



Facultad de Ciencias Empresariales

Tema:

Resiliencia empresarial después de un Cisne negro.

Análisis prospectivo al 2029 de la sostenibilidad empresarial en el sector universitario dado el nuevo comportamiento del mercado por el virus COVID-19.

Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en Administración de Empresas

Presentada por:

Eliana Camila Arias Rodríguez

Tutor:

Galo Fernando Villacís Román

Quito, 16 de noviembre de 2021

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la Universidad Hemisferios en cuanto a la pandemia del virus COVID-19 ocurrida desde el año 2020; su análisis girará alrededor de los datos brindados por parte de los expertos, quienes se encuentran inmersos en la problemática y son parte de la universidad, gracias a su experiencia y conocimiento se podrá conocer la situación actual de manera cuantitativa y cualitativa, esto dando paso al uso de herramientas como MICMAC y SMIC, las cuales fueron creadas por el Economista francés, Michel Godet; estos programas permitirán contrastar la información obtenido para así obtener “futuros probables” o “deseables” para la Universidad Hemisferios en materia de mercado, sostenibilidad empresarial y manejo de un “Cisne negro” como lo es la pandemia que estamos atravesando.

Gracias a este proceso se obtendrán los resultados de una proyección al año 2029, lo que servirá a la institución como apoyo para la toma de decisiones, es importante aclarar y reconocer que este ejercicio de proyección no es definitivo, puede variar según las decisiones que tome la universidad, es por ello por lo que, es una guía para alcanzar un futuro esperado de los tantos que pueden suceder.

Palabras Clave:

Proyección, COVID-19, Futuro, Universidad Hemisferios, MICMAC, SMIC, Mercado, Sostenibilidad Empresarial, Expertos.

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Eliana Camila Arias Rodríguez

C.I. 0104744248

DEDICATORIA

Deseo dedicar el presente trabajo de titulación a quienes han sido mi pilar y fortaleza desde el inicio de mi vida, agradezco inmensamente a mis padres, Edgar Arias y Narcisa Rodríguez por todo, nunca será suficiente todo lo que haga para retribuirles toda su paciencia, apoyo y amor. Sepan que cada paso que he dado, estoy dando y daré es por y para ustedes. Los amo. A mis hermanos, quienes entre subidas y bajadas hemos sabido apoyarnos siempre, les agradezco por cuidarme y guiarme, ustedes son parte importante de mi vida y mi futuro.

A todos quienes me han apoyado siempre, gracias por confiar en mí.

Un agradecimiento especial a los expertos, Diego Montenegro, Andrea Ibañez, Nahomi Tanaka, y Daniel Guerra, quienes aportaron con su experiencia y conocimiento a la realización de esta investigación, espero que la vida los lleve siempre con bien, sin ustedes esto no hubiese sido posible.

Al gran docente y persona que pudo enseñarme el manejo de diferentes metodologías y herramientas en la Universidad de la Sabana, quiero extender mi agradecimiento por su inmensa ayuda al Ph.D. Guido Castro. Que las mentes del futuro puedan seguir aprendiendo de usted por mucho tiempo.

Finalmente, pero no menos importante, me llena de orgullo el haber realizado este trabajo bajo la guía del Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales, Galo Villacís, agradezco su apoyo y guía tanto como tutor como experto. Mis mejores deseos hoy y siempre para usted y su familia, gracias por ayudarme a culminar una parte tan importante de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS	2
DEDICATORIA	3
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
CAPÍTULO I.....	12
1.1. Antecedentes	12
1.2. Definición del Problema	12
1.3. Hipótesis.....	13
1.4. Objetivos	13
1.5. Justificación.....	14
1.6. Alcance.....	14
1.7. Delimitaciones.....	15
1.8. Limitaciones.....	15
CAPÍTULO II	16
2.1. Mapa de Revisión de Literatura	16
2.2. Marketing	17
2.3. Finanzas	18
2.4. Gestión Empresarial	19
2.5. Sostenibilidad Empresarial.....	20
2.6. Economía	22
2.7. Comportamiento del Consumidor y tendencias de Consumo	23
2.8. Mercado y Consumidor.....	24
2.9. Impacto del Mercado en la Estrategia de Sostenibilidad Empresarial	25
CAPÍTULO III.....	27
3.1. Tipo de investigación	27
3.2. Descripción de la herramienta / explicación del modelo	28
3.3. Descripción de las entrevistas y variables.....	29
3.4. Tendencias y factores de cambio:	30
3.4.1. ¿En qué consiste este fenómeno y qué está sucediendo en la actualidad?	31
3.5. Variables y su definición:.....	31
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS MICMAC.....	35

4.1. Mapa de influencia y dependencia directa	36
4.2. Mapa de influencia y dependencia indirecta	38
4.3. Mapa de influencia y dependencia potencial indirecta	39
4.4. Variables Clave	40
4.5. Mapa de influencias indirectas potenciales	41
4.6. Relaciones y problemas de las variables	42
4.6.1. COVID-19	42
4.6.2. Comportamiento de la sociedad	43
4.6.3. Crisis Económica	44
4.6.4. Endeudamiento	45
4.6.5. Problemas personales	46
4.7. Actores Sociales	47
CAPÍTULO V - ANÁLISIS SMIC	54
5.1. Expertos	55
5.2. Problemas / Hipótesis / Resultados	56
5.3. Escenario de condiciones iniciales	61
5.4. Escenario tendencial del sistema	62
5.5. Escenarios alternativos del sistema	63
5.6. Escenario apuesta	64
5.7. Diseño de escenarios en Cada escenario con su respectiva configuración y visualización de futuro (2029)	66
5.7.1. Contra viento y marea la UHE todo lo puede	66
5.7.2. Nos congelamos en el páramo	67
5.7.3. Es mejor acostarse aplazando un semestre que levantarse con deudas	67
5.7.4. Somos universidad, no entidad bancaria	68
5.7.5. Tú y tu salud mental pueden esperar	68
5.7.6. Quiero ayudarte, pero las deudas me están respirando en la nuca.	69
5.7.7. El dolor mental es menos dramático que el dolor físico, tú puedes solo	69
CAPÍTULO VI	71
6.1. Conclusiones	71
6.2. Referencias	74
ANEXOS	77

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Diego Montenegro). Fuente: Elaboración propia.....	77
Anexo 2. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Andrea Ibañez). Fuente: Elaboración propia.....	77
Anexo 3. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Nahomi Tanaka). Fuente: Elaboración propia.....	78
Anexo 4. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Galo Villacís). Fuente: Elaboración propia.....	78
Anexo 5. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Daniel Guerra). Fuente: Elaboración propia.....	79
Anexo 6. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Resultado final). Fuente: Elaboración propia.....	79
Anexo 7. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Diego Montenegro). Fuente: Elaboración propia.....	80
Anexo 8. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Andrea Ibañez). Fuente: Elaboración propia.....	81
Anexo 9. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Nahomi Tanaka). Fuente: Elaboración propia.....	82
Anexo 10. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Galo Villacís). Fuente: Elaboración propia.....	83
Anexo 11. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Daniel Guerra). Fuente: Elaboración propia.....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 12. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Datos Finales). Fuente: Elaboración propia.....	85
Anexo 13. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Diego Montenegro). Fuente: Elaboración propia.....	86
Anexo 14. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Andrea Ibañez). Fuente: Elaboración propia.....	86
Anexo 15. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Nahomi Tanaka). Fuente: Elaboración propia.	87
Anexo 16. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Galo Villacís). Fuente: Elaboración propia.....	87
Anexo 17. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Daniel Guerra). Fuente: Elaboración propia.	88
Anexo 18. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Diego Montenegro). Fuente: Elaboración propia.....	88
Anexo 19. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Andrea Ibañez). Fuente: Elaboración propia.....	89
Anexo 20. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Nahomi Tanaka). Fuente: Elaboración propia.	89
Anexo 21. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Galo Villacís). Fuente: Elaboración propia.....	90
Anexo 22. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Daniel Guerra). Fuente: Elaboración propia.	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa de revisión de literatura	16
Gráfico 2. Mapa de influencia y dependencia directa	36
Gráfico 3. Estabilidad del sistema	37
Gráfico 4. Mapa de influencia y dependencia indirecta	38
Gráfico 5. Mapa de influencia y dependencia indirecta potencia.....	39
Gráfico 6. Mapa de influencias indirectas potenciales	41
Gráfico 7. Histograma de extremos	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables Clave.	41
Tabla 2. Relaciones y problemas de las variables (Covid-19)	43
Tabla 3. Relaciones y problemas de las variables (Comportamiento de la sociedad).....	43
Tabla 4. Relaciones y problemas de las variables (Crisis Económica)	44
Tabla 5. Relaciones y problemas de las variables (Endeudamiento)	45
Tabla 6. Relaciones y problemas de las variables (Problemas Personales)	47
Tabla 7. Expertos.....	55
Tabla 8. Problemas / Hipótesis / Resultados (Covid-19)	56
Tabla 9. Problemas / Hipótesis / Resultados (Comportamiento de la Sociedad)	57
Tabla 10. Problemas / Hipótesis / Resultados (Crisis Económica).	58
Tabla 11. Problemas / Hipótesis / Resultados (Endeudamiento).	59
Tabla 12. Problemas / Hipótesis / Resultados (Problemas Personales).....	60
Tabla 13. Escenario de condiciones iniciales	61
Tabla 14. Escenario tendencial del sistema	62
Tabla 15. Escenarios alternativos del sistema	64
Tabla 16. Diseño de escenarios en Cada escenario con su respectiva configuración y visualización de futuro (2029).....	66

RESILIENCIA EMPRESARIAL DESPUÉS DE UN CISNE NEGRO.

ANÁLISIS PROSPECTIVO AL 2029 DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR UNIVERSITARIO DADO EL NUEVO COMPORTAMIENTO DEL MERCADO POR EL VIRUS COVID-19.

Eliana Camila Arias Rodríguez

ecariasr@estudiantes.uhemisferios.edu.ec

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la Universidad Hemisferios en cuanto a la pandemia del virus COVID-19 ocurrida desde el año 2020; su análisis girará alrededor de los datos brindados por parte de los expertos, quienes se encuentran inmersos en la problemática y son parte de la universidad, gracias a su experiencia y conocimiento se podrá conocer la situación actual de manera cuantitativa y cualitativa, esto dando paso al uso de herramientas como MICMAC y SMIC, las cuales fueron creadas por el Economista francés, Michel Godet; estos programas permitirán contrastar la información obtenido para así obtener “futuros probables” o “deseables” para la Universidad Hemisferios en materia de mercado, sostenibilidad empresarial y manejo de un “Cisne negro” como lo es la pandemia que estamos atravesando.

Gracias a este proceso se obtendrán los resultados de una proyección al año 2029, lo que servirá a la institución como apoyo para la toma de decisiones, es importante aclarar y reconocer que este ejercicio de proyección no es definitivo, puede variar según las decisiones que tome la universidad, es por ello por lo que, es una guía para alcanzar un futuro esperado de los tantos que pueden suceder.

Palabras Clave:

Proyección, COVID-19, Futuro, Universidad Hemisferios, MICMAC, SMIC, Mercado, Sostenibilidad Empresarial, Expertos.

ABSTRACT

The present research aims to analyze "Universidad Hemisferios" current situation regarding the COVID-19 virus pandemic occurring since 2020. Its analysis will revolve around the data provided by the experts immersed in the problem and are part of the university. Thanks to their experience and knowledge, the current information could be handled quantitatively and qualitatively. Thus, giving a chance to use tools such as MICMAC and SMIC, which were created by the French Economist, Michel Godet. These programs will make it possible to contrast the information obtained to reach "probable" or "desirable" futures for the "Universidad Hemisferios" in terms of the market, business sustainability, and management of a "black swan" such as the pandemic we are going through.

Thanks to this process, the results of a projection up to the year 2029 will be obtained. This will serve the institution as support for decision-making, it is vital to clarify and recognize that this projection exercise is not definitive, it may vary depending on the decisions made by the university, which is why it is a guide to achieve an expected future of the many that can happen.

Keywords:

Projection, COVID-19, Future, Hemispheres University, MICMAC, SMIC, Market, Business Sustainability, Experts.

CAPÍTULO I

1.1. Antecedentes

La pandemia causada por el virus COVID-19 empezó en el año 2020, esta pandemia ha forzado a todo el mundo a mantenerse en cuarentenas desde el mes de marzo hasta el mes de diciembre de 2020 según se puede conocer hasta el momento. Esto ha traído consigo grandes desajustes en los países, no solo económicos sino también políticos y sociales; esto en un futuro nos presentará graves consecuencias en todos los ámbitos, por ello se debe analizar el comportamiento que tendrá el mercado y por ende los diferentes tipos de consumidores de esta empresa. La industria en la que se enfocará este estudio es el de la educación superior, uno que se ha visto gravemente afectado debido a los cambios que forzosamente se realizaron para poder velar por el bienestar de todos los involucrados directos e indirectos de estas instituciones. Con esta investigación se quiere proyectar los diferentes escenarios que les esperan a la Universidad Hemisferios tomando en cuenta su gestión y a sus “stakeholders”.

1.2. Definición del Problema

¿Cómo será la nueva “normalidad” para la Universidad Hemisferios y cómo se su mercado reaccionará ante ella?

Situación problemática: “Cisne Negro” (Pandemia del virus COVID-19)

Un “Cisne Negro” según Nassim Nicholas Taleb es un evento muy poco probable que contiene tres atributos:

Primero, es un valor atípico, ya que se encuentra fuera del ámbito de las expectativas habituales, porque nada en el pasado puede apuntar de manera convincente a su posibilidad. En segundo lugar, tiene un impacto extremo. En tercer lugar, a pesar de su estatus atípico, la naturaleza humana nos hace inventar explicaciones para su ocurrencia después del hecho, haciéndola explicable y predecible. (Taleb, 2007)

Problema: Nueva normalidad de la Universidad Hemisferios a partir del virus COVID-19 enfocado en el comportamiento y pensamiento de los consumidores.

Subtema 1: ¿La gestión empresarial será capaz de adaptarse y ser sostenible?

Subtema 2: ¿El consumidor estará a favor de los nuevos cambios?

1.3. Hipótesis

La pandemia del virus COVID-19 incidirá en la sostenibilidad empresarial y sobre mercado de la Universidad Hemisferios.

1.4. Objetivos

- Analizar el impacto que tiene y tendrá la pandemia del virus COVID-19 en materia de gestión y sostenibilidad empresarial y mercado en la Universidad Hemisferios hasta el año 2029
- Identificar factores de cambio y variables clave.
- Reconocer los posibles escenarios futuros que se presentarán.
- Escoger el resultado más idóneo para la Universidad Hemisferios en temas de educación, gestión y mercado.

- Aplicar herramientas tecnológicas como MICMAC y SMIC para la obtención de resultados coherentes y estables.

1.5. Justificación

Es importante para la Universidad Hemisferios saber cómo será el panorama desde el presente año 2020 hasta el año 2029 en cuanto al su gestión y sostenibilidad empresarial y al cambio que sufrirá su mercado.

Al realizar una proyección se podrán tener en cuenta los diferentes futuros probables y así llegar al futuro deseado, teniendo de esta manera una gran ventaja, ya que le permitirá a la universidad conocer el entorno con mayor precisión, para así poder aprovechar de la mejor manera esta información y preparar planes a futuro.

La investigación será de ayuda y relevancia tanto académica como socialmente. La universidad podrá analizar la proyección y así conocer más a fondo a su principal cliente, es decir a los estudiantes.

1.6. Alcance

Mostrar los posibles futuros que le deparan a la Universidad Hemisferios utilizando datos obtenidos de expertos quienes fueron considerados por su acercamiento a la problemática y conocimientos. Para de esta manera poder prever ciertos movimientos y planes que podría surgir y a su vez podría afectar a la universidad. Este estudio servirá para la mejor gestión de la universidad tanto presente como futura, esto se logrará analizando la información actual para así adelantarse a posibles escenarios tomando acciones desde el presente hasta el año 2029 en cuanto a su sostenibilidad empresarial y su correcto manejo del mercado.

1.7. Delimitaciones

Esta investigación se limitará estrictamente al caso de estudio de una universidad, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, aquí se analizará el impacto que el virus COVID-19 ha tenido y tendrá en cuanto a la sostenibilidad empresarial, conociendo así el nivel de resiliencia de estos después del Cisne negro presentado en este año 2020.

1.8. Limitaciones

- El tema por investigar es muy reciente, debido a que aún se está atravesando esta situación, por lo que con el tiempo se podrá obtener información más precisa para la resolución de la investigación.
- La investigación se basará enteramente en los hechos sucedidos durante el año 2020 y el comportamiento de los estudiantes de la Universidad Hemisferios en el mismo.
- Acceso y contraste de información
- Las fuentes primarias pueden ser escasas o pueden no estar empapadas del tema a tratar.
- La información brindada por la universidad puede no ser suficiente respaldo para la investigación.

CAPÍTULO II

En este capítulo se podrá analizar los diferentes temas y variables inmersos en la problemática, el propósito de esta sección es dar a conocer la teoría detrás del estudio, la cuales respalda el ejercicio a realizar.

Encontraremos cómo diferentes ámbitos pueden cambiar ya sea por el tiempo o cuestiones ajenas a la institución como un cisne negro y así afectar el correcto manejo del mercado y la sostenibilidad empresarial. En la presente investigación se analizarán ciertas áreas internas de la universidad como marketing, finanzas, gestión y su sostenibilidad y a su vez también áreas externas como la economía, tendencias del mercado, los consumidores y sus comportamientos y así reconocer teóricamente la relación e impacto que tiene sobre la Universidad Hemisferios, su gestión y futuro.

2.1. Mapa de Revisión de Literatura

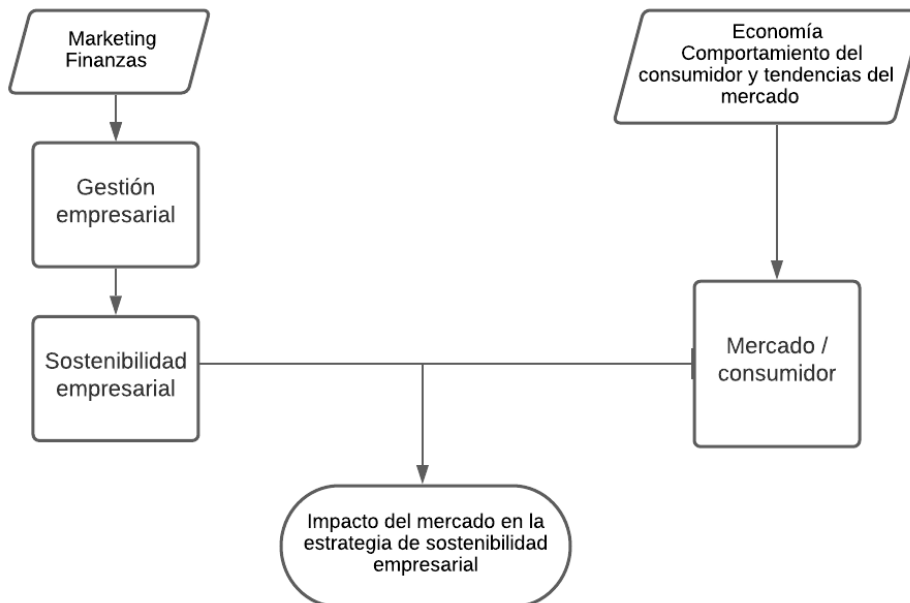


Gráfico 1. Mapa de revisión de literatura. Fuente: Elaboración propia

2.2. Marketing

Al hablar de gestión empresarial y la operación de una compañía, sin importar su giro de negocio, es fundamental que se encuentre inmerso el tema de marketing, esta área es esencial para el buen funcionamiento de una empresa ya que es la parte que “vende” el producto, maneja la manera en que la empresa se va a diferenciar de las otras, es decir estudia el mercado en el que se encuentra y busca la mejor manera de generar valor a partir de sus gustos, necesidades, características físicas, pensamientos, etc. (López-Pinto, 2001)

“Esencialmente existen 2 configuraciones de la estrategia de marketing: Enfocado en el consumidor y el enfocado en la competencia.” (Al-Surmi, Cao, & Duan, 2020)

Usualmente las empresas que se enfocan en el consumidor tratan de añadir en su producto o servicio un valor agregado que contenga las características que su consumidor o target espera o necesita para así poder atraer de mejor manera su atención y diferenciarse en el mercado, por otro lado, las empresas que se enfocan mayormente en sus competidores realizan un exhaustivo análisis de su entorno, de su competencia, sus productos, la posible competencia y productos sustitutos para de esta manera poder utilizar esta información a su favor y crear estrategias que los diferencien de la competencia ya sea porque su producto es parecido o mejorado. (Al-Surmi, Cao, & Duan, 2020)

En esta investigación nos centraremos en un enfoque del consumidor ya que lo que se desea es analizar los impactos que este tendrá sobre la sostenibilidad de la Universidad Hemisferios. Según Al-Surmi Abdulrahman, Cao Guangming y Duan Yanqing, se pudo conocer gracias a evidencia empírica que su hipótesis: “Los prospectores alineados con una estrategia de flexibilidad de TI y una estrategia de marketing centrada en el cliente están más fuertemente asociados con un mejor rendimiento que los prospectores respaldados por

otras estrategias de TI y marketing” Lo que quiere decir que existe una mayor probabilidad de éxito al alinear más sus estrategias de marketing centradas al consumidor para obtener mejores resultados y rendimiento de las operaciones de una empresa.

2.3. Finanzas

El área financiera de una empresa permite analizar de manera lógica, ordenada y cuantificable el desempeño que tiene la empresa, nos puede decir si la empresa se encuentra bien o si tiene problemas gracias al análisis de datos financieros. Existe una importante pregunta, la cual cada empresa debe hacerse, ¿Qué tan influyente es mi área financiera sobre la sostenibilidad de mi empresa? Puede sonar como una pregunta común de la cual la respuesta es muy obvia, pero en realidad se debe considerar a las finanzas como parte importante de la operación diaria de una empresa, mas no como un factor determinante de la sostenibilidad. (Lagoarde-Segot & Paraque, 2018)

El departamento de finanzas es el que mantienen estable a la empresa y sirve como indicador, de la misma manera se debe tomar siempre en cuenta las indicaciones que nos números dan en una empresa ya que eso puede determinar el rumbo de un problema. Lo que suele suceder mucho en las empresas es que se enfocan en su mayoría en el área financiera y dejan las demás áreas en un segundo plano. Una buena administración de una empresa no puede permitirse centrarse en un solo punto ni estar sesgado por el punto económico ya que existen otros puntos o áreas que son más determinantes en cuanto a la sostenibilidad de una empresa. (Lagoarde-Segot & Paraque, 2018)

Si bien es cierto, las finanzas y la contabilidad cumplen un rol fundamental en la gestión empresarial, en la presente investigación se tomará a esta área como clave para la

gestión de una empresa, más no como un paso hacia la sostenibilidad de la institución que se estudiará. Gracias a la investigación “Technological Forecasting & Social Change Rethinking financial performance and corporate sustainability: Perspectives on resources and strategies” (Lo & Liao, 2021) se pudo conocer que el desempeño financiero no representa una gran influencia en cuando a la sostenibilidad de una empresa, al contrario de lo que se puede decir de recursos humanos y la administración estratégica.

2.4. Gestión Empresarial

La gestión empresarial se da gracias a la unión de varias áreas o punto de una empresa ya que es el producto de lo que estas hacen. El saber manejar los departamentos o áreas de una empresa es vital para la buena función de la organización ya que la toma de decisiones y las estrategias deben ir acorde al trabajo que se realiza y a lo que se quiere llegar, pero siempre se debe guiar por lo que la empresa es capaz de realizar. (Mora-Pisco, Dura-Vasco, & Zambrano-Loor, 2016)

En una empresa se debe organizar todo de manera que se trabaje para y por algo, es decir se debe fijar un objetivo o meta y los medios para hacerlo, como las tácticas o estrategias. Una organización que satisfaga de necesidades de sus consumidores no es algo nuevo, ya que todas las empresas lo hacen, pero este se convierte en un concepto que va más allá al decir que se enfocará en la satisfacción del cliente y este a su vez será su valor agregado. El dirigir sus esfuerzos para darle al cliente lo que quiere no es una tarea fácil, ya que significa realizar un análisis exhaustivo al mercado y tener la capacidad de adaptación y cambio, cualidad que hoy en día es indispensable. (Hesham, Riadh, & Sihem, 2021)

La resiliencia de las empresas es la que ha marcado un cambio a la nueva generación de organizaciones en todo el mundo, esto se ha visto actualmente marcado por el virus COVID-19 ya que ha obligado a las empresas a tomar caminos distintos de los habituales y saber manejar las situaciones para adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor. (McKinsey & Company, 2020)

Una buena gestión empresarial se conforma del trabajo en conjunto de todas las áreas que conforman una empresa, la toma de decisiones y creación de estrategias y la resiliencia que esa empresa tenga, estos tres factores son fundamentales, todo esto se puede ver enfocado en los departamentos que son las piezas clave de una organización ya que de ellos surge todas las acciones y decisiones que se tomarán. El área de marketing y Financiero son los pilares en los que se fundamenta una empresa ya que en el uno se vende el producto o servicio y con el otro se maneja a la empresa y se la analiza. (Mora-Pisco, Dura-Vasco, & Zambrano-Loor, 2016)

2.5. Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad hoy en día no es un lujo que puede darse una empresa, sino se ha convertido en una necesidad y un “deber” para una empresa tanto actualmente como para el futuro. Al hablar de sostenibilidad podemos conocer que existen tres grandes variantes de esta, las cuales son la sostenibilidad económica, social y ambiental, de estos se pueden sustraer más divisiones un poco más específicas para cada caso, pero en cuanto a la imagen grande se puede definir en esas tres áreas. (Garzón & Ibarra, 2014)

Un gran valor agregado que posee la Universidad Hemisferios es su campus, el cual se encuentra en constante mejora para poder estar entre los mejores campus ecológicos del

mundo. Pero se debe reconocer que para que la universidad pueda reconocerse enteramente como “Universidad sostenible” debe tener muy reforzados los tres pilares. Estas dimensiones se pueden ver reflejadas en varios aspectos de la universidad como: a) Educación, involucrando todas las actividades relacionadas con la transferencia de conocimiento, tales como currículo, investigación y cambio de comportamiento; b) Operaciones, relacionadas con el entorno físico construido; y c) Gobernanza, que comprende la administración de los recursos universitarios, humanos o materiales, y el compromiso con la comunidad. (Amaral, Rodrigues, Gaspar, & Gomes, 2020)

Las universidades al ser instituciones tan importantes para una sociedad deben cumplir con los estándares de esta y si es posible ir más allá de solo satisfacerla. Estas instituciones tienen una gran tarea y es educar al futuro de la sociedad, por lo que recae en ellos una gran responsabilidad, la cual recaería en la sostenibilidad social, poder educar y desarrollar personas que en un futuro sepan actuar y manejar de mejor manera los recursos que tienen. En cuanto a la sostenibilidad económica, una empresa debe mantener siempre una organización estricta en la que de la misma manera maneje sus recursos económicos para su propio bien y el de sus interesados o involucrados. No puede quedar fuera la sostenibilidad ambiental ya que cada vez se vuelve un tema con más importancia para las sociedades, la necesidad de que las organizaciones sean parte de un cambio ecológico y tengan una huella ecológica puede convertirse en un factor importante de decisión a la hora de escoger un producto o servicio. (Dangelico & Vocalelli, 2017)

Es por esto por lo que el implementar iniciativas sostenibles para llegar a ser una organización sostenible puede ser la mejor decisión que tome una empresa ya que eso no solo se refleja como valor agregado para los consumidores, sino también significa que la

institución es capaz de generar cambios para adaptarse y puede significarle estabilidad y oportunidad de perdurar con el paso del tiempo.

2.6. Economía

Para poder entender al consumidor, una parte esencial es poder comprender cuánto está dispuesto a pagar por bien o servicio. La economía de una persona es tanto un potenciador como un limitante, esto puede definir claramente las características del producto o servicio que va a adquirir, ya sea el tamaño, cantidad, calidad, y todo esto se da ya que aquellas características son parte de lo que define un precio. (Ortiz, 2007)

Actualmente la economía de todos los países del mundo se ha visto gravemente afectada por la pandemia, muchas personas fueron despedidas, muchas otras tuvieron que cerrar sus negocios o varias perdieron a personas y seres queridos que eran su sustento económico. Si bien es cierto, no es el caso de todas las personas, pero es la situación de la mayoría, lo que lastimosamente los lleva a recortar “gastos innecesarios”. (McKinsey & Company, 2020)

COVID-19 tiene un impacto negativo en el crecimiento económico debido a dos factores principales. Al principio, el crecimiento exponencial de la epidemia mundial contribuyó directamente a una confusión considerable sobre la inestabilidad en los mercados financiero y de capitales. En segundo lugar, los países han reglamentado estrictamente el movimiento y el transporte de personas para vigilar el crecimiento de la epidemia y han reducido significativamente la actividad económica, lo que ejerce presión sobre los consumidores y la actividad económica productiva (Mofijur, y otros, 2021) La economía de las personas se ha visto tan afectada que el mayor temor de todos es que se

vuelva al confinamiento y al cierre temporal de la economía ya que no tendría manera de subsistir. La incertidumbre y confusión que trajo consigo esta pandemia es tan grande que ha logrado desestabilizar a grandes países, según un análisis realizado por el Banco Mundial, “se prevé que la economía mundial se contraiga en un 5,2%, lo que representaría la mayor recesión desde la Segunda Guerra Mundial”. (The World Bank Group, 2020)

Esto nos lleva a pensar que se debe reestructurar tanto la oferta de los servicios como el financiamiento de estos de manera en que se pueda ofrecer un servicio que vaya acorde a las necesidades y presupuestos del mercado, claramente esto no quiere decir que la institución deba recurrir a estrategias que le signifiquen grandes pérdidas ya que, si bien el objetivo es adaptarse a los cambios, otro objetivo es no tener pérdidas consecuentes de esa resiliencia.

2.7. Comportamiento del Consumidor y tendencias de Consumo

Es claro que en la actualidad las tendencias de consumo y el comportamiento del consumidor ha cambiado, esto se debe a la afectación económica que han tenido las personas, muchas han recurrido a comprar lo estrictamente necesario, pero existen factores no permiten que este sea un comportamiento general. Al existir diversidad de pensamientos acerca de la pandemia también existen diversas formas de actuar ante esta situación, muchas personas optan por ahorrar, otras por gastar de forma medidas y otras a las que no les ha afectado en absoluto y siguen consumiendo de manera regular o hasta más que antes. (Hesham, Riadh, & Sihem, 2021) (Jagdish, 2020)

Se han creado nuevos hábitos de consumo debido a las cuarentenas estrictas, lo que ha creado unas nuevas formas de vida para las personas. Las tendencias de consumo son tan

variadas que pueden ir desde juegos, útiles para hobbies o hasta bienes inmuebles. Según una investigación hecha para el Journal of Business Research se analiza el impacto del covid-19 en el comportamiento del consumidor dónde nos da 8 efectos inmediatos en el consumo y comportamiento, los cuales son: “Acumulación, Improvisación, Demanda acumulada, Adopción de la tecnología digital, La tienda llega a casa, Desdibujar los límites de la vida laboral, Reuniones con amigos y familiar y Descubrimiento de talento”. (Sheth, 2020) Se ha logrado “descubrir” que se puede vivir sin salir de casa y esto ha cambiado totalmente la vida tanto de los consumidores como de las empresas al notar que se puede cambiar totalmente un negocio y la forma en la que este se opera.

El comportamiento y tendencias volverán con el tiempo, pero las que se han logrado ver inútiles o se ha encontrado un sustituto que lo supera en varios aspectos desaparecerán ya que no ofrecen el valor agregado que el consumidor veía en ellos antes, aquí podemos notar como la resiliencia es la pieza clave en este mundo que hay actualmente y el que vendrá después de la pandemia. (Jagdish, 2020)

2.8. Mercado y Consumidor

El mercado y consumidor se ven definidos por sus gustos, opiniones y creencias, lo que marca tendencias y comportamientos, estos tipos de consumidores se pueden agrupar según la característica que se desee, así es como una organización puede definir su público objetivo o también llamado “target”, dando especificaciones de a quién espera llegar con su producto o servicio. (Schiffman & Wisenblit, 2015)

Es importante entender que sin el cliente una empresa no tiene nada, ya que es quien mantiene la empresa andando y en sus manos está el éxito o fracaso de esta. Al fijar un

público específico se pueden crear estrategias acordes a las necesidades y deseos de estos consumidores gracias a un profundo análisis del mercado, lo que permitirá llegar de mejor manera al objetivo y ser mejores que la competencia. Debe tomar muy en cuenta la economía de los clientes y a su vez el macroentorno de la empresa ya que el consumidor se puede ver fácilmente afectado por factores externos y aquello significa un problema para quien ofrece sus bienes o servicios. (Schiffman & Wisenblit, 2015)

La pandemia del COVID-19 ha cambiado muchos patrones de consumo que se encontraban marcados y que se creía no cambiarían ya que podían venir en cierta forma definidos como por ejemplo ciertos patrones relacionados con las generaciones. Se ha marcado un cambio de era de comportamiento y consumo que ha llevado a todos los mercados e industrias a un estado de reinvención completa en el cual puedan adaptarse a las nuevas necesidades y requerimientos de sus consumidores, motivando así la innovación y la competencia en el mercado en cuanto a la búsqueda de nuevas alternativas de comercio. Se debe ver esta nueva etapa como una oportunidad de mejora con la que se puede ofrecer nuevas y mejores experiencias de consumo. (Jagdish, 2020)

2.9. Impacto del Mercado en la Estrategia de Sostenibilidad Empresarial

Como se ha podido notar, el mercado es quien tiene el poder de decisión en una industria, por lo tanto, es importante reconocer que en realidad el cliente sí tiene siempre la razón ya que es quien consume el producto y para quién está hecho por lo que si algo no es de su agrado se debe cambiar o tal vez se debe volver a analizar el mercado objetivo ya que podría no ser el correcto. Una empresa debe estar siempre dispuesta al cambio ya que el mercado y los consumidores son como el tiempo, no paran y siempre están cambiando. Las necesidades de los clientes de hace 20 años no son las mismas que las que tienen

actualmente ya que se han vivo grandes cambios que han marcado eras de consumo.

(Garzón & Ibarra, 2014)

Un suceso tan importante como lo ha sido el virus COVID-19 no puede pasar por el mundo y no dejar huella. El estilo de vida de las personas ha cambiado tanto que se ha logrado llevar una vida normal sin la necesidad de salir de casa, se ha logrado trabajar, consumir y vivir “teóricamente” sin problemas, lo que ha cambiado el juego del mercado. El enfoque que se debe tomar para poder subsistir y ser exitoso es el del consumidor, poder crear un mundo de valor agregado creado específicamente para él de manera en la que sea irresistible negarse a él o escoger a la competencia. La estrategia de las empresas debe reformularse en pro del mercado y de la sostenibilidad ya que de esta manera de logra tener más oportunidades de permanecer y trascender. (Jagdish, 2020)

El futuro no es claro para ninguna organización, pero al analizar las variables claves que se obtendrán con este ejercicio, se puede llegar a obtener proyecciones de posibles futuros de una organización, lo cuales servirán de apoyo para poder crear planes y estrategias que permitan un desarrollo completo que posiciones a la organización por encima de las demás gracias al correcto manejo de información. La presente investigación buscará entender el posible comportamiento del mercado y así brindar estrategias para apoyar a la sostenibilidad empresarial de la Universidad Hemisferios.

CAPÍTULO III

En este capítulo se abordarán temas como el tipo de investigación a utilizar, la descripción de las herramientas que se utilizarán para el ejercicio prospectivo, la descripción de las variables y factores de cambio, aplicación de herramientas como el análisis MICMAC y análisis SMIC.

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de naturaleza mixta ya que se utilizarán tanto mediciones cualitativas como cuantitativas. Para poder comprender de mejor manera, se dará una definición sobre lo que es una metodología de investigación cualitativa y cuantitativa.

- Enfoque Cualitativo: “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)
- Enfoque Cuantitativo: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

El método cuantitativo se utilizará para obtener en números el nivel de influencia de cada variable y que así el programa MICMAC nos de los gráficos necesarios de la influencia y dependencia de estas variables en un corto, mediano y largo plazo, esto nos ayudará a definir de mejor manera el sistema y escoger las variables clave las cuales son las que nos definirán el problema.

El método cualitativo se encuentra la valoración de estas variables y problemas, en manera de análisis, es decir tratando de explicar lo que está sucediendo en el sistema. Gracias a las valoraciones cuantitativas y cualitativas se logrará obtener el panorama completo de la investigación y de esta manera poder llegar a las conclusiones necesarias.

3.2. Descripción de la herramienta / explicación del modelo

Para poder realizar la investigación se necesitan tres programas. Estos programas han sido probados anteriormente y se utilizan para realizar proyecciones de “futuros probables”, es decir que se analiza el comportamiento de variables, actores y con la ayuda de expertos se puede los puede valorar para lograr analizar el comportamiento del sistema y lo que podría suceder con él en un futuro. (Noguera, 2009)

Esta herramienta no se utiliza para “predecir el futuro” sino para poder adelantarse de cierto modo a los hechos que podrían o no suceder y así crean un plan anticipado y reducir el nivel de riesgo que la situación representa.

Los programas que se utilizarán fueron creados por el economista Francés Michel Godet alrededor del año 1994. En su libro “De la anticipación a la acción” podemos encontrar cómo funcionan los programas y cómo ha sido probados por él para poder analizar un sistema y realizar el respectivo ejercicio prospectivo. Los programas según su orden de uso son: MICMAC y SMIC, cada uno cumple una fase del ejercicio ya que son etapas que se deben cumplir en un orden específico. (Godet & Durance, 1994)

Michel Godet, en su libro: “De la anticipación a la acción”, “Nos enseña, al tiempo que, a utilizar la caja de herramientas de la prospectiva, a luchar contra el fatalismo y el

determinismo, dándole sentido a la frase de que el futuro no se prevé, sino que se prepara.”
(Godet & Durance, 1994)

3.3. Descripción de las entrevistas y variables

Para realizar este ejercicio se deben analizar ciertos parámetros necesarios, como el encontrar variables que sean importantes para el problema o sistema que se está tratando, al encontrar estas variables se podrán establecer 5 variables clave que son las que definen el problema en esencia. Para esto se deben realizar entrevistas a 5 expertos en el tema y ellos darán valores a estas variables según su influencia, estos valores se definen de la siguiente manera:

- 0: Influencia nula
- 1: Influencia baja
- 2: Influencia media
- 3: Influencia alta
- 4 o P: Influencia potencial

Así es como se ingresarán estos valores en una matriz de impactos cruzados, la cual al ejecutarle nos entregará los datos en forma de gráficos para que así podamos interpretarlos y tengamos mayor facilidad para describir el problema.

La opinión de los expertos es una pieza clave para el entendimiento y resolución del problema ya que a partir de sus conocimientos podremos “anticiparnos” a los futuros probables ya que conoceremos los que podría pasar en un largo plazo.

3.4. Tendencias y factores de cambio:

Para poder obtener un estudio sobre los posibles futuros debemos basarnos en el entendimiento del presente, para ello debemos conocer principalmente las tendencias y los factores de cambio que se encuentran inmersos en la problemática, estos son parte del macro ambiente del objetivo a estudiar. Este proceso se obtiene a partir de una lluvia de ideas sobre temáticas relacionadas con la investigación, de las cuales se conservarán las más importantes.

- 1) Económico
- 2) Social
- 3) Político
- 4) Cultural
- 5) Educativo
- 6) Familiar
- 7) Salud
- 8) Mercado
- 9) Modalidad de estudio
- 10) Financiamiento
- 11) Factores personales
- 12) Trabajo
- 13) Tiempo
- 14) Pandemia
- 15) Endeudamiento

16) Becas

3.4.1. ¿En qué consiste este fenómeno y qué está sucediendo en la actualidad?

Actualmente el mundo está atravesando un momento muy complicado que ha afectado a casi todo el planeta, la pandemia del virus COVID-19 ha sido uno de los mayores ataques que ha recibido el mundo ya que ha logrado desestabilizar hasta a grandes potencias y cambiar las cosas radicalmente para toda la humanidad. Lo que se busca con esta investigación es encontrar las razones del cambio del comportamiento del mercado de la Universidad Hemisferios que se ha generado a partir de la aparición del virus COVID-19 para así poder realizar un ejercicio prospectivo que permita a la universidad su sostenibilidad empresarial gracias a la planificación que se pueda realizar a partir de la proyección que comprende la actualidad hasta el año 2029.

3.5. Variables y su definición:

A continuación, se desglosarán los factores de cambio y tendencia en variables relacionadas con la problemática a estudiar, para ello de igual manera se realizará una lluvia de ideas y con ayuda de los expertos se determinarán las variables que mejor definan la investigación.

- Económicas

1. **Nivel de ingresos:** Los ingresos periódicos de una persona o familia.

(Wagle, 2002)

2. **Crisis económica:** Período de recesión económica y escasez en cuanto a temas relacionados con empleo, comercio e inversión. “cuándo se desequilibran algunos principales indicadores productivos y, por tanto, la economía en su conjunto”. (Rodríguez, 2009)

3. **Cierre o pausa de empresas:** Cese de operaciones de una empresa dado ya sea por razones políticas, económicas, empresariales o sociales. (Cuerpo académico UDG – CA 483 / 535 , 2011)
- Social
4. **Cambios en la sociedad:** Cambio en el funcionamiento y comportamiento de la sociedad, es decir pasar de un modelo de operación tradicional a uno totalmente nuevo para todos. (Bandura, 1999)
5. **Nuevas necesidades y prioridades:** Lo que antes se consideraba primordial puede pasar a un segundo plano. Se crean nuevas expectativas y necesidades en el mercado. (Jagdish, 2020)
- Político
6. **Decisiones del gobierno:** Resoluciones del gobierno de diferente índole en pro del bienestar de los ciudadanos. (Naser & Concha, 2011)
- Cultural
7. **Comportamiento de la sociedad:** La forma en la que actúa la sociedad y sus cambios. (Bandura, 1999)
- Educativo
8. **Adaptación empresarial:** Adaptación de las instituciones educativas superiores en cuanto a su giro de negocio. (Garzón & Ibarra, 2014)
9. **Modalidades de estudio:** Diferentes ofertas de estudio como: modalidad remota, mixta o presencial. (Román, 2020) (Unesco IELSAC, 2020)
- Familiar

- 10. Pérdida de familiares:** Inestabilidad familiar o personal debido a la pérdida de familiares. (Unesco IELSAC, 2020)
- Mercado
- 11. Impedimentos de estudio:** Falta de facilidades para el acceso a la educación por parte de los consumidores. (Román, 2020) (Unesco IELSAC, 2020)
- Financiamiento
- 12. Endeudamiento:** Endeudamiento con entidades bancarias, prestamistas o hasta las mismas instituciones educativas. (Banco de la República, Colombia., 2017) (Unesco IELSAC, 2020)
- 13. Ayudas Económicas:** Otorgamiento de ayudas económicas por parte de las instituciones educativas. (Unesco IELSAC, 2020)
- Personales
- 14. Problemas personales:** Diferentes escenarios personales que afectan la toma de decisión sobre sus estudios. (Román, 2020) (Unesco IELSAC, 2020)
- Trabajo
- 15. Desempleo:** “Situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y han buscado trabajo durante un periodo determinado.” (Banco de la República, Colombia, 2017)
- Tiempo
- 16. Falta de tiempo:** Límite de tiempo para realizar diferentes actividades cotidianas. (Román, 2020) (Unesco IELSAC, 2020)

17. Tiempo de culminación de estudio: Extensión del período de estudios por diversas razones. (Unesco IELSAC, 2020)

- Salud

18. COVID-19: Virus altamente infeccioso y mortal causado por coronavirus, detectado el 31 de diciembre de 2019 en Wuhan, China. (Organización Mundial de la Salud, 2021)

CAPÍTULO IV - ANÁLISIS MICMAC

Este análisis es la herramienta principal para el estudio en el cual se ingresan las variables anteriormente obtenidas para así interrelacionarlas y configurar una red que sea la base para la formación de la investigación. En esta etapa se dará una definición y calificación a las variables utilizando el programa MICMAC, la red empieza a formarse ya que las variables son calificadas entre sí, es decir, se realiza una puntuación cruzada para conocer el nivel de influencia que una variable tiene sobre la otra y viceversa; esta calificación es dada por los expertos, con quienes se tuvo una entrevista para conocer lo que piensan sobre ello. Para su análisis se obtienen resultados a corto plazo (relaciones directas), mediano plazo (relaciones indirectas) y a largo plazo (relaciones indirectas potenciales), los cuales se pueden analizar gracias a los gráficos de influencia y dependencia, que nos muestran cuadrante y con ello se entiende el la influencia y dependencia de cada variable y también se obtiene el gráfico de relaciones, con el cual entendemos de manera más visual las influencias y su grado.

Después del estudio de los resultados brindados por la herramienta se procede a encontrar los problemas relacionados con las variables y sus respectivas soluciones, mancando así el final del estudio con la herramienta MICMAC y pasar al uso del siguiente programa.

4.1. Mapa de influencia y dependencia directa



Gráfico 2. Mapa de influencia y dependencia directa: Alineación de variables según su influencia y dependencia en el sistema (corto plazo). Fuente: elaboración propia de herramienta MICMAC.

Este mapa refleja lo que sucederá en el corto plazo con el mercado de la universidad al verse afectado con el virus COVID-19. Como podemos notar, no tenemos ninguna variable en el cuadrante de poder y gran parte de ellas se encuentra en el cuadrante de conflicto, lo que nos indica que estas variables tienen alta dependencia e influencia. Esto como su nombre lo indica nos genera un tipo de conflicto en el sistema ya que son variables de doble vía ya que condicionan a unas variables, pero a la vez se encuentran condicionadas por otras.

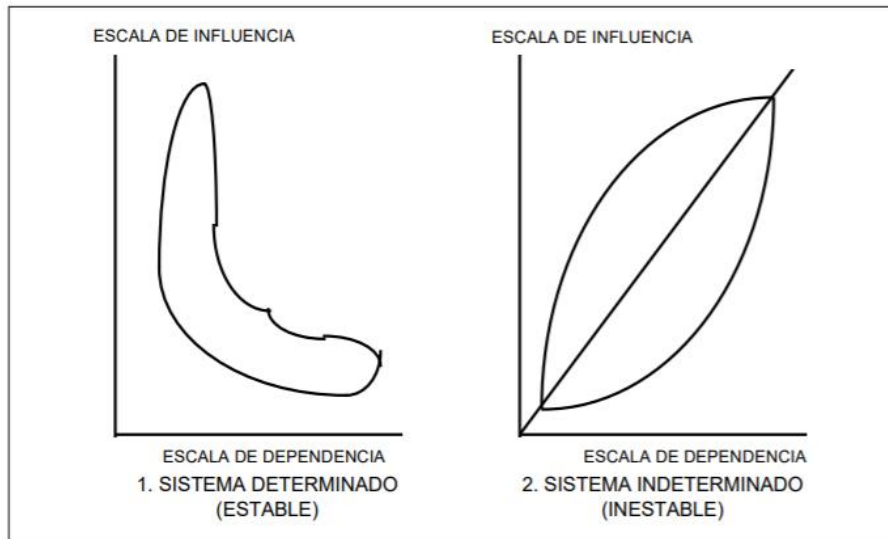


Gráfico 3. Estabilidad del sistema: Escala de influencias y distribución de variables. Fuente: "De la anticipación a la acción" de Michel Godet, 1995. p. 91.

Gracias al gráfico de estabilidad del sistema encontrado en el libro "De la anticipación a la acción" de Godet; podemos determinar que por nuestra escala de influencia nuestro sistema es indeterminado, es decir inestables. Esto se debe a que la situación por la que está atravesando el mundo actualmente es muy cambiante y todo depende mayormente de un factor, el cual es el virus.

4.2. Mapa de influencia y dependencia indirecta

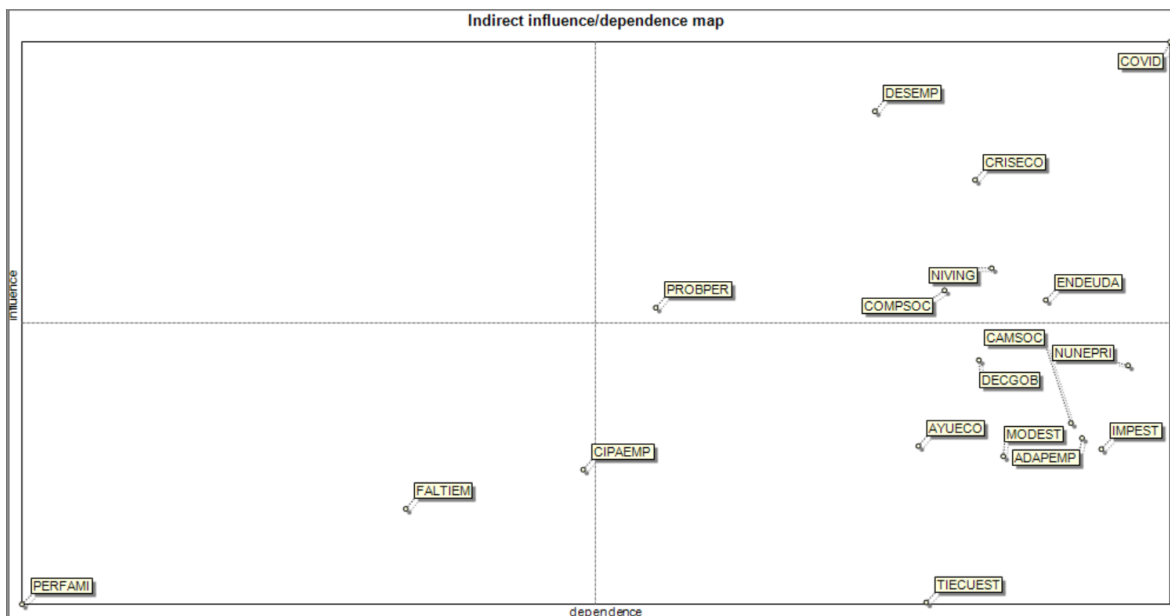


Gráfico 4. Mapa de influencia y dependencia indirecta: Alineación de variables según su influencia y dependencia en el sistema (mediano plazo). Fuente: elaboración propia de herramienta MICMAC.

Este mapa nos demuestra el panorama a mediano plazo y los posibles cambios que presenten las variables. Algunos cambios que podemos evidenciar son el movimiento de la variable “Cierre o pausa de empresas” (CIPAEMP) se ha desplazado del cuadrante de indiferencia al pequeño espacio del “cuadrante” de las variables camaleónicas, esto nos indica que esta variable no es definida por ningún cuadrante ni por su influencia o dependencia, sino que sus movimientos dependerán de la situación y este puede variar constantemente. Más allá de este movimiento no se han encontrado mayores desplazamientos que deban ser analizados por el momento.

4.3. Mapa de influencia y dependencia potencial indirecta

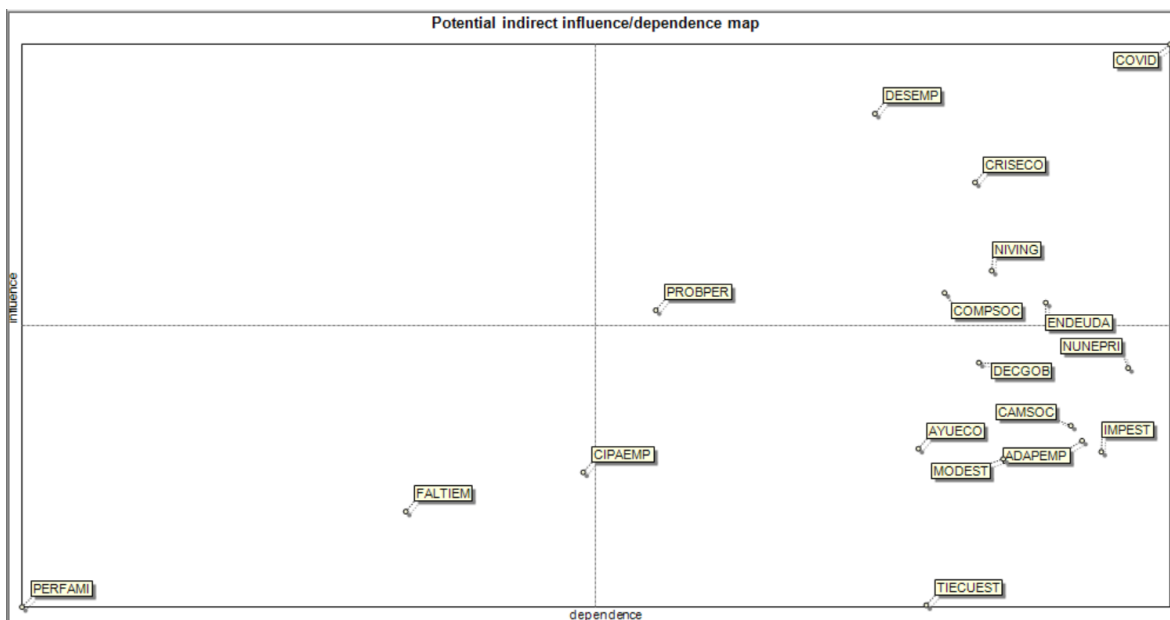


Gráfico 5. Mapa de influencia y dependencia indirecta potencial: Alineación de variables según su influencia y dependencia en el sistema (largo plazo). Fuente: elaboración propia de herramienta MICMAC.

Este gráfico nos muestra el panorama de la situación en un largo plazo. Podemos notar ciertos pequeños desplazamientos de las variables, pero se siguen manteniendo dentro de los mismos cuadrantes, lo que quiere decir que la influencia y dependencia de estas se va a seguir manteniendo con los años, su importancia no disminuirá, lo que ya nos marca un poco el camino. Con esto notamos que, aunque pasen los años no podemos bajar la guardia ni pensar que las cosas “han vuelto a la normalidad”.

4.4. Variables Clave:

Estas variables son las más importantes del modelo ya que son las que representan la mayor influencia entre las variables y factores de cambio, esto nos demuestra que ellas pueden generar grandes cambios en nuestro sistema debido a que se encuentran en el cuadrante de conflicto. Por lo tanto, siempre vamos a tener cierto nivel de inestabilidad dado que pueden ser muy influenciadas, pero a su vez también poseen influencia sobre decisiones importantes en el problema.

Según el método utilizado por Godet, se conoce que se pueden definir estas variables del mapa de influencia y dependencia potencial indirecta. Lo ideal sería obtenerlas del primer cuadrante que es el de poder, su nombre se debe a que las variables ahí presentes tienen mucha influencia y poca dependencia. La segunda opción es obtenerlas del segundo cuadrante que es el de conflicto, en este cuadrante se alojan las variables que son muy influyentes y dependientes.

En este caso de estudio se obtendrán las variables del segundo cuadrante, esto se da gracias a que el sistema es inestable y no existe variable en el primer cuadrante.

Se puede notar que en este segundo cuadrante hay siete variables de las cuales se deben escoger cinco, para este proceso se ha realizado una entrevista al experto Galo Villacís. Se analizará de manera objetiva las variables para poder determinar cuáles son las más aptas para el estudio y se dará una ponderación a cada una, se escogerán las cinco variables con mayor ponderación.

NOMBRE DE LA VARIABLE	PONDERACIÓN
COVID-19	10
Comportamiento de la sociedad	9
Crisis Económica	8
Endeudamiento	7
Problemas personales	6
Nivel de ingresos	5
Desempleo	3

Tabla 1. Variables Clave. Fuente: Elaboración propia

4.5. Mapa de influencias indirectas potenciales

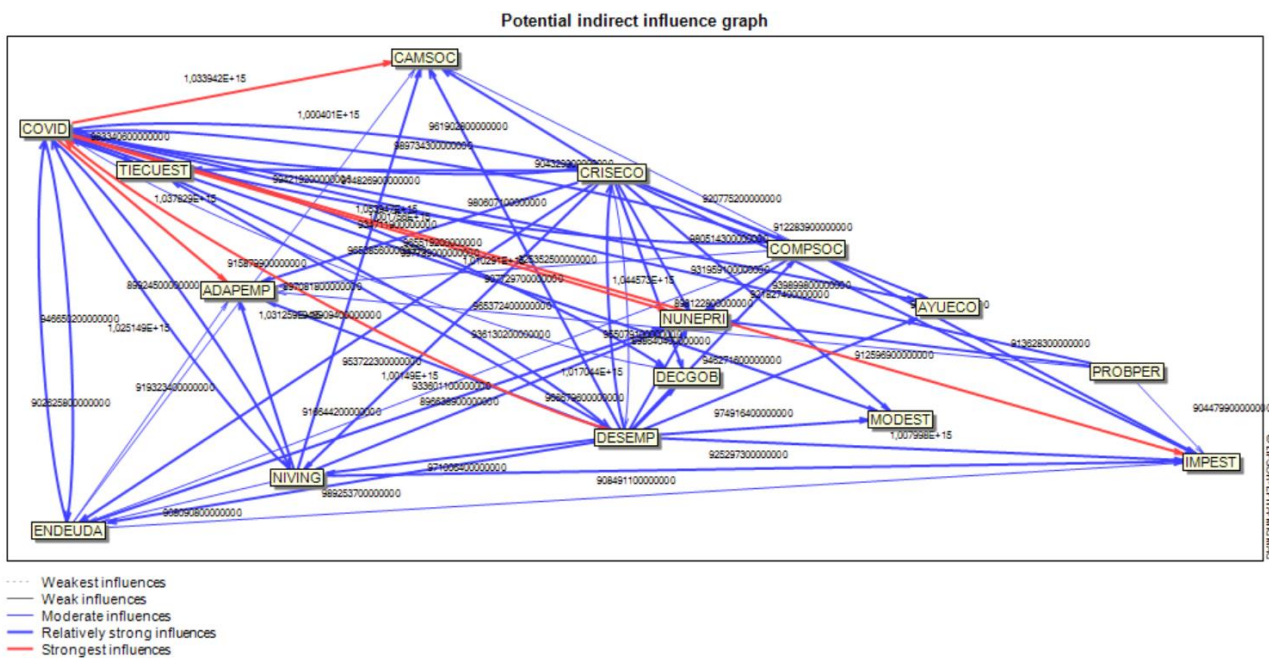


Gráfico 6. Mapa de influencias indirectas potenciales: Relación de variables según su influencia y dependencia en el sistema (largo plazo). Fuente: elaboración propia de herramienta MICMAC.

4.6. Relaciones y problemas de las variables

4.6.1. COVID-19:

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS	SOLUCIONES
COVID-19	ENTRADAS	Reestructuración	Adopción de
	Endeudamiento	debido a las	diferentes
	Nivel de ingresos	diferentes	modalidades y
	Crisis económica	restricciones	modelos
	Decisiones del Gobierno	impuestas por el gobierno y	educativos y
	Desempleo	necesidades de los	Reestructuración
	Problemas personales	estudiantes.	de competencias del personal por parte de la
	SALIDAS	La universidad se ha visto afectada	universidad.
	Cambios en la sociedad	económicamente	Diversificar la oferta académica,
	Tiempo de culminación de estudios	debido a las medidas que debió tomar para soportar sus	reposicionamiento de marca y alianzas
	Adaptación empresarial	costos.	estratégicas con diferentes instituciones.
	Endeudamiento		
	Nivel de ingresos		
	Crisis económica		
	Nuevas necesidades y prioridades		
	Decisiones del Gobierno		
Desempleo			

	Comportamiento de la sociedad		
	Ayudas económicas		
	Impedimentos de estudio		

Tabla 2. Relaciones y problemas de las variables (Covid-19). Fuente: Elaboración propia.

4.6.2. Comportamiento de la sociedad:

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS	SOLUCIONES
Comportamiento de la sociedad	ENTRADAS	Aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y postergación de decisiones, esto interfiere en la asistencia a clases.	Oferta de mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos por parte de la universidad para los estudiantes.
	Desempleo		
	COVID-19		
	Crisis económica		
	SALIDAS		
	COVID-19		
	Nuevas necesidades y prioridades		
	Adaptación empresarial		

Tabla 3. Relaciones y problemas de las variables (Comportamiento de la sociedad). Fuente: Elaboración propia.

4.6.3. Crisis Económica:

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS	SOLUCIONES
Crisis Económica	ENTRADAS	Se ha generado	Reajuste de
	COVID-19	una gran falta de	presupuesto
	Desempleo	empleo ya que la	financiero para la
	SALIDAS	economía del país	oferta de ayudas
	Cambios de la	no se encuentra	económicas.
	sociedad	bien, debido a esto	Incrementar las
	Tiempo de	muchas personas	fuentes de
	culminación de	que ya se	financiamiento,
	estudio	encontraban	inversionistas o
	Adaptación	estudiando o iban	donaciones que
	empresarial	a empezar sus	respalden el fondo
	Endeudamiento	estudios no puede	de ayudas
	Nivel de ingresos	pagar la	económicas y
	Desempleo	colegiatura.	becas
	Nuevas	Los bajos niveles	
necesidades y	de ingresos de los		
prioridades	consumidores		
Decisiones del	hace que estos		
gobierno	soliciten más		
Comportamiento	becas o ayudas		
de la sociedad	financieras. Esto		
Ayudas	complica el		
económicas	ingreso de los		
Modalidades de	estudiantes a sus		
estudios	estudios y a su vez		
Impedimentos de	a la universidad.		
estudio			

Tabla 4. Relaciones y problemas de las variables (Crisis Económica). Fuente: Elaboración propia.

4.6.4. Endeudamiento:

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS	SOLUCIONES
Endeudamiento	ENTRADAS	En estos	Realizar ajustes de
	Desempleo	momentos muchos	personal y salarios
	Comportamiento de la sociedad	estudiantes deben recurrir al	en la universidad. Oferta de
	COVID-19	endeudamiento	diferentes
	Crisis Económica	con entidades	modalidades de
	Desempleo	bancarias o	estudio que se
	Nivel de ingresos	prestamistas o	adapten mejor a
	Nuevas necesidades y prioridades	hasta las mismas instituciones educativas para	las necesidades de los estudiantes.
	SALIDAS	poder terminar sus	
	Impedimentos de estudio	estudios.	
	Adaptación empresarial	La universidad se ha visto en la obligación de	
	Cambios de la sociedad	ayudar a los estudiantes ya que	
	COVID-19	estos se	
	Nuevas necesidades y prioridades	encuentran endeudados. Necesidad de diferentes modalidades y precios.	

Tabla 5. Relaciones y problemas de las variables (Endeudamiento). Fuente: Elaboración propia.

4.6.5. Problemas personales:

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS	SOLUCIONES
Problemas personales	SALIDAS	Los diferentes	Seguimiento personal a cada estudiante que lo requiera para ayuda psicológica, personal o financiera. Demostrar la calidad de la educación mediante la contratación de personal calificado.
	COVID-19	problemas	
	Adaptación empresarial	personales que han afectado de	
	Nuevas necesidades y prioridades	mayor manera y seguirá afectando a la universidad	
	Impedimentos de estudio	son: La pérdida de familiares o personas cercanas genera en los estudiantes varios problemas tanto psicológicos como económicos que se vuelven en impedimentos para estudiar. La calidad percibida por parte de los estudiantes sobre la educación que ofrece la universidad actualmente con sus modalidades de estudio y a su	

		vez la percepción de las acciones que la universidad realiza.	
--	--	---	--

Tabla 6. Relaciones y problemas de las variables (Problemas Personales). Fuente: Elaboración propia.

4.7. Actores Sociales

Los actores son todos los involucrados en la problemática a estudiar, en este caso se utilizarán los más importante y más allegados al tema para mayor precisión y entendimiento de la investigación. Se entenderán las fortalezas y debilidades que tienen en relación con el objetivo principal del estudio.

4.7.1. Estudiantes de la Universidad Hemisferios: Consumidores del servicio que ofrece la universidad.

Fortalezas:

- Son los clientes y beneficiarios directos del servicio de educación.
- Sus derechos y obligaciones se encuentran respaldados por un ente gubernamental.
- Son quienes pagan por un servicio.
- Obtienen un título por sus estudios.
- Pueden demandar cambios en la institución.

Debilidades:

- Si quieren ser escuchados deben trabajar en grupos grandes.
- La mayoría carece de autonomía ya que dependen de otras personas o entidades.
- La mayoría no posee trabajo ni dinero para pagar sus estudios.
- Falta de conocimientos.
- Falta de experiencia.

4.7.2. Universidad Hemisferios: Entidad sin fines de lucro que brinda servicios de educación.

Fortalezas:

- Su campus es atractivo para los estudiantes.
- Tienes muy buenos docentes.
- Posee fuerza financiera.
- Está en constante mejora.
- Ofrece varias modalidades de estudio.

Debilidades:

- Es una universidad “joven”.
- Su campus es pequeño y tiene un acceso complicado.
- Su ideología puede no ser de agrado para todos.
- Algunos de sus estudiantes perciben falta de organización interna.

- Limitada oferta de carreras.

4.7.3. Gobierno ecuatoriano: Gobierno vigente con su mandatario Lenin Moreno.

En un corto plazo el gobierno cambiará y su mandatario será Guillermo Lasso.

Fortalezas:

- Se renovará.
- Apertura hacia nuevos acuerdos con el nuevo gobierno.
- Fondo monetario internacional.
- El nuevo gobierno fue escogido democráticamente.
- Se encuentra respaldado por los poderes del estado a pesar de que sean descentralizados.

Debilidades:

- Corrupción.
- Pobreza.
- Endeudamiento.
- Mal manejo de poderes del estado y entidades.
- Falta de obras.

4.7.4. Ministerio de salud: Ministerio que trabaja como ente regulador sobre todos los temas de salud del Ecuador.

Fortalezas:

- Respaldo del estado.
- Inicio de campaña de vacunación.
- Registro del proceso de vacunación.
- Estadísticas del impacto de la pandemia.
- Toma de decisiones en cuanto al accionar en temas de salud en todo el país.

Debilidades:

- Corrupción.
- Alto nivel de contagio por COVID-19.
- Mal manejo de crisis y recursos.
- Cambios continuos de ministro.
- Problemas en procesos y falta de accesibilidad.

4.7.5. Órganos de regulación de educación superior: Ministerio que trabaja como ente regulador sobre toda la educación de Ecuador.

Fortalezas:

- Es una entidad del estado.
- Es la entidad con mayor poder en el sector educativo.
- Dar accesibilidad a diferentes tipos de estudios a menor costo.

- Puede entregar becas o subsidios a diferentes personas.
- Promueve los lazos extranjeros ofreciendo oportunidades de estudio.

Debilidades:

- Depende del estado.
- Sus fondos son del estado.
- No puede conocer a profundidad el caso de cada unidad educativa.
- Sus reglas y normas son muy generales.
- Falta de control total sobre el presupuesto recibido del estado.

4.7.6. Familiares de estudiantes: Personas allegadas o que cumplen un rol importante en la vida de los estudiantes.

Fortalezas:

- Algunos pueden apoyar al estudiante financieramente.
- Algunos pueden ser el apoyo moral y psicológico de los estudiantes.
- Sustento de los estudiantes.
- Vela por el bienestar del estudiante.
- Parte importante en la toma de decisiones.

Debilidades:

- Parte de la toma de decisiones.
- Inestabilidad al momento de perder a alguien cercano.
- Al haber diferentes tipos de crianza podrían afectar a un estudiante.

- Pueden ofrecer un ambiente incorrecto al estudiante.
- Pueden obligar al estudiante a hacer algo que no desea.

4.7.7. Entidades financieras: Entidades que administran el dinero de sus clientes y actúan como intermediarios.

Fortalezas:

- Manejan el dinero.
- Tiene capacidad de entregar préstamos.
- Ofrecen estabilidad.
- Se manejan por rigurosos procesos los cuales son guiados por sus principios y valores.
- Son reguladas por un ente gubernamental.

Debilidades:

- Podrían tener muchas deudas pendientes por cobrar.
- Pérdida de dinero por pandemia.
- Mala reputación con algunos clientes por eventos pasados como el feriado bancario.
- Se mantiene a flote manejando el dinero de los demás.
- Existen otro negocios legales e ilegales que se llevan parte de su mercado.

4.8. Objetivos Estratégicos por variable clave

- **COVID-19:** Procurar tomar las medidas necesarias por parte de la universidad Hemisferios para que sus estudiantes no tengan complicaciones de la salud ni se vean expuesto al contagio.
- **Comportamiento de la sociedad:** Mantener un fondo de emergencia para becas y ayudas financieras por parte de la universidad en caso de ser necesario en un futuro.
- **Crisis económica:** Procurar tomar las medidas necesarias por parte de la Universidad Hemisferios para que sus estudiantes no tengan mayores complicaciones para acceder a su educación.
- **Endeudamiento:** Reajustar los costos y presupuestos de la universidad para así poder brindar la mayor cantidad posible de ayudas financieras por parte de la universidad, entidades financieras con respaldo del gobierno y el ministerio de educación con el fin de brindar acceso al mayor número de estudiantes posible.
- **Problemas personales:** Analizar cada caso que se presente y necesite de revisión para ofrecerle la ayuda adecuada, viendo siempre por su bienestar. A su vez brindarle la mejor calidad en cuanto a su servicio de educación.

CAPÍTULO V - ANÁLISIS SMIC

Este análisis es un sistema de matrices de impacto cruzado, gracias a la información obtenida de la herramienta MICMAC se obtuvieron problemas y soluciones relacionadas a las variables clave, a partir de ello se formularán hipótesis, las cuales se valorarán con la ayuda de la opinión de los expertos y la herramienta para poder obtener los posibles futuros. Las calificaciones de las hipótesis serán guiadas por probabilidad de ocurrencia, para ello se valorarán de tres maneras: Probabilidad simple, probabilidad compuesta de sí ocurrencia y probabilidad compuesta de no; aquí se les dará una calificación separada en una escala de 0 a 100% de ocurrencia. Luego se procederá a identificar los diferentes escenarios que nos arroja el sistema como:

- Identificación de Escenario Tendencial del Sistema
- Identificación Escenarios Alternativos del sistema
- Identificación Escenario de Condiciones Iniciales del Sistema
- Identificación Escenario Apuesta

Se procederá a definir los expertos que han sido pieza clave para el desarrollo de la investigación.

5.1. Expertos

Los expertos que brindan su apoyo en este análisis son claramente personas relacionadas al tema y tienen un claro conocimiento de lo que está sucediendo, por lo que su opinión es muy importante ya que sirve de guía y apoyo para este análisis prospectivo.

EXPERTOS	CARGO	PONDERACIÓN
Diego Montenegro	Gerente General de la Universidad Hemisferios	10
Andrea Ibañez	Decana de estudiantes	7
Nahomi Tanaka	Directora del departamento Comercial y Comunicación	8
Galo Villacís	Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales	7
Daniel Guerra	Representante estudiantil de la facultad de Ciencias Empresariales	4

Tabla 7. Expertos. Fuente: Elaboración propia.

5.2. Problemas / Hipótesis / Resultados

VARIABLE	PROBLEMA	HIPÓTESIS 1	RESULTADOS
COVID-19	<p>Reestructuración debido a las diferentes restricciones impuestas por el gobierno y necesidades de los estudiantes.</p> <p>La universidad se ha visto afectada económicamente debido a las medidas que debió tomar para soportar sus costos.</p>	<p>Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?</p>	

Tabla 8. Problemas / Hipótesis / Resultados (Covid-19). Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	PROBLEMA	HIPÓTESIS 2	RESULTADOS
Comportamiento de la sociedad	Aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y postergación de decisiones, esto interfiere en la asistencia a clases.	Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo, la Universidad Hemisferios oferte de mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	

Tabla 9. Problemas / Hipótesis / Resultados (Comportamiento de la Sociedad). Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	PROBLEMA	HIPÓTESIS 3	RESULTADOS
Crisis Económica	Se ha generado una gran falta de empleo ya que la economía del país no se encuentra bien, debido a esto muchas personas que ya se encontraban estudiando o iban a empezar sus estudios no puede pagar la colegiatura. Los bajos niveles de ingresos de los consumidores hace que estos soliciten más becas o ayudas financieras. Esto complica el ingreso de los estudiantes a sus estudios y a su vez a la universidad.	Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	

Tabla 10. Problemas / Hipótesis / Resultados (Crisis Económica). Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	PROBLEMA	HIPÓTESIS 4	RESULTADOS
Endeudamiento	<p>En estos momentos muchos estudiantes deben recurrir al endeudamiento con entidades bancarias o prestamistas o hasta las mismas instituciones educativas para poder terminar sus estudios.</p> <p>La universidad se ha visto en la obligación de ayudar a los estudiantes ya que estos se encuentran endeudados.</p> <p>Necesidad de diferentes modalidades y precios.</p>	<p>Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?</p>	

Tabla 11. Problemas / Hipótesis / Resultados (Endeudamiento). Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	PROBLEMA	HIPÓTESIS 5	RESULTADOS
Problemas personales	Los diferentes problemas personales que han afectado de mayor manera y seguirá afectando a la universidad son: La pérdida de familiares o personas cercanas genera en los estudiantes varios problemas tanto psicológicos como económicos que se vuelven en impedimentos para estudiar.	Debido a los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	

Tabla 12. Problemas / Hipótesis / Resultados (Problemas Personales). Fuente: Elaboración propia.

5.3. Escenario de condiciones iniciales

En esta etapa se si actualmente se está realizando algo acorde a las hipótesis, de ser positiva la respuesta, es decir, si existe una ocurrencia actual se marcará “1”, de lo contrario se marcará “0”

HIPÓTESIS	OCURRENCIA (1) / NO OCURRENCIA (0)
Hipótesis 1	Actualmente ya se han tomado medidas sobre los diferentes modelos educativos y ha capacitado a su personal para poder realidad sus tareas de la mejor manera. 1
Hipótesis 2	Ya se ofrecen ciertas ayudas psicológicas por parte de la universidad. 1
Hipótesis 3	Se han brindado más ayudas económicas y maneras de ayudar a las estudiantes económicamente, pero faltan realizar ciertas acciones las cuales son viables a corto plazo. 1
Hipótesis 4	Se han analizado diferentes modalidades, así como también se ha hecho un reajuste de personal, los demás cambios se pueden realizar a corto plazo. 1
Hipótesis 5	Existe un programa parecido a los asesores, pero no se le ha dado mucho seguimiento. Es un plan que se puede realizar sin inconveniente. 1

Tabla 13. Escenario de condiciones iniciales. Fuente: Elaboración propia.

5.4. Escenario tendencial del sistema

En este escenario se obtendrá un promedio total gracias a la suma de todas las probabilidades simples de las hipótesis, si su probabilidad simple es mayor a el promedio se marcará con “1”, de lo contrario se marcará “0”.

HIPÓTESIS	PROBABILIDADES	OCURRENCIA (1) / NO OCURRENCIA (0)
Hipótesis 1	100%	1
Hipótesis 2	80%	1
Hipótesis 3	60%	0
Hipótesis 4	60%	0
Hipótesis 5	80%	1
PROMEDIO	76%	

Tabla 14. Escenario tendencial del sistema. Fuente: Elaboración propia.

Las hipótesis 1, 2 y 5 tienen probabilidad de ocurrencia, mientras que la hipótesis 3 y 4 no la tienen ya que son menores al promedio de todas las probabilidades.

5.5. Escenarios alternativos del sistema

El histograma presentado a continuación nos muestra el porcentaje de probabilidad de ocurrencia que tiene cada escenario posible, tomando en cuenta el proceso anteriormente realizado con las variables clave y sus puntuaciones.

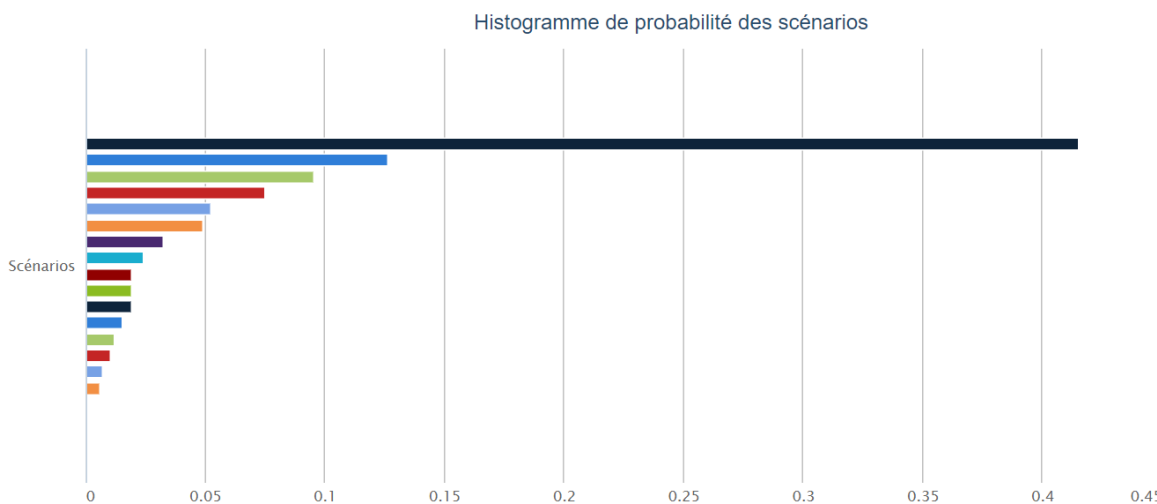


Gráfico 7. Histograma de extremos. Fuente: elaboración propia de herramienta SMIC.

Para el siguiente análisis se utilizarán los 7 escenarios con mayor probabilidad ya que la suma de sus probabilidades es mayor al 80% lo que dará una mayor seguridad a la investigación y una mayor probabilidad de ocurrencia de los escenarios.

ESCENARIO	OCURRENCIA / NO OCURRENCIA
11111	Este es un escenario ideal, donde todas las hipótesis propuestas ocurren, este es el escenario al que se busca llegar.
00000	Este es un escenario no deseado, aquí ninguna de las hipótesis ocurre, lo que es totalmente contrario a lo que se busca.
11101	Este es un escenario casi ideal ya que 4 de las 5 hipótesis ocurren.
11011	Este es un escenario casi ideal ya que 4 de las 5 hipótesis ocurren.
10110	En este escenario tan solo 3 de las 5 hipótesis tiene probabilidad de ocurrencia alta lo que lo hace medianamente ideal.
11001	En este escenario tan solo 3 de las 5 hipótesis tiene probabilidad de ocurrencia alta lo que lo hace medianamente ideal.
10111	Este es un escenario casi ideal ya que 4 de las 5 hipótesis ocurren.

Tabla 15. Escenarios alternativos del sistema. Fuente: Elaboración propia.

5.6. Escenario apuesta

Existen 2 escenarios a los que se apostará en la presente investigación, ellos son el escenario 11111 que tiene un 45% de probabilidad de ocurrencia y el 11001 con un 4% de ocurrencia.

Si bien es cierto se está apostando a situaciones muy diferentes, es necesario hacerlo basados en los datos que hemos obtenido. El tener una probabilidad de ocurrencia tan alta

en el escenario ideal es una buena señal de que se están realizando cambios a corto plazo y también nos muestra que no se tendrá mayor inconveniente al implementar otros cambios o mejoras en un futuro, pero como sabemos muchas veces los escenarios perfectos no pueden darse, de ser ese el caso se apuesta al segundo escenario.

El escenario 11001 tiene relativamente poca probabilidad de ocurrencia, pero basados en la investigación pudimos notar que, en las probabilidades individuales, la hipótesis 3 y 4 obtuvieron un porcentaje menor al del promedio, lo que nos muestra que individualmente no tienen probabilidad de ocurrencia. Se pudo notar cierta tendencia de desapego a estas ideas en su estado individual por parte de los expertos, por lo que se considera que este escenario puede ser muy probable, si bien al momento de aplicar la probabilidad compuesta la ocurrencia de estas hipótesis aumenta, eso significa que esas situaciones deben darse de esa manera y estaríamos condicionando el llegar al escenario ideal bajo ciertos parámetros.

En conclusión, se considera oportuno apostar a estos dos escenarios basados en la información brindada por los expertos, tanto en las probabilidades simples como en las compuestas. El correcto manejo de las situaciones llevará a la Universidad Hemisferios a conseguir el mejor resultado posible.

5.7. Diseño de escenarios en Cada escenario con su respectiva configuración y visualización de futuro (2029)

COMBINACIÓN	PROBABILIDAD	NOMBRE
11111	(41%)	Contra viento y marea la UHE todo lo puede.
00000	(12%)	Nos congelamos en el páramo.
11101	(9%)	Es mejor acostarse aplazando un semestre que levantarse con deudas.
11011	(7%)	Somos universidad, no entidad bancaria.
10110	(5%)	Tú y tu salud mental pueden esperar.
11001	(4%)	Quiero ayudarte, pero las deudas me están respirando en la nuca.
10111	(3%)	El dolor mental es menos dramático que el dolor físico, tú puedes solo.

Tabla 16. Diseño de escenarios en Cada escenario con su respectiva configuración y visualización de futuro (2029).
Fuente: Elaboración propia.

5.7.1. Contra viento y marea la UHE todo lo puede

La Universidad Hemisferios se dio cuenta de que es importante implementar ciertos cambios para poder salir victoriosos después de la pandemia del COVID-19 que ha afectado a todo el mundo. Entre ello está adoptar diferentes modelos educativos, reestructurar competencias de su personal, diversificar la oferta

académica, brindar especial atención y ayuda a los diferentes problemas psicológicos o académicos generados por la pandemia y que afectan a la sociedad, buscar métodos de financiamiento que beneficien a la universidad y a todos quienes la conforman, de la misma manera brindar varias opciones de modalidades que se ajusten al presupuesto y problemas de los estudiantes. Gracias a la implementación de estas cosas se puede llegar a un futuro esperado, es decir al escenario ideal.

5.7.2. Nos congelamos en el páramo

La UHE no tomó en cuenta la implementación de ninguna sugerencia, cambio o mejora, por lo que se ve en un escenario con muchos problemas, los estudiantes se encuentran inconformes con el apoyo de la universidad tanto en sus problemas como académicamente. La cantidad de estudiantes ha bajado considerablemente debido a que no pueden pagar la colegiatura, no poseen ayuda financiera ni becas y sus deudas son muchas, por lo que dejan la universidad o desisten de la idea de comenzar sus estudios. Toda la universidad se encuentra en problemas y su reputación no es buena ya que consideran que no cuidan a sus estudiantes.

5.7.3. Es mejor acostarse aplazando un semestre que levantarse con deudas

La mayoría de las acciones se han implementado, pero ve complicado el ajustar su personal y realizar cambios en los salarios, así como también es un problema crear diferentes modalidades más accesibles para los estudiantes. La universidad ha brindado su apoyo a los estudiantes en la medida de lo posible, pero

no puede hacer más por ellos. Como resultado muchas personas no pueden seguir asistiendo a sus clases o no ingresan a la universidad, muchos piensan que es mejor aplazar su carrear un poco que endeudarse y no poder pagar.

5.7.4. Somos universidad, no entidad bancaria

La universidad ha reestructurado absolutamente todo, desde sus clases, sus procesos, sus profesores y hasta su sistema financiero, pero ha llegado un momento en el que su economía se ve afectada y se encuentra atada de manos, no puede brindar más ayudas de las ya dadas, no se han encontrado inversionistas ni fondos o donaciones que apoyen a la causa, es por esto que decide parar con esto hasta estar más estables financieramente. Los estudiantes entienden que la universidad no es una entidad bancaria que puede brindar ayudas sin fin, pero de todas maneras genera malestar en la comunidad ya que mucha gente no sabe qué hacer.

5.7.5. Tú y tu salud mental pueden esperar

La universidad ha apoyado a los estudiantes de muchas maneras, le ofrece opciones económicas, modalidades de estudio, reestructuraciones importantes, pero deja de lado la ayuda psicológica y académica, los temas psicosociales no son la prioridad por el momento, así como también se generalizan los problemas y no se atienden los casos particulares. Esto genera mucho malestar a los estudiantes y no se sienten a gusto en una universidad que no vela por el bienestar de su gente, así poco a poco se va obteniendo una mala reputación y menos apego a su universidad.

5.7.6. Quiero ayudarte, pero las deudas me están respirando en la nuca.

En este escenario, la universidad ha dado su apoyo a sus estudiantes y todos quienes son parte de la UHE, pero lastimosamente no ha podido mejorar las opciones financieras aparte de las que ya ofrecía, no existen fondos suficientes para brindar más ayudas económicas o becas, no existen inversionistas en los cuales puedan apoyarse y mucho menos pueden crear modalidades más accesibles ya que los costos que mantienen son altos, la universidad no puede dar más de lo que ya ha dado. Los estudiantes saben que la universidad ha hecho todo a su alcance para ayudarlos, pero no puede ir más allá a pesar de querer hacerlo. Si bien la universidad se ve afectada porque disminuyen sus estudiantes, su reputación no se ve afectada, sino más bien se nota que es una institución que se preocupa por su gente y es muy humana.

5.7.7. El dolor mental es menos dramático que el dolor físico, tú puedes solo

Se ha brindado mucha ayuda a los estudiantes, se ha ayudado con financiamiento, mejores condiciones, ajustes, pero todo ello ha sido muy general, no se ha dado la atención suficiente a los casos especiales ni a las peticiones de ciertos estudiantes. Muchos tienen problemas psicológicos, sociales que no ha sido tratados a tiempo. La universidad no piensa que ello sea un tema muy importante al cual deban reaccionar por lo que lo dejan de lado, esto refleja poca preocupación por el bienestar de sus estudiantes, existen muchas quejas y se pierde la confianza y el acercamiento que se tenía en la comunidad.

Gracias a los resultados obtenidos con las herramientas MICMAC y SMIC, se ha podido realizar exitosamente un análisis profundo sobre el panorama actual de la Universidad Hemisferios y en base a ello se han presentado los “futuros probables”, cada uno con su respectivo porcentaje de ocurrencia. Es importante reconocer que todos los datos utilizados vienen de fuentes confiables inmersas en la problemática, las cuales son los expertos, su conocimiento ha permitido llegar a un análisis prospectivo que guíe a la universidad a llegar a su futuro ideal y evitar un posible futuro no deseado.

CAPÍTULO VI

En este capítulo se encontrará el cierre de la investigación, sus conclusiones y sus referencias.

6.1. Conclusiones

Después de haber encuestado a los expertos y usar las herramientas necesarias para el ejercicio, se concluye que existe mayor probabilidad de que ocurran los siguientes sucesos en torno a la sostenibilidad empresarial de la Universidad Hemisferios dado el nuevo comportamiento del mercado por el virus COVID-19.

- En contraste con la hipótesis “La pandemia del virus COVID-19 incidirá en la sostenibilidad empresarial y sobre mercado de la Universidad Hemisferios” planteada al inicio de la investigación, se concluye que la pandemia sí incidirá, sobre la gestión, sostenibilidad y el mercado de la universidad, más está en sus manos el nivel de incidencia que este tenga sobre ellos. Es claro que el comportamiento del consumidor, las tendencias del mercado y la economía han sufrido grandes cambios y los seguirá sufriendo, por esto es imperativo el adaptarse a los cambios para mantener al consumidor satisfecho en la medida de lo posible. El marketing y las finanzas de la universidad se han visto afectados, pero a pesar de ello, se han visto cambios que serán favorables desde la actualidad, hasta varios años después. La resiliencia ha sido clave para una correcta gestión y sostenibilidad empresarial, al adoptar diferentes medidas en pro de los estudiantes y la institución, la UHE ha demostrado un gran manejo de situaciones adversas y visión a futuro. Todo lo mencionado anteriormente muestra el impacto que ha tenido y tendrá la

pandemia sobre el mercado y la sostenibilidad y gestión de la Universidad Hemisferios, existen diferentes escenarios y futuros probables, es elección de la UHE el seguir el camino hacia el futuro ideal o no.

- Se plantearon los 5 escenarios, uno por cada variable clave a un largo plazo (2029) y en la que se encontró mayor probabilidad de ocurrencia fue “Contra viento y marea la UHE todo lo puede” por obvias razones ya que está relacionado con las condiciones que hoy estamos viviendo con respecto a las enfermedades, los problemas económicos y sociales. Puesto que esta situación nunca fue prevista, el enfrentar la situación en un principio fue algo muy duro y perjudicó varios planes que tenía la universidad, pero gracias a una buena gestión ha sabido mantenerse y sacar a flote varios proyectos que en su momento se pararon. Todas las medidas que se encuentran dentro de este escenario son realizables a largo plazo, se necesita un buen manejo de la situación y sus recursos, por lo tanto, este escenario es muy probable puesto que ya se están implementando ciertas cosas y se podrán implementar más.
- De la misma manera se apoya la consecución del escenario “Quiero ayudarte, pero las deudas me están respirando en la nuca.” ya que, de acuerdo con los datos obtenidos de los expertos y sus opiniones en las probabilidades individuales, este sería un futuro muy posible. Es cierto que se pueden buscar maneras de ayudar a los estudiantes, pero las medidas financieras son muy delicadas debido a que la universidad tiene presupuestos designados para objetivos específicos y más allá de eso, se puede llegar a un punto en el que no se pueda brindar más ayuda de la ya dada porque la economía y la estabilidad de la institución no lo permiten. Se puede

decir que este es un escenario realista al cual se puede llegar, claramente no es el futuro deseado, pero es muy cercano al ideal y a la realidad que se vive.

- En contraste, el escenario con menor probabilidad de ocurrencia es “El dolor mental es menos dramático que el dolor físico, tú puedes solo.” puesto que el escenario propone situaciones las cuales no van con la ideología humanista de la Universidad Hemisferios, los valores que tiene la institución y su gente no permitirían que se deje de lado el bienestar de los estudiantes.
- La pandemia ocasionada por el virus COVID-19 ha llegado a darle un giro total a la vida de muchos, los países, las sociedades y todo el sistema al que estábamos acostumbrados ya no es el mismo y muy seguramente no vuelva a serlo, por esto debemos estar siempre atentos a los cambios, ser resilientes y apuntar a la sostenibilidad de la sociedad y las empresas. El virus al ser tan infeccioso y mortal ha hecho que muchas personas tomen medidas muy fuertes o extremas de cuidado y prevención. La salud y el bienestar es un tema primordial actualmente y debemos tener muy claro que esto no es algo pasajero, sino que seguiremos viendo consecuencias hasta muchos años después, por ello es importante tratar de adelantarnos a lo que podría pasar utilizando las herramientas que tenemos en el presente y así estar preparados de alguna manera. Los ejercicios de proyección no son predicciones de lo que sucederá, sino es un acercamiento a los posibles futuros basados en información brindada por expertos en el tema.

6.2. Referencias

- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39-49.
- Amaral, A., Rodrigues, E., Gaspar, A., & Gomes, Á. (2020). A review of empirical data of sustainability initiatives in university campus operations. *Journal of Cleaner Production*.
- Banco de la República, Colombia. (2017). *Desempleo*. Obtenido de Banrepcultural: <https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Desempleo>
- Banco de la República, Colombia. (2017). *Deuda Externa*. Obtenido de Banrepcultural: https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Deuda_externa
- Bandura, A. (1999). *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la Sociedad actual*. Desclée De Brouwer.
- Cuerpo académico UDG – CA 483 / 535 . (2011). *Memorias del v Congreso Internacional de Contaduría Pública*. Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Dangelico, R., & Vocalelli, D. (2017). “Green Marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 1263-1279.
- Garzón, M., & Ibarra, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 52-77.
- Godet, M., & Durance, P. (1994). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: MARCOMBO, S.A. 1993.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo sus similitudes y diferencias. En *Metodología de la investigación, sexta edición* (págs. 2-21). McGraw Hill Education.

- Hesham, F., Riadh, H., & Sihem, N. (2021). What have we learned about the effects of the covid-19 pandemic on consumer behavior? *Sustainability (Switzerland)*.
- Jagdish, S. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 280-283.
- Lagoarde-Segot, T., & Paraque, B. (2018). Finance and sustainability: From ideology to utopia. *International Review of Financial Analysis*, 80-92.
- Lo, F.-y., & Liao, P.-c. (2021). Technological Forecasting & Social Change Rethinking financial performance and corporate sustainability : Perspectives on resources and strategies. *Technological Forecasting & Social Change*.
- López-Pinto, B. (2001). *La Esencia del marketing*. Barcelona: Edicions UPC.
- McKinsey & Company. (2020). *A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19*.
- Mofijur, M., Fattah, I., Alam, M., Islam, A., Ong, H., Rahma, S., . . . Mahlia, T. (2021). Impact of COVID-19 on the social, economic, environmental and energy domains: Lessons learnt from a global pandemic. *Sustainable Production and Consumption*, 343-359.
- Mora-Pisco, L., Dura-Vasco, M., & Zambrano-Loor, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 511-520.
- Naser, A., & Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Noguera, Á. (2009). *Enseñando prospectiva*. Bogotá D.C.: Editorial Universidad del Rosario.
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Información básica sobre la COVID-19*.
Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Ortiz, L. (2007). La economía del consumo como propuesta socio- teórica propuesta socio-teórica. *Revista de Pensamiento e Investigacion Social*, 62-77.

- Rodríguez, J. (2009). Crisis económicas. Definiciones, metodología y comparación histórica. *Dimensión económica*, 1-22.
- Román, J. (2020). La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13-40.
- Schiffman, L., & Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del Consumidor decimoprimer edición*. Pearson Educación.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 280-283.
- Taleb, N. N. (2007). *The black swan: the impact of the highly improbable*. New York: The Random House Publishing Group.
- The World Bank Group. (8 de junio de 2020). *COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II*. Obtenido de The World Bank: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Unesco IELSAC. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. Unesco.
- Wagle, U. (2002). Volver a pensar la pobreza : Definición y mediciones. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*.

ANEXOS

1. Entrevista para tablas de variables y su influencia – MICMAC

1.1. Experto Diego Montenegro

	1 : NIVIN	2 : CRISEC	3 : CIPAEM	4 : CAMSOC	5 : NUNEPRI	6 : DECGOB	7 : COMPSOC	8 : ADAPEMP	9 : MODEST	10 : PERFAMI	11 : IMPEST	12 : ENDEUDA	13 : AYUECO	14 : PROBPER	15 : DESEMP	16 : FALTIEM	17 : TIECUEST	18 : COVID
1 : NIVIN	0	3	3	2	3	1	3	2	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3
2 : CRISECO	3	0	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3 : CIPAEMP	3	3	0	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3
4 : CAMSOC	4	2	3	0	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3
5 : NUNEPRI	3	3	3	4	0	2	4	3	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3
6 : DECGOB	3	3	3	0	0	0	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3
7 : COMPSOC	2	4	3	3	3	3	0	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4
8 : ADAPEMP	2	3	3	3	4	2	2	0	2	1	2	2	1	2	4	2	2	4
9 : MODEST	3	3	1	3	3	1	3	3	0	1	2	3	2	2	2	3	3	3
10 : PERFAMI	3	1	1	3	3	0	2	1	3	0	3	3	3	3	3	2	3	4
11 : IMPEST	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	0	2	3	3	3	2	3	2
12 : ENDEUDA	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	0	3	3	3	1	3	3
13 : AYUECO	3	4	0	2	2	2	3	0	2	3	3	3	0	2	3	2	3	3
14 : PROBPER	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	0	2	2	3	4
15 : DESEMP	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	2	3	3
16 : FALTIEM	3	2	0	3	3	1	3	2	3	1	3	2	2	3	3	0	3	3
17 : TIECUEST	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3
18 : COVID	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	0

Anexo 1. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Diego Montenegro). Fuente: Elaboración propia.

1.2. Experto Andrea Ibañez

	1 : NIVIN	2 : CRISEC	3 : CIPAEM	4 : CAMSOC	5 : NUNEPRI	6 : DECGOB	7 : COMPSOC	8 : ADAPEMP	9 : MODEST	10 : PERFAMI	11 : IMPEST	12 : ENDEUDA	13 : AYUECO	14 : PROBPER	15 : DESEMP	16 : FALTIEM	17 : TIECUEST	18 : COVID
1 : NIVIN	0	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	1
2 : CRISECO	3	0	3	2	2	4	2	2	2	2	1	3	3	2	3	1	2	3
3 : CIPAEMP	3	2	0	2	3	3	2	3	1	2	1	3	2	1	3	1	2	3
4 : CAMSOC	2	2	1	0	3	3	4	4	4	2	4	2	2	3	3	2	2	3
5 : NUNEPRI	3	3	1	2	0	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3
6 : DECGOB	3	4	2	2	3	0	3	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3
7 : COMPSOC	3	2	2	3	3	2	0	2	4	2	2	2	3	2	3	2	1	3
8 : ADAPEMP	2	3	3	3	4	3	4	0	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
9 : MODEST	3	2	2	3	3	2	3	3	0	1	2	2	2	1	1	3	2	3
10 : PERFAMI	2	1	1	2	1	2	2	1	2	0	2	2	2	3	1	1	1	2
11 : IMPEST	1	1	1	2	1	3	2	1	0	1	0	2	3	3	2	2	1	2
12 : ENDEUDA	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	0	3	1	3	0	2	2
13 : AYUECO	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	2	2	0	2	3	1	2	3
14 : PROBPER	2	1	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	0	3	3	2	3
15 : DESEMP	3	3	3	2	3	4	3	2	2	1	3	3	2	3	0	0	1	2
16 : FALTIEM	0	0	3	3	2	1	2	3	3	2	1	1	0	2	0	0	3	1
17 : TIECUEST	2	1	2	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2	1	2	0	3
18 : COVID	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	0

Anexo 2. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Andrea Ibañez). Fuente: Elaboración propia.

1.3. Experto Nahomi Tanaka

	1: NIVINC	2: CRISEC	3: CIPAEN	4: CAMS	5: NUNE	6: DECG	7: COMPE	8: ADAPE	9: MODE	10: PERF	11: IMPE	12: ENDE	13: AYUE	14: PROB	15: DESE	16: FALTI	17: TIECU	18: COVID
1: NIVINC	0	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3
2: CRISEC	2	0	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
3: CIPAEN	3	3	0	2	3	3	2	3	1	1	2	3	1	1	2	2	1	3
4: CAMS	2	3	4	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
5: NUNE	3	3	3	3	0	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
6: DECG	3	3	3	3	3	0	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3
7: COMPE	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
8: ADAPE	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
9: MODE	3	3	2	3	3	3	3	3	0	2	3	3	3	2	3	3	3	3
10: PERF	2	3	1	1	1	1	2	1	2	0	3	3	3	3	3	2	3	3
11: IMPE	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3
12: ENDE	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	0	3	2	3	2	3	3
13: AYUE	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	0	2	3	1	3	3
14: PROB	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	0	2	2	3	3
15: DESE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	0	2	3	3
16: FALTI	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	3	3
17: TIECU	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3
18: COVID	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0

Anexo 3. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Nahomi Tanaka). Fuente: Elaboración propia.

1.4. Experto Galo Villacís

	1: NIVINC	2: CRISEC	3: CIPAEN	4: CAMS	5: NUNE	6: DECG	7: COMPE	8: ADAPE	9: MODE	10: PERF	11: IMPE	12: ENDE	13: AYUE	14: PROB	15: DESE	16: FALTI	17: TIECU	18: COVID
1: NIVINC	0	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	3	1	1	1	1
2: CRISEC	3	0	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	1	2	3
3: CIPAEN	3	3	0	1	1	1	1	2	2	0	2	2	3	1	2	0	2	3
4: CAMS	2	2	1	0	3	4	3	2	3	1	1	3	2	2	1	3	1	1
5: NUNE	1	1	2	3	0	2	3	3	3	1	2	2	1	3	1	3	2	2
6: DECG	3	3	3	2	1	0	2	2	2	1	2	2	3	2	3	0	2	3
7: COMPE	1	2	2	3	3	4	0	4	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3
8: ADAPE	3	3	3	2	2	0	0	0	1	0	3	2	3	1	3	2	3	2
9: MODE	0	1	1	1	2	0	1	3	0	0	2	2	2	2	2	3	2	2
10: PERF	3	1	0	1	1	0	1	2	0	0	3	3	3	3	2	3	3	3
11: IMPE	3	3	0	3	2	2	3	3	3	0	0	2	3	3	3	1	3	3
12: ENDE	3	3	0	2	3	4	3	4	3	1	3	0	3	3	0	1	3	3
13: AYUE	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	0	3	0	0	3	3
14: PROB	3	1	0	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	0	2	3	3	3
15: DESE	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	0	1	3	3
16: FALTI	2	1	1	3	3	1	2	3	3	2	3	2	2	3	1	0	3	1
17: TIECU	3	1	0	2	2	1	2	2	3	0	1	2	2	2	2	2	0	1
18: COVID	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	0

Anexo 4. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Galo Villacís). Fuente: Elaboración propia.

1.5. Experto Daniel Guerra

	1 : NIVING	2 : CRISECO	3 : CIPAEMP	4 : CAMSOC	5 : NUNEPRI	6 : DECGOB	7 : COMPSOC	8 : ADAPEMP	9 : MODEST	10 : PERFAMI	11 : IMPEST	12 : ENDEUDA	13 : AYUECO	14 : PROBPER	15 : DESEMP	16 : FALTIEM	17 : TIECUEST	18 : COVID
1 : NIVING	0	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3
2 : CRISECO	3	0	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3
3 : CIPAEMP	3	3	0	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	3	3	1	2
4 : CAMSOC	2	1	2	0	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2
5 : NUNEPRI	2	3	3	3	0	3	3	3	2	0	1	3	3	2	2	3	2	3
6 : DECGOB	3	3	3	3	3	0	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3
7 : COMPSOC	3	2	2	3	3	3	0	3	3	1	1	2	2	1	2	2	2	3
8 : ADAPEMP	2	3	3	2	3	2	2	0	2	0	1	1	1	1	2	3	2	2
9 : MODEST	2	1	2	3	3	2	2	2	0	0	3	2	3	2	3	3	3	2
10 : PERFAMI	2	0	1	2	3	2	2	2	1	0	2	2	2	3	1	2	2	2
11 : IMPEST	2	2	1	3	3	3	3	3	3	1	0	2	3	2	2	2	3	1
12 : ENDEUDA	2	2	2	2	3	2	1	2	3	0	3	0	3	2	1	3	2	3
13 : AYUECO	2	2	1	2	3	2	2	2	2	0	2	3	0	2	3	1	2	1
14 : PROBPER	3	1	1	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	0	2	3	3	1
15 : DESEMP	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0	3	3	3
16 : FALTIEM	2	1	0	1	3	0	2	2	3	1	3	1	1	2	2	0	3	1
17 : TIECUEST	3	1	1	2	3	1	2	1	2	0	1	2	2	2	2	2	0	1
18 : COVID	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	0

Anexo 5. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Daniel Guerra). Fuente: Elaboración propia.

1.6. Tabla resultado final

	1 : NIVING	2 : CRISECO	3 : CIPAEMP	4 : CAMSOC	5 : NUNEPRI	6 : DECGOB	7 : COMPSOC	8 : ADAPEMP	9 : MODEST	10 : PERFAMI	11 : IMPEST	12 : ENDEUDA	13 : AYUECO	14 : PROBPER	15 : DESEMP	16 : FALTIEM	17 : TIECUEST	18 : COVID
1 : NIVING	0	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
2 : CRISECO	3	0	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3
3 : CIPAEMP	3	3	0	2	2	3	2	3	1	1	2	3	2	1	3	2	2	3
4 : CAMSOC	2	2	2	0	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
5 : NUNEPRI	2	3	2	3	0	3	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3
6 : DECGOB	3	3	3	2	2	0	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3
7 : COMPSOC	2	3	2	3	3	3	0	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3
8 : ADAPEMP	2	3	3	3	3	2	2	0	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3
9 : MODEST	2	2	2	3	3	2	2	3	0	1	2	2	2	2	2	3	3	3
10 : PERFAMI	2	1	1	2	2	1	2	1	2	0	3	3	3	3	2	2	2	3
11 : IMPEST	2	2	1	3	2	3	3	2	2	1	0	2	3	3	3	2	3	2
12 : ENDEUDA	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	0	3	2	2	1	3	3
13 : AYUECO	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	2	2	1	3	3
14 : PROBPER	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	0	2	3	3	3
15 : DESEMP	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0	2	3	3
16 : FALTIEM	2	1	1	3	3	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	0	3	2
17 : TIECUEST	3	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	0	2
18 : COVID	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0

Anexo 6. Tabla de variables y su influencia - MICMAC (Resultado final). Fuente: Elaboración propia.

2. Datos probabilidades SMIC

2.1. Encuesta de Probabilidad Simple

2.1.1. Experto Diego Montenegro

Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios provea mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Anexo 7. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Diego Montenegro). Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Experto Andrea Ibañez

Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nada probable Totalmente probable

Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios provea mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nada probable Totalmente probable

Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nada probable Totalmente probable

Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nada probable Totalmente probable

Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nada probable Totalmente probable

Anexo 8. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Andrea Ibañez). Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Experto Nahomi Tanaka

Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios provea mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Anexo 9. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Nahomi Tanaka). Fuente: Elaboración propia.

2.1.4. Experto Galo Villacís

Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios provea mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Anexo 10. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Galo Villacís). Fuente: Elaboración propia.

2.1.5. Experto Daniel Guerra

Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios provea mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Totalmente probable

Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

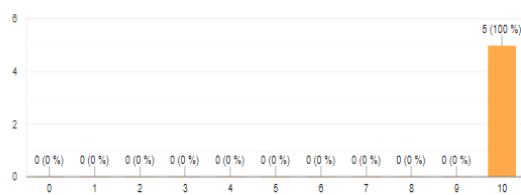
Nada probable Totalmente probable

Anexo 11. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Daniel Guerra). Fuente: Elaboración propia.

2.1.6. Datos Finales Encuesta de Probabilidad Simple

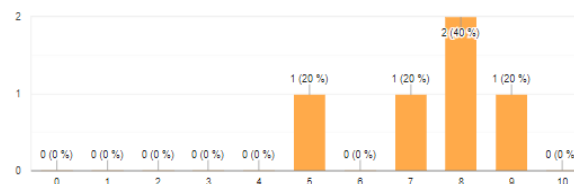
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?

5 respuestas



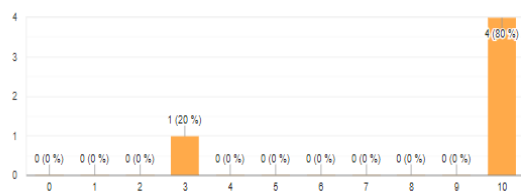
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?

5 respuestas



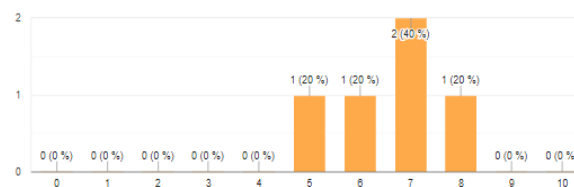
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios provea mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?

5 respuestas



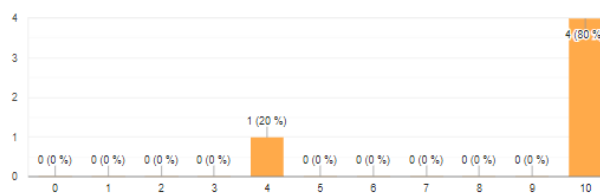
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?

5 respuestas



Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?

5 respuestas



Anexo 12. Encuesta probabilidad Simple - SMIC (Datos Finales). Fuente: Elaboración propia.

2.2. Encuesta Tabla de Probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia

2.2.1. Experto Diego Montenegro

PROBABILIDAD COMPUESTA DE SÍ OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que podrían	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofrecen diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		9	8	9	10
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	8		7	7	10
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	8	9		9	8
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	7	9	7		9
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	10	10	8	9	

Anexo 13. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Diego Montenegro). Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Experto Andrea Ibañez

PROBABILIDAD COMPUESTA DE SÍ OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que podrían	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofrecen diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		10	10	10	10
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	10		10	10	10
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	10	10		10	10
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	10	10	10		10
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	10	10	10	10	

Anexo 14. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Andrea Ibañez). Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Experto Nahomi Tanaka

PROBABILIDAD COMPUESTA DE SÍ OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que podrían	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofrecen diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		9	9	9	10
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	9		7	8	10
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	8	9		9	8
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	8	9	8		9
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	10	10	8	7	

Anexo 15. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Nahomi Tanaka). Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Experto Galo Villacís

PROBABILIDAD COMPUESTA DE SÍ OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que podrían	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofrecen diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		8	9	8	8
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	5		7	6	7
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	5	6		7	6
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	8	6	8		5
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	9	8	9	6	

Anexo 16. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Galo Villacís). Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. Experto Daniel Guerra

PROBABILIDAD COMPUESTA DE SÍ OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que podrían	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofrecen diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		7	9	8	6
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	7		5	8	9
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	10	7		9	9
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	9	7	8		8
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	8	9	9	7	

Anexo 17. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de Sí Ocurrencia - SMIC (Daniel Guerra). Fuente: Elaboración propia.

2.3. Encuesta de Probabilidad Compuesta de No Ocurrencia

2.3.1. Experto Diego Montenegro

PROBABILIDAD COMPUESTA DE NO OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios no adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo no se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofrecen diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios no promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		2	3	3	1
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	2		2	3	1
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	3	1		2	1
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	2	2	2		2
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	1	1	3	3	

Anexo 18. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Diego Montenegro). Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Experto Andrea Ibañez

PROBABILIDAD COMPUESTA DE NO OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios no adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo no se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofrecen diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios no promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		10	9	5	10
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	10		10	5	2
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	7	10		10	10
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	0	10	0		10
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	5	5	10	10	

Anexo 19. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Andrea Ibañez). Fuente: Elaboración propia.

2.3.3. Experto Nahomi Tanaka

PROBABILIDAD COMPUESTA DE NO OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios no adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo no se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofrecen diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios no promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		3	8	6	3
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	3		3	7	5
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incremente las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	8	3		7	10
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	1	3	4		10
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	8	5	10	10	

Anexo 20. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Nahomi Tanaka). Fuente: Elaboración propia.

2.3.4. Experto Galo Villacís

PROBABILIDAD COMPUESTA DE NO OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios no adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo no se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofertan diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios no promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		3	2	5	4
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	6		5	7	3
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	8	2		4	2
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	3	5	4		3
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	6	4	3	4	

Anexo 21. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Galo Villacís). Fuente: Elaboración propia.

2.3.5. Experto Daniel Guerra

PROBABILIDAD COMPUESTA DE NO OCURRENCIA	Si a largo plazo la universidad Hemisferios no adopta diferentes modelos educativos, reestructura competencias de su personal y diversifica la oferta académica?	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no oferta mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analiza las maneras en que	Si a largo plazo, la Universidad Hemisferios no hace un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el	Si a largo plazo no se realizan ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se ofertan diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	si a largo plazo la Universidad Hemisferios no promueve y fortalece el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus
Debido a las diferentes restricciones y necesidades que han surgido por el virus COVID-19 y la afectación económica que ha sufrido la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la universidad Hemisferios adopte diferentes modelos educativos, reestructure competencias de su personal y diversifique la oferta académica?		3	1	2	4
Debido al aumento de problemas psicosociales en los estudiantes y las diferentes decisiones que afectan su asistencia a clases, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios oferte mayor ayuda psicológica y apoyo por parte de bienestar universitario como acompañamiento de casos para sus estudiantes y así analizar las maneras en que podrían ayudarlos?	7		5	2	1
Dado el impedimento o pausa de estudios debido a los bajos niveles de ingresos de los estudiantes o sus familias, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios haga un reajuste de presupuesto financiero para la oferta de ayudas económicas e incrementa las fuentes de financiamiento, inversionistas o donaciones que respalden el fondo de ayudas económicas y becas?	0	8		1	9
Debido a la posición de ayuda que ha tomado la Universidad Hemisferios por el creciente endeudamiento de los estudiantes y sus nuevas necesidades, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo se realicen ajustes de personal y salarios en la universidad Hemisferios y se oferten diferentes modalidades de estudio que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes?	1	6	1		8
Por los problemas generados en los estudiantes por la pérdida de familiares y la calidad percibida sobre la educación y las acciones de la universidad, ¿Qué tan probable es que, a largo plazo la Universidad Hemisferios promueva y fortalezca el programa de asesores académicos personalizados para ayudar a los estudiantes en su desempeño académico, psicológicamente y puedan ser sus representantes internos en la universidad?	2	0	1	6	

Anexo 22. Encuesta tabla de probabilidad Compuesta de No Ocurrencia - SMIC (Daniel Guerra). Fuente: Elaboración propia.