento de marketing y captación.	<ul style="list-style-type: none"> *Crear un perfil del cliente para conocer con mayor detalle las características principales. *Identificar hábitos y preferencias de los estudiantes potenciales respecto a los posgrados virtuales. *Evaluar las estrategias de marketing utilizadas 	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> *Precisión en las nuevas estrategias *Proyecciones alineadas al mercado 	Área de marketing y Área de captación
	Innovación de campañas digitales que transmitan el concepto de la transformación de la educación en línea	Fortalecer la marca institucional para conseguir mayor visibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> *Presentar el modelo de educación virtual mediante los canales digitales. *Realizar publicaciones sobre la experiencia de estudiar posgrados virtuales en la PUCE *Evaluar si es que la marca PUCEVirtual es coherente con las necesidades de la audiencia 	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento de leads *Alcance de la campaña *Nivel de interés en el contenido *Nivel de interacción en redes sociales 	Área de marketing

	Rediseño de la landing page de la universidad para comunicar la oferta académica de manera clara, precisa y que sea atractiva para los interesados	Optimizar las landing pages para la obtención de datos e incrementar índices de conversión	<ul style="list-style-type: none"> *Revisar el material comunicacional actual *Crear opciones de diseño tomando en cuenta la claridad visual *Colocar formularios de contacto en web y redes sociales para recopilación de datos *Evaluar el nivel de recordación de marca *Crear brochures con la oferta académica 	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento de tiempo de visualización *Mejoramiento de tasas de conversión *Aumento del número de visitas 	<p>Área de marketing</p> <p>Área de diseño gráfico</p> <p>Área de promoción</p>
	Creación de una estrategia híbrida combinando inbound y outbound marketing.	Interactuar con la audiencia mediante un sistema de marketing adaptado hacia un mejor posicionamiento y eficiencia comercial	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar encuestas sobre la percepción del cliente hacia la marca PUCEVirtual. *Evaluación de los procesos de cierre de ventas *Analizar la relevancia del contenido usado para cada estrategia. *Clasificar el porcentaje de leads creados por inbound y outbound 	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento del nivel de respuesta por parte del cliente. *ROI de las campañas realizadas. 	<p>Área de marketing y</p> <p>Área de captación</p>
Área estratégica: Procesos de captación	Asignación de un grupo de captación específicamente para posgrados virtuales	Incrementar la efectividad de los procesos de captación que permita lograr una mayor conversión de leads en estudiantes matriculados.	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar un proceso de selección de gestores *Conformar el grupo de captación de posgrados virtuales *Capacitar al equipo respecto al manejo de la oferta 	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento del 10% de la tasa de retención del equipo de captación *Mejoramiento del nivel de atención al cliente 	<p>Área de captación de estudiantes</p> <p>Talento Humano</p>

			<ul style="list-style-type: none"> *Asignar una oficina de trabajo y proporcionar todos los equipos tecnológicos para la ejecución del proceso de captación *Establecer metas comerciales alcanzables. *Participación continua en ferias y eventos. 		<ul style="list-style-type: none"> *Aumento de leads convertidos a estudiantes matriculados 	
	Adquisición de una herramienta que permita construir relaciones con los clientes	Implementar un CRM que facilite la comprensión de datos y seguimiento a los nuevos estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> *Evaluar el desempeño del nuevo CRM a nivel de cumplimiento. *Medir tiempos de respuesta en cuánto a seguimiento y gestión. *Comprobar si el nuevo CRM puede sincronizar sus datos con los sistemas de la universidad. *Identificar la mejoría en cuánto al soporte que brinda la herramienta. *Evaluar si la herramienta es de fácil acceso para los integrantes del equipo de captación. 	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> *Reducción de errores *Mejoramiento de la comunicación *Orden en el manejo de datos *Mejoramiento en la visualización de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de captación de estudiantes *Expertos de CRM

4.10. Presupuesto

Para este apartado se realizará una estimación del costo que se requiere para ejecutar las propuestas detalladas anteriormente. En este punto se analizará la distribución del presupuesto asignado para cada actividad.

Tabla 37: Estimación de presupuesto

Área de mejoramiento	Propuesta	Contenido	Detalle	Costo	Período	Resultado
Área comercial: Procesos de marketing	Investigación del mercado de la educación superior en el segmento de posgrados virtuales	Procesos de investigación y análisis	*Estudio de mercado *Matriz Foda *Análisis de competencias *Análisis PESTEL	-	12 meses	Identificación de oportunidades y propuesta de mejoras.
	Innovación de campañas digitales que transmitan el concepto de la transformación de la educación en línea	Creación de contenido Campañas Meta Planificación de blogs Branding Rebranding	*Manual de marca *Campañas segmentadas *Promoción de oferta académica	\$6.000	12 meses	Modernización de la imagen institucional y reforzamiento del posicionamiento de la marca
	Rediseño de la landing page de la universidad para comunicar la oferta académica de manera clara, precisa y que sea	Producción visual Diseño gráfico Videos promocionales	*Licencias para herramientas de diseño *Sistema de analítica y reporte sobre métricas	\$4.300	12 meses	Ampliación del alcance de la audiencia y captación de más leads con probabilidad de conversión.

	atractiva para los interesados					
	Creación de una estrategia híbrida combinando inbound y outbound marketing.	Ferias y eventos Actividad en redes sociales Casas abiertas Email marketing	*Banners *Brochures *Webinars *Roll ups *Personal de apoyo	\$1.800	12 meses	Incrementación del alcance orgánico y generación de visibilidad de contenido en diversos canales
Área estratégica: Procesos de captación	Asignación de un grupo de captación específicamente para posgrados virtuales	Contratación de equipo de captación de posgrados virtual	Lanzamiento de vacantes Proceso de selección y evaluación Procesos de contratación	\$14.400	6 meses	Consolidación de un equipo comercial
	Adquisición de una herramienta que permita construir relaciones con los clientes	Compra de licencia de un CRM con enfoque educativo	Capacitaciones Cursos Talleres Certificaciones	\$10.800	12 meses	Mejoramiento de las relaciones con el cliente y del seguimiento de venta
Presupuesto contingente			Fondo de reserva en el caso de imprevistos	\$2.500		

Valor total con estimación anual: 39.800\$

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El plan de mejoramiento planteado en esta investigación significa una contribución para procurar el crecimiento y la sostenibilidad de los posgrados virtuales de la universidad. Esto incluye la implementación de estrategias de marketing y también promueve el fortalecimiento de habilidades y herramientas del equipo de captación que serán fundamentales para incrementar el número de estudiantes matriculados.

Los datos expuestos revelan que para el año 2024 se cumplió el 56,2% de la meta establecida, indicando que no se alcanzó el objetivo principal de captación. Este rendimiento revela varios síntomas como, por ejemplo: falta de consolidación del equipo, ajustes en las estrategias de marketing, rediseño de metas, problemas con las ofertas académicas y también factores externos producto de la realidad ecuatoriana.

Es posible concluir que para que se cumplan las metas establecidas es necesario contar con un modelo de marketing para captar valor y también fue fundamental proveer un CRM que ayude a incrementar el seguimiento y gestión del equipo.

Resulta conveniente hacer un ajuste de estrategias de marketing periódicamente ya que como se evidenció, el entorno y el mercado son muy cambiantes, por lo tanto, si es que las metas no se están cumpliendo se debe realizar una evaluación del rendimiento de las estrategias de captación.

Más allá de las cifras, no cumplir con las metas establecidas representa un impacto financiero y a nivel estratégico esto puede afectar a la reputación de la universidad lo que implica perder participación en el mercado. Por esta razón es pertinente identificar las áreas que necesitan una mejora continua. Es importante tomar en cuenta que la marca institucional es un signo sensible y su función principal es comunicar y servir de identificación; este proceso es clave para conocer cuál es la percepción que tienen los clientes respecto a la universidad y su éxito o fracaso estará asociado a la experiencia de estos (Aguirre, 2011).

Por último, cabe recalcar que los factores económicos tienen impacto directo en la captación de estudiantes. Cuando las tendencias económicas crecen es posible que las ventas también, no obstante, en temporada de recesión las matrículas en la universidad disminuyen paulatinamente.

La importancia de comprender estos aspectos ayuda a anticiparse a las variaciones en la demanda, a evaluar costos y también a tomar decisiones tomando en cuenta el entorno.

5.2 Recomendaciones

Con la finalidad de establecer mejoras en los procesos de captación, se sugiere revisar la pertinencia de las ofertas académicas en el mercado de la educación superior, es importante que el producto pueda satisfacer la demanda de los estudiantes, pero si son maestrías que resulta complejo captar estudiantes es necesario replantearlas.

Es recomendable que el equipo de captación se encuentre actualizado en cuanto a manejos de software sobre relaciones de clientes. Investigaciones como las de Suárez (2020) revelan que el uso de un CRM educativo sirve para brindar servicios de calidad y controlar los servicios educativos como, por ejemplo, captar y fidelizar estudiantes. Aunque en un inicio la aplicación de un CRM fue diseñada para el ámbito empresarial, actualmente se ha visto la necesidad de implementarla en el sector educativo, en Ecuador se ha reportado una carencia de este sistema enfocado netamente en el área de educación superior (p.4).

Para establecer metas alcanzables, se puede tomar en cuenta el modelo SMART que consiste en una metodología importante a nivel estratégico porque proporciona un análisis en el que se evalúa si se llegará a un cumplimiento exitoso.

En atención a los resultados del año 2024 es pertinente llevar a cabo una matriz FODA a nivel comercial que sea útil para identificar si el incumplimiento de metas tiene origen en circunstancias temporales o si es que es necesario revisar la estructura interna de los procesos de captación.

Para el desarrollo de ventajas competitivas es recomendable procurar la capacitación continua de los gestores de captación. Un equipo que no esté capacitado no podrá alcanzar su potencial, en ese sentido es muy útil tener el espacio para que los integrantes puedan desarrollar habilidades únicas y que les permita aumentar su desempeño.

Con base a los hallazgos, la mayoría de los estudiantes que declinan se debe por factores económicos o justifican que el precio les parece alto, es recomendable trabajar con el área financiera con la finalidad de proponer facilidades o alternativas de pago que sirvan para aumentar el alcance de la captación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (2017). Plan de marketing digital para Kare Cumbayá: estrategias internacionales aplicadas a un contexto nacional. PUCE.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2021). Guía Para la elaboración de un Plan de Mejoras.
- Aguilar, M. (2016). Análisis de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas en el sector priorizado en el cambio de la matriz productiva. Escuela Politécnica Nacional.
- Altair Consultores. (s. f.). La elaboración del plan estratégico. ECO3 Colecciones.
- Altamirano, M. (2022). Marketing educativo como estrategia en el sector educativo.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. UAEH.
- Arellano, J. (2018). Análisis interno y externo para el diseño de estrategias comerciales con el fin de incrementar las ventas a corto plazo en un restaurante en la ciudad de Piura. Universidad de Piura.
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Información Estadística*.
- Beltrán, J. (s. f.). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Blanco, L. (2021). El marketing educativo como herramienta para fortalecer el vínculo entre universidades y estudiantes en Bogotá. Fundación universitaria del área andina.
- Bur, A. (2013). Marketing educativo. Cómo captar, retener y fidelizar alumnos. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación.
- CACES. (2023). *Reglamento de evaluación externa con fines de acreditación para el aseguramiento de la calidad de las carreras de las instituciones de educación superior*.
- Caicedo, A. (2023). Análisis de los factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana.
- Castro, C. (2020). Plan estratégico para una Pyme. PUCE.
- Céspedes, S., & Vásquez, L. (2024). Análisis del marketing educativo y calidad en el servicio en una IES. Revista Inclusiones.
- Contreras, E. (s. f.). La ventaja competitiva de Michael Porter. Centro de Innovación y creatividad empresarial.
- Costa, J. (2017). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores agropecuarios piuntza nankais para exportación y diversificación de productos. periodo 2016-2017. PUCE.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson.

Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano. (2022). Guía metodológica para elaborar e implementar planes de acción de mejoras del desempeño institucional. Ministerio del trabajo. Gobierno del encuentro.

Espinoza, A. (2006). Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión. Redalyc.

Fong, C., & Flores, K. (2007). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. Revista Scielo.

Franco, R. (2023). Factores tecnológicos y sociales que afectan la implementación de tecnología en el contexto ecuatoriano. Universidad Politécnica Salesiana.

Gallo, A. (2023). Guía para mejorar la captación de alumnos en la Universidad. Cliengo.

García, M. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

García. (2019). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. Revista científica Ecociencia.

Garzón, G. (2023). Estudio de las fuerzas competitivas de Porter en empresas industriales. Universidad Fuerzas Armadas ESPE.

González, E. (2001). La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral. Universitat Jaume I de Castellón.

Grant, R. (2016). Análisis estratégico contemporáneo. Pearson.

Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. (2017). Publicaciones MAP.

Gutiérrez, K. (2022). Efecto de la imagen universitaria en la satisfacción académica de los estudiantes universitarios (Economía y Negocios).

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación (6ta edición). McGRAW-HILL.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Pearson.

Llorente, C. (2019). Marketing educativo: Captación y fidelización de alumnos. Business Marketing School.

Lull, J. (2018). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. Universitat Politècnica de Valencia.

Macías, M. (2007). Guía para la identificación y análisis de procesos. Universidad de Cadiz.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Universidad Nacional de Misiones.

Matos, R. (2021). El marketing relacional educativo y las nuevas tecnologías como determinantes del desempeño académico del alumno. CIENCIA ergo-sum, Revista Científica.

- Mera, C. (2022). Incidencia de factores en la gestión de las PYMES de la provincia de Manabí, Ecuador. Digital Publisher.
- Moncagatta, P. (2020). Ecuador: un país propenso a tolerar corrupción. Primicias.
- Moreira, O. (2025). Marketing educativo: incidencia en la captación de estudiantes en la escuela Ángel Arteaga Cañarte. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí).
- Mosquera, S. (2025). Riesgo país de Ecuador (Diario Primicias).
- Paredes, C. (2013). El delito de peculado en Ecuador. Universidad Andina.
- Pedreschi, R. (2022). El marketing educativo como estrategia para captar estudiantes para la licenciatura en administración de mercadeo, promoción y ventas en la extensión universitaria de aguadulce. Revista Saberes APUDEP.
- Pérez, A. (2020). Barreras de entrada: qué son, impacto y fuentes. OBS School.
- Pinto, A. (2024). Estrategia de marketing para el incremento en la captación de estudiantes de los servicios de una ONG educativa en la ciudad de Arequipa. Universidad Continental.
- Quiñones, M. (2024). Impacto del Marketing Digital en la captación de alumnos en una Institución de Educación Superior en Lima. UIDE.
- Ramírez, R. (2023). Pestel. Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
- Red Summa. (s. f.). Marketing Estratégico y Plan de Marketing.
- Reyes, L., & Cabas, D. (2012). Institucionalidad de la investigación estudiantil: un indicador de reputación universitaria. Redalyc.
- Robalino, J. (2015). Marketing educativo: Desarrollo de un plan estratégico de marketing para The British School Quito. Universidad San Francisco.
- Sanchez, T. (2017). La política económica en la gestión empresarial. Universidad técnica de Machala.
- Tobar, K. (2007). Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A. Escuela Politécnica Nacional.
- Trejo, R. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.
- Velarde, S., & Pulido, M. (2018). Reputación corporativa y gestión de la comunicación. Estudios Institucionales.
- Velasteguí, R. (2024). Competencias de la Educación Superior en Ecuador. Universidad técnica de Ambato.
- Wainerman, C., & Sautu, R. (2001). La Trastienda de la Investigación.

ANEXOS

Encuesta

La encuesta es un instrumento metodológico que sirve para recolectar datos importantes para la presente investigación. Este cuestionario está elaborado con fines educativos para lo cual se requiere la mayor honestidad posible.

Pregunta 1: ¿Cómo califica la atención que recibió por parte del equipo de captación en cuanto a tiempos de respuesta?

Opción	
Excelente	
Buena	
Regular	
Malo	
Total	

Pregunta 2: ¿Hubo confusión en la comunicación con los integrantes del equipo de captación?

Opción	
Nunca	
Rara vez	
A veces	
Frecuentemente	

Pregunta 3: ¿Recibió suficiente información antes de tomar una decisión respecto al pago?

Opción	
Muy completa	
Adecuada	
Escasa	
Nula	
Total	

Pregunta 4: ¿Le hubiese gustado recibir asesorías más personalizadas para concretar su matrícula?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 5: ¿Considera que recibió un seguimiento adecuado?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 6: ¿Le contactaron más de una vez para brindarle la misma información que anteriormente ya fue proporcionada?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 7: ¿Considera que una comunicación más clara le hubiese permitido concretar su matrícula?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 8: ¿Antes de inscribirse, ya conocía que la universidad tiene posgrados en modalidad virtual?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 9: ¿Considera que nuestra propuesta de educación virtual es afín a sus metas personales y profesionales?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 10: ¿Qué tan confiable le parece nuestra oferta de posgrados virtuales al momento de decir si debe inscribirse?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 11: ¿Qué le pareció el precio en relación con lo que ofrece la maestría?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 12: ¿La modalidad de estudio influyó en su decisión para desistir de su matrícula?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 13: ¿Cómo fue el proceso para registrarse o solicitar más información desde nuestros canales online?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 14: ¿El contenido de nuestra página web y redes sociales le resultó útil para tomar una decisión?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 15: ¿En nuestros canales online le resultó fácil encontrar información respecto a precios, fechas y contenido de nuestra oferta académica?

<i>Opción</i>	
Muy fácil	
Fácil	
Algo complicado	
Difícil	

Pregunta 16: ¿Cómo se enteró de nuestra oferta académica?

Opción	
Redes sociales	
Búsqueda en línea	
Recomendaciones	
Reconocimiento evidente/prestigio	

Pregunta 17: ¿Recibió un contacto directo por parte del equipo de captación? Ejm: Llamada, mensaje, correo

Opción	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 18: ¿Qué canal le resultó mejor para recibir información?

Opción	
Correo	
Whatsapp/Redes sociales	
Llamada	
Visita a la Universidad	

Pregunta 19: ¿Establecer contacto directo con los gestores de captación le ayudó a tomar una decisión?

Opción	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 20: ¿Le hubiese gustado tener acceso a contenido como webinar, clases demostrativas, charlas antes de tomar una decisión?

<i>Opción</i>	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Pregunta 21: ¿Cuál fue su motivo principal para declinar?

<i>Opción</i>	
Situación económica/ financiera	
Formas de pago	
Otra universidad	
Situaciones fortuitas, otros	