

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

MODELO DE GESTIÓN APLICABLE AL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA  
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

PROYECTO DE FIN DE CARRERA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING Y GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

MARÍA BELÉN RODRÍGUEZ ABAD

DIRECTOR: MARCELO SALAZAR

QUITO, AGOSTO 2013

*El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste 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, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los 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. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.*

---

María Belén Rodríguez Abad

## ÍNDICE

ANTECEDENTES .....	16
1    Introducción.....	16
2    Planteamiento del problema .....	17
3    Objetivo general .....	18
4    Objetivos específicos .....	18
5    Justificación del tema dentro de la carrera .....	19
6    Justificación del tema como aporte al desarrollo social del país.....	20
MARCO TEORICO .....	21
7    Departamento Comercial y la función de Marketing .....	21
7.1  Marketing .....	22
7.2  Factores que influyen en la gestión de mercadeo .....	23
7.3  Investigación de mercados.....	24
7.3.1  Definición del problema .....	25
7.3.2  Desarrollo del plan de investigación.....	25
7.3.2.1  Investigación exploratoria.....	26
7.3.2.2  Investigación conclusiva.....	26
7.3.2.2.1  Investigación descriptiva .....	26

7.3.2.2.2	Investigación causal .....	27
7.3.3	Recolección de información relevante.....	27
7.3.3.1	Datos primarios.....	27
7.3.3.2	Datos secundarios .....	27
7.3.4	Desarrollo de hallazgos.....	28
7.3.5	Toma de acciones de marketing.....	28
8	Venta de servicios.....	28
8.1	¿Cómo es el proceso de ventas? .....	28
8.2	¿Qué son los servicios? .....	29
8.2.1	Características de servicio .....	30
8.2.1.1	Intangibilidad .....	30
8.2.1.2	Inconsistencia.....	31
8.2.1.3	Inseparabilidad.....	31
8.2.1.4	Percibilidad .....	31
8.3	El vendedor.....	32
8.4	Factores que influyen en el proceso de venta .....	32
8.4.1	Factores de venta personal .....	33
8.4.1.1	Actitud personal .....	33
8.4.1.2	Administración efectiva del tiempo.....	34
8.4.1.3	Conocimiento de su producto y de la empresa .....	34

8.4.1.4	Identificación de nuevos clientes y mercados.....	35
8.4.1.5	Desarrollo de una presentación eficaz de su producto y servicio .....	35
8.4.1.6	Capacidad de identificar rápidamente las necesidades de sus clientes .....	35
8.4.1.7	Destrezas para responder a las posibles objeciones .....	37
8.4.1.7.1	¿Qué son las objeciones? .....	37
8.4.1.7.2	Habilidad para ayudar al cliente a tomar decisiones.....	37
8.4.1.8	Seguimiento certero y oportuno.....	38
8.4.1.8.1	La principal herramienta del vendedor: su lenguaje .....	38
8.4.1.8.2	Comunicación persuasiva .....	39
8.4.2	Factores internos .....	40
8.4.2.1	Reto del trabajo.....	40
8.4.2.2	Sistema de recompensas justas .....	40
8.4.2.3	Satisfacción con el salario.....	41
8.4.2.4	Condiciones favorables de trabajo .....	41
8.4.2.5	Crecimiento y desarrollo personal .....	41
8.4.3	Factores externos .....	41
8.4.3.1	Fuerzas sociales .....	42
8.4.3.2	Fuerzas Reguladoras .....	42
8.4.3.3	Fuerza Económica.....	42
8.4.3.4	Fuerza competitiva.....	42

8.5	Modelo de gestión .....	44
	ANÁLISIS DE LOS FACTORES RELEVANTES .....	45
9	Metodología de investigación.....	45
9.1	Evaluación de 360° grados .....	45
9.1.1	Compromiso.....	45
9.1.2	Calidad de trabajo .....	46
9.1.3	Actitud .....	46
9.1.4	Habilidades .....	46
9.2	Interpretación de rol de cliente fantasma.....	47
9.3	Resultados de investigación de mercados .....	48
9.3.1	Smart Research .....	48
9.3.2	Consultor Apoyo.....	48
10	Proceso de venta actual.....	49
10.1	Organigrama del área comercial .....	49
10.2	Proceso de admisiones actual.....	50
10.2.1	Prospección .....	51
10.2.2	Asesoría .....	52
10.2.3	Entrevista con el decano o coordinador .....	53
10.2.4	Generación de código en Registro Académico .....	55
10.2.5	Documentos completos .....	55

10.2.6	Centro financiero para cobro .....	55
10.2.7	Cancelación de valor de matrícula.....	55
10.2.8	Horario de clases.....	56
10.3	Factores de venta personal.....	56
10.3.1	Actitud personal.....	56
10.3.2	Administración efectiva del tiempo.....	57
10.3.3	Conocimiento de su producto y de la organización.....	58
10.3.4	Identificación de nuevos clientes y mercados.....	59
10.3.5	Desarrollo de una presentación eficaz de su producto y servicio .....	60
10.3.6	Destreza para responder a las posibles objeciones .....	61
10.3.6.1	Objeciones frecuentes .....	62
10.3.7	Otros puntos evaluados.....	63
10.3.8	Resultados factores de venta personal .....	67
10.4	Factores internos .....	68
10.4.1	Reto del trabajo.....	69
10.4.2	Sistema de recompensas justas .....	69
10.4.2.1	Cálculo de salario actual .....	70
10.4.2.1.1	Proyección de ventas.....	71
10.4.3	Condiciones favorables de trabajo.....	73
10.4.4	Crecimiento y desarrollo personal .....	73

10.4.5	Otros soportes .....	73
10.4.6	Resultados factores internos .....	74
10.5	Factores externos .....	75
10.5.1	Fuerzas sociales .....	80
10.5.1.1	¿Quién es el cliente meta?.....	80
10.5.1.2	Rasgos demográficos.....	80
10.5.1.2.1	Convocatoria .....	80
10.5.1.2.2	Pronóstico de situación económica .....	81
10.5.1.2.3	Modelo de educación .....	82
10.5.1.2.4	Tendencias .....	83
10.5.1.2.5	Apreciación de un campus ideal .....	85
10.5.1.2.6	Preferencia de carreras .....	85
10.5.1.2.7	Resultados de fuerzas sociales:.....	86
10.5.1.3	Instituto Ecuatoriano de Crédito estudiantil y becas .....	88
10.5.2	Fuerza competitiva.....	88
10.5.2.1	Fortalezas de los competidores principales .....	89
10.5.2.1.1	Fortalezas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador .....	89
10.5.2.1.2	Fortalezas de la Universidad San Francisco de Quito.....	92
10.5.2.1.3	Fortalezas de la Universidad de las Américas .....	93
10.5.2.2	Debilidades de los competidores principales .....	94

10.5.2.3	Matriz MPC.....	95
10.5.2.4	Proceso de admisión competencia.....	96
10.5.2.4.1	Pontificia Universidad Católica del Ecuador .....	97
10.5.2.4.2	Proceso de Admisión Universidad San Francisco de Quito .....	100
10.5.2.4.3	Proceso de admisiones de la Universidad de las Américas .....	106
10.5.2.4.4	Calificación de la calidad percibida en el proceso de admisiones de la competencia .....	109
10.5.2.5	Precios de la competencia .....	111
10.5.2.5.1	Precios de la UDLH versus la competencia.....	111
10.5.2.6	Matriz EFI y EFE .....	114
10.5.2.6.1	Matriz EFI.....	114
10.5.2.6.2	Matriz EFE.....	115
11	Definición de la propuesta.....	116
11.1	Justificación de la propuesta .....	116
11.1.1	Contenido y plan de acción del modelo de gestión.....	116
	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN .....	118
12	Presentación corporativa.....	118
12.1	Historia.....	118
12.2	Misión .....	119
12.3	Visión.....	119
12.4	Organigrama propuesto.....	120

12.5	Descripción de puestos .....	120
12.6	Sistema de compensaciones con nuevo organigrama .....	123
12.7	Proceso de admisiones propuesto .....	128
12.7.1	Objetivos de la propuesta de proceso de admisiones.....	134
13	Producto y precio.....	134
13.1	Catálogo de productos .....	134
13.1.1	Facultad de Artes y Humanidades .....	135
13.1.2	Facultad Ciencias Empresariales .....	136
13.1.3	Facultad Ciencias Jurídicas y Políticas .....	136
13.1.4	Facultad de Comunicación.....	136
14	La venta .....	137
14.1	Discurso de ventas .....	137
14.1.1	Proceso de entrevista .....	137
14.1.2	Manejo de objeciones .....	139
14.1.2.1	Precio.....	140
14.1.2.2	Ubicación y/o transporte .....	141
15	Soporte físico y herramientas .....	143
15.1	Presupuesto para herramientas de soporte .....	148
16	Conclusiones y recomendaciones .....	150
17	Bibliografía.....	152

18	ANEXOS.....	154
	Anexo 1: Encuesta para evaluación de desempeño del personal.....	154
	Anexo 2: Cuestionario del Departamento Comercial UDLH.....	158
	Anexo 3: Oferta de carreras de la competencia.....	159
	Anexo 4: Calificación de Universidades .....	165
	Anexo 5: Informe completo de precios de la competencia .....	166
	Anexo 6: Análisis y descripción de perfil de puesto UDLH .....	172
	Anexo 7: Carreras de la UDLH – Entrevistas con decanos y coordinadores de las facultades.....	187
	Anexo 8: Proyección de ventas y sistema de compensaciones .....	207
	Anexo 9: Cotización transporte Estudiantil.....	212
	Anexo 10: Formulario de inscripción actual .....	213
	Anexo 11: Dúpticos Profesores (Vista tiro y retiro documento A4).....	214
	Anexo 12: Modelo de admisiones y plan de financiamiento UDLH (Vista tiro y retiro documento A4).....	215
	Anexo 13: Folleto y plan de financiamiento UDLH (Vista documento A4. Portada, pagina 1 y 2).....	216

### **INDICE DE GRÁFICAS Y TABLAS**

	Gráfico 1 Función del departamento de marketing en una organización.....	22
	Gráfico 2 Factores que influyen en las decisiones de Mercadeo.....	24

Gráfico 3 Proceso de investigación de mercados .....	25
Gráfico 4 Factores que influyen en el proceso de venta.....	33
Gráfico 5 Organigrama actual departamento comercial UDLH.....	50
Gráfico 6 Proceso de Admisión UDLH actual .....	51
Gráfico 7 Proceso de Admisión PUCE 2012. ....	97
Gráfico 8 Proceso de Admisión USFQ 2012 .....	101
Gráfico 9 Proceso de Admisión UDLA 2012.....	106
Gráfico 10 Organigrama propuesto .....	120
Gráfico 11 Proceso de admisión propuesto .....	128
Gráfico 12 Plano de Oficina .....	143
Tabla 1 Evaluación actitud .....	57
Tabla 2 Administración efectiva del tiempo.....	58
Tabla 3 Conocimiento del producto .....	58
Tabla 4 Conocimiento de la universidad .....	59
Tabla 5 Captación de nuevos clientes.....	60
Tabla 6 Desarrollo de una presentación eficaz.....	61
Tabla 7 Manejo de objeciones .....	62
Tabla 8 Evaluación de Compromiso .....	64
Tabla 9 Evaluación Calidad en el trabajo .....	65

Tabla 10 Evaluación Habilidades .....	66
Tabla 11 Pronóstico de ventas y comisiones .....	70
Tabla 12 Proyección por alisado exponencial simple (cálculo completo en el Anexo 8) ....	71
Tabla 13 Cálculo de comisión por asesora .....	72
Tabla 14 Alcance de convocatoria.....	81
Tabla 15 Precio acostumbrado a dirigir para colegiatura .....	81
Tabla 16 Modelo de educación acostumbrado I.....	82
Tabla 17 Modelo de educación acostumbrado II.....	83
Tabla 18 Grado de importancia de cada atributo.....	84
Tabla 19 Apreciación del campus ideal.....	85
Tabla 20 Preferencia de carreras .....	86
Tabla 21 Identificación de la competencia directa .....	89
Tabla 22 Debilidades de los competidores principales .....	95
Tabla 23 Resultados necesarios para aprobar carreras USFQ.....	103
Tabla 24 Resultados necesarios para aprobar Veterinaria y Odontología USFQ.....	104
Tabla 25 Resultados necesarios para aprobar Medicina USFQ .....	104
Tabla 26 Valoración de calidad de servicio en admisiones.....	110
Tabla 27 Valoración de precio sobre la calidad percibida I .....	112
Tabla 28 Valoración de precio sobre la calidad percibida II.....	113
Tabla 29 Contenido del modelo de gestión .....	117

Tabla 30 Tabla de comisiones propuesto I.....	125
Tabla 31 Tabla de comisiones propuesto II.....	127
Tabla 32 Propuesta escala de becas.....	133
Tabla 33 Carreras de la Facultad de Artes y Humanidades.....	135
Tabla 34 Carreras de Ciencias Empresariales.....	136
Tabla 35 Carreras de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.....	136
Tabla 36 Facultad de comunicación.....	137
Tabla 37 Tipos de clientes por Grupo Macro.....	139
Tabla 38 Presupuesto herramientas de soporte.....	149
Matriz 1: Matriz de Perfil Competitivo.....	96
Matriz 2: Matriz EFI.....	114
Matriz 3: Matriz EFE.....	115

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Capítulo I: Antecedentes. ¿Cómo es el escenario en dónde se propicia el problema foco de esta investigación? En este capítulo, buscando brindar entendimiento del punto de la investigación, se realiza una breve descripción del escenario. Complementario a esto, se plantea la identificación del problema y los objetivos que guiarán el desarrollo de este proyecto.

Capítulo 2: Marco teórico. ¿Qué es el área comercial?, ¿qué son los servicios?, ¿cómo es el proceso de venta y qué factores lo influyen? En este segundo capítulo se exponen los fundamentos teóricos relevantes al tema de investigación. El soporte teórico servirá de apoyo para encaminar el proceso de investigación.

Capítulo 3: Análisis de factores relevantes. ¿Cuál es la situación actual de la Universidad de los Hemisferios? Habiendo entendido los factores claves que influyen en el proceso de ventas revisados en el soporte teórico, se abre campo para justar las respuestas del caso. En este tercer capítulo, se exponen los hallazgos obtenidos por los distintos métodos de investigación con lo que se logrará explicar la situación actual de la Universidad de los Hemisferios.

Capítulo 4: Propuesta de Modelo de Gestión ¿Qué medidas serían necesarias para ajustar el proceso de ventas de la Universidad de los Hemisferios de manera competitiva? En este último capítulo se expone a manera de un plan de modelo de gestión, soluciones puntuales orientadas a aminorar debilidades y reforzar fortalezas definidas en los hallazgos.

## **CAPÍTULO 1**

### **ANTECEDENTES**

#### **1 Introducción**

La Universidad de los Hemisferios se crea y desarrolla con miras a una sólida visión: ofrecer un plan educativo de calidad. Proponiendo creatividad, originalidad y actualidad como fundamentos de su plan educativo, la Universidad de los Hemisferios ofrece una formación “con miras a integración nacional y latinoamericana y con proyección internacional” (Universidad de los Hemisferios, 2004) rescatando además, la formación en valores trascendentes y éticos. Así, entendemos al programa de estudio de la UDLH como un plan consistente y hábil para que el estudiante afronte a la realidad con herramientas suficientes para liderar como persona íntegra: profesional y humana.

Han transcurrido cerca de ocho años y actualmente el interés creciente por brindar un producto de calidad adaptable a las exigencias del medio local e incluso internacional, ha traído como consecuencia el desarrollo de nuevas y prometedoras acciones para el desarrollo del currículo educativo; contando con convenios con universidades en el extranjero y con prestigiosas instituciones locales como el INDEG y el IDE a nivel de certificaciones y maestrías, el proyecto educativo de la UDLH promete importantes beneficios a estudiantes.

No obstante, para que el desarrollo de estos proyectos sea sustentable y exitoso, se deberá concatenar este esfuerzo con un crecimiento de la universidad, el mismo que deberá ser suscitado con la llegada de una cantidad esperada de nuevos estudiantes.

Los esfuerzos de este proyecto de investigación se orientan justamente a la captación eficiente de estudiantes. Para esto, deberemos entender a esta gestión comercial como un proceso vulnerable que depende de la adecuación apropiada de estrategias y tácticas de orientación tanto externa como interna. Por tal razón, el entendimiento de los procesos y el alcance de los mismos son determinantes para poder accionar las medidas correspondientes.

## **2 Planteamiento del problema**

En la actualidad, el entorno ha presentado algunas condiciones que se han constituido como importantes retos frente el objetivo de crecimiento de la Universidad de los Hemisferios. A continuación, se enumerarán algunos factores que se irán profundizando a lo largo de la investigación.

Primero, se tiene el importante reto que representa el formar parte de un mercado donde la competencia es significativamente alta. A nivel local, se podría brevemente identificar a seis universidades que son posibles competidores directos: la Universidad de las Américas, la Universidad Internacional del Ecuador, la Universidad San Francisco de Quito, la Universidad Católica y la Universidad Tecnológica Equinoccial. Todas estas, ubicadas en la ciudad de Quito, presentan una oferta de valor similar (precio, oferta de carreras, apertura a planes de intercambio, infraestructura, entre otras).

De la condición de alta competencia surge la necesidad de diferenciarse. Cada universidad invertirá esfuerzos para generar estrategias que puedan aumentar la conciencia sobre sus ventajas competitivas en el mercado. Finalmente, lo que perseguirá cada una de estas es alcanzar un crecimiento en el nivel de convocatoria.

Y es aquí donde se deriva un segundo punto. A sabiendas de las reglas de mercadotécnica a la cual la industria de servicios está condicionada, los esfuerzos de las distintas organizaciones que la conforman se fundamentan principalmente en una herramienta. Para simular *tangibilidad* en el producto y decisión sobre el cliente, las organizaciones que conforman la

fuerza competitiva en este mercado, desarrollan sus estrategias basándose sobre un recurso pilar: la información.

Enmarcándose en este escenario se podría asumir que la gran exposición de información por parte de la fuerza competitiva ha influido sobre el comportamiento del consumidor. El cliente es más consiente sobre sus alternativas por tanto será más exigente en sus requerimientos.

Frente a este fenómeno, la dinámica entre *demanda* y *oferta* cambia. Somos testigos de un cliente meta que presenta un comportamiento con mayor resistencia frente a la decisión de compra. Como se mencionó, se trata de un cliente altamente informado que buscará no solo empatar el valor de la oferta con lo que este demanda; sino que, su decisión de compra la definirá quien presente una oferta que supere su expectativa.

Las condiciones de este escenario, sumado a la compleja influencia de distintos factores del entorno, obligan a las universidades a ajustar su oferta a un nuevo nivel de exigencia. Para la Universidad de los Hemisferios, siendo una institución relativamente nueva en el mercado, el desafío es mayor. Si bien esta cuenta con una propuesta educativa de calidad, resulta imperativo ajustar el modelo de gestión comercial de acuerdo a las exigencias actuales del mercado.

### **3 Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión comercial que pueda ser aplicable a dos frentes: por una parte, convertir el proceso de ventas de la Universidad de los Hemisferios en un factor de diferenciación orientado a la captación eficiente de nuevos estudiantes. Y por otra, generar un entorno laboral de sinergia orientado a resultados y continuo mejoramiento.

### **4 Objetivos específicos**

- Desarrollar un soporte teórico sólido como respaldo del proyecto de investigación.

- Con los resultados obtenidos -en las entrevistas, evaluación 360° y encuestas identificar fortalezas y debilidades de la función y desempeño del proceso de admisiones para disponer un marco de acción para el desarrollo de estrategias.
- Entender los factores críticos que influyen en el desempeño del cliente interno: A partir de una evaluación de desempeño y entrevistas a profundidad, definir fortalezas y debilidades presentes en el desempeño de los diferentes departamentos que forman parte de la presentación de la oferta del servicio.
- Definir perfil del cliente externo: A través de un muestreo por conglomerado, seleccionar a una cantidad representativa de estudiantes actuales de la universidad para realizar encuestas y entrevistas con el fin de identificar las expectativas del cliente meta.
- A partir de los hallazgos de las investigaciones, proponer estrategias orientadas a contrarrestar las debilidades y amenazas; y potenciar las fortalezas y oportunidades del proceso de admisiones actual de la Universidad de los Hemisferios.

## **5 Justificación del tema dentro de la carrera**

En condición de estudiante de la Universidad de los Hemisferios he sido testigo e incluso protagonista de escenarios donde la institución se ha conformado como agente facilitador de importantes beneficios orientados hacia un plano interno (colaboradores y estudiantes) como también externo (sociedad).

Ahora, a puertas de un perfil profesional, presento la iniciativa de crear un proyecto de investigación en el cual se logre compilar conocimientos y experiencia para el desarrollo de un modelo de gestión aplicable a las condiciones y exigencias actuales de la universidad.

El punto de acción será el departamento comercial de la institución. Y como premisa, este estudio se basará en el objetivo pilar del mercadeo: alcanzar la satisfacción del cliente a través de una propuesta de valor acertada. Para esto, se debe rescatar un hecho. Considerando la

propuesta de valor como un conglomerado de criterios percibidos por nuestro cliente meta, será necesario identificar criterios relevantes del *producto* como también de la *calidad del servicio* ofrecido al momento de la presentación de la oferta. Por tanto, además de entender el producto será necesario analizar y evaluar la gestión de los colaboradores del área comercial para poder alcanzar los objetivos esperados para esta investigación.

De esta manera, se logrará compilar los fundamentos teóricos del área de *Mercadeo* como también de *Gestión del Talento Humano* para el desarrollo de este proyecto de investigación.

## **6 Justificación del tema como aporte al desarrollo social del país**

El acceder a una formación superior de primer nivel es un beneficio que se refleja desde el plano personal del protagonista de la gestión; y cuya acción se proyecta de forma ulterior a un plano macro.

Se podría entender a la sociedad como un mecanismo sistemático, donde cada persona que lo compone aporta de forma indirecta con el desempeño de un rol determinado. Por tanto, cada gestión individual cuenta en el resultado final. Así pues, la especialización de sus componentes influye en el resultado del mecanismo. Lo refuerza para presentarse funcional y sostenible en el tiempo.

Además de propiciar los medios para formar a sus estudiantes con un perfil altamente profesional de apertura universal, la Universidad de los Hemisferios aporta a su academia con una formación de valores y consciencia social. Y esta es una visión que fundamenta y motiva esta iniciativa. Es decir, la intención de este proyecto es sumar sus esfuerzos para apoyar la visión responsable de la Universidad de los Hemisferios de formar personalidades que puedan favorecer a su medio con la creación responsable de trabajo y bienestar.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEORICO

#### **7 Departamento Comercial y la función de Marketing**

Por requerimiento de los procesos que se manejan en cada organización, resulta necesario contar con una estructura ordenada donde se pueda especificar la ubicación y relación de todos los cargos laborales que componen una empresa. A esta herramienta se conoce como *organigrama*. Esta estructura puede entenderse como un esquema formal de las relaciones, comunicaciones y procedimientos que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos propuestos de una organización.

Para las organizaciones esta herramienta resulta útil puesto que esta permite mejor visibilidad de la estructura organizacional de un área determinada. Reconociendo, por ejemplo, las funciones de cada rol, las relaciones entre unidades y las jerarquías de posiciones y las vías de supervisión de cada puesto. Por propósitos del estudio, se remitirá a un área en especial: el departamento comercial.

El departamento comercial en una organización es un área pilar de la empresa debido a que su ejercicio fundamentará el desempeño del resto de las áreas de la estructura. Este departamento es importante puesto que se encargará de traducir los objetivos de la institución en términos de cantidades y precios, acordes a las condiciones del mercado, para poder alcanzarlos.

Existen diversas formas para estructurar el área comercial de una empresa. Esto dependerá de distintos factores como por ejemplo, la capacidad de la empresa, la exigencia del mercado o

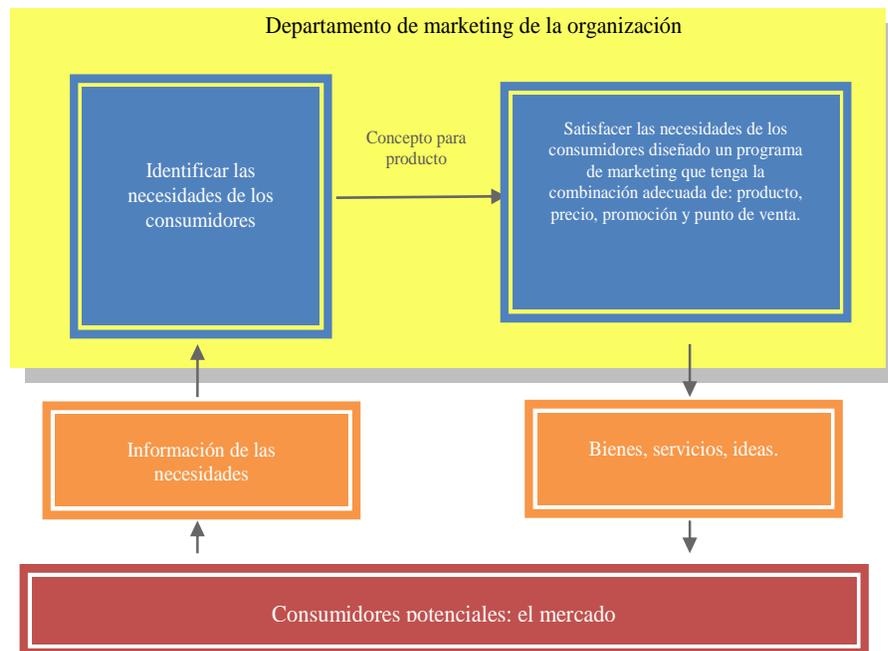
las condiciones de la industria. Sin embargo, lo que comúnmente se presenta en un modelo comercial es el desempeño de dos funciones: ventas y marketing.

## 7.1 Marketing

De acuerdo a la *American Marketing Association* (2007), *Marketing* es la actividad que crea, comunica y ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de esta (clientes, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y la sociedad en general.

Se podría entender a la actividad de marketing como una acción cíclica la cual inicia desde la identificación de las necesidades de los consumidores y termina con la adaptación de estrategias para satisfacerlas.

**Gráfico 1**  
**Función del departamento de marketing en una organización**



Fuente: Kerin, et.al, 2009, Pág.: 13.

“El marketing busca primero descubrir las necesidades del consumidor mediante una amplia investigación. Después busca satisfacer esas necesidades ejecutando un programa de marketing que posea la mezcla de marketing correcta: precio, producto, promoción y punto de venta” (Kerin, et.al, 2009, Pág.: 13).

Sin embargo, en la práctica existen distintos factores que intervienen en el flujo de este proceso. Por ejemplo, las distintas personas que se involucran directa o indirectamente con la organización, sumada a las distintas fuerzas internas y externas, influirán en la planificación y adaptación de estrategias de marketing.

## **7.2 Factores que influyen en la gestión de mercadeo**

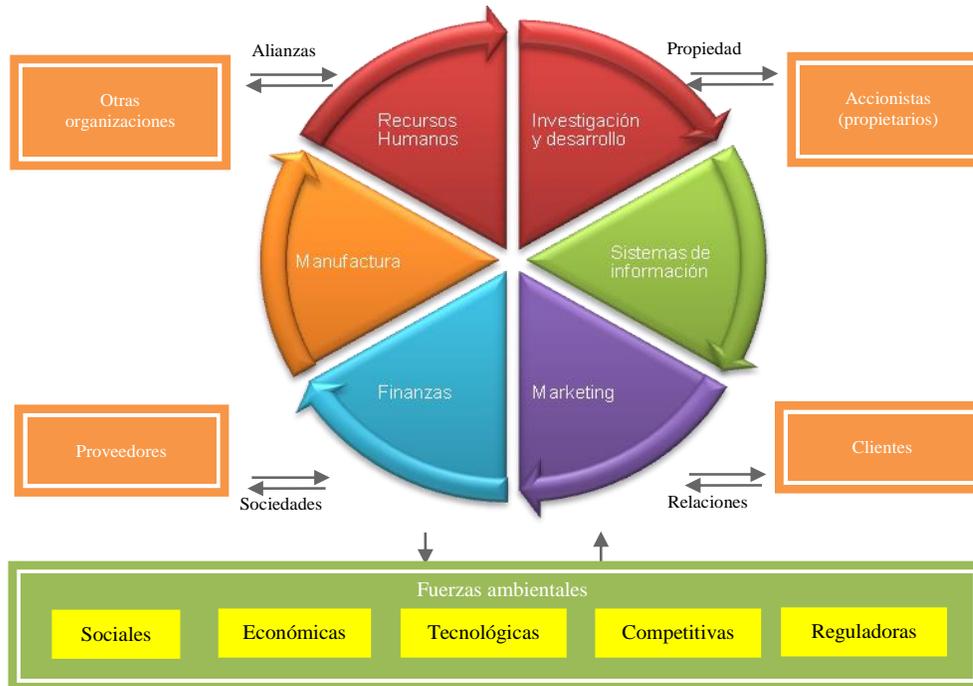
Existen distintos factores que se deben considerar para desarrollar adecuadamente las estrategias. Comenzando por el más importante, la organización misma. El ejercicio de mercadeo de una institución siempre se encuadrará dentro de lo que la misión, la visión y los objetivos que la empresa dicte.

Se podría considerar que la función de marketing, dentro de una organización, tiene un propósito conciliador. Es este quien traducirá los objetivos corporativos en hechos cuantitativos. Así mismo, será responsabilidad del departamento de marketing facilitar las relaciones sociales y alianzas entre los mismos departamentos de la organización como también con los grupos de interés (clientes de la organización, accionistas, proveedores y otras organizaciones) para alcanzarlos.

Paralelamente a esto, deberá gestionar estratégicamente sus esfuerzos de acuerdo a lo que dicten las distintas fuerzas ambientales; orientando medidas que velen por el beneficio de los grupos de interés de la organización y que además estén dentro de los objetivos y filosofía de la organización.

El complejo campo de acción del mercadeo se ilustra en el Gráfico 2, explicando por una parte la acción conciliadora entre las distintas áreas de la organización, y por otro lado se ilustra las distintas fuerzas externas que también influyen en el proceso (Kerin, et.al, 2009 Pág.: 8).

**Gráfico 2**  
**Factores que influyen en las decisiones de Mercadeo.**



Fuente: Kerin, et.al, 2009: Pág., 8.

### 7.3 Investigación de mercados

La investigación de mercados es un proceso orientado a recopilar y analizar información de acuerdo a lo que requiera la organización. La información generada entra a un proceso de análisis, por parte del departamento de marketing, para que posteriormente sirva para desarrollar acciones orientadas a aminorar el impacto de las debilidades o amenazas y potenciar las oportunidades y fortalezas de la organización.

Si bien la interpretación de datos no es completamente acertada para predecir un entorno, podría servir para ayudar a reducir el riesgo y la incertidumbre. Justamente por esta razón, esta

gestión de investigación se convierte en una tarea importante que el departamento comercial debe realizar para poder sustentar las medidas que se deberán tomar.

En el libro Marketing de Kerin (2009), se exponen los pasos que se recomiendan seguir para llevar a cabo una investigación de mercados.

**Gráfico 3**  
**Proceso de investigación de mercados**



Fuente: Kerin, et.al, 2009: Pág. 201.

### ***7.3.1 Definición del problema***

En esta primera fase tras identificar el problema se pueden definir los objetivos de investigación. Estos servirán de guía para desarrollar las acciones del proceso de investigación, por tanto es importante que sean accesibles, específicos y cuantificables.

### ***7.3.2 Desarrollo del plan de investigación***

Se trata de una estructura detallada para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. En esta fase se especifican los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para resolver los problemas dispuestos. Adicionalmente, este procedimiento sirve de soporte para brindar mayor entendimiento sobre el escenario al que se

está afrontando. Es decir, logra definir las condiciones y restricciones que se podrían presentar en el proceso.

El diseño de investigación se puede resumir de manera amplia como exploratoria y conclusiva.

### ***7.3.2.1 Investigación exploratoria***

Como lo expresa su nombre, este tipo de investigación tiene como propósito explorar o examinar el problema. Como parte de sus funciones están:

- Formular o definir un problema con más precisión.
- Identificar diversas acciones a seguir.
- Establecer hipótesis.
- Obtener conocimiento con el fin de establecer el método para enfrentar el problema.
- Establecer prioridades para investigación posterior.

La forma de investigación que se aplica es flexible y poco estructurada. Por tal razón, los resultados de la investigación exploratoria se deben considerar como preliminares o introductorios.

### ***7.3.2.2 Investigación conclusiva***

La investigación conclusiva está diseñada para ayudar en el proceso de toma de decisiones. Con la información generada se puede determinar, evaluar y seleccionar el mejor camino para el desarrollo de estrategias. Esta, a diferencia de la investigación exploratoria, requiere contar con una hipótesis previa a su elaboración.

Existen dos tipos de investigación que se consideran de naturaleza conclusiva.

#### ***7.3.2.2.1 Investigación descriptiva***

Como su nombre lo explica, la investigación descriptiva, busca describir las características relevantes del mercado. Algunos criterios que se pueden considerar son por ejemplo,

características de grupos relevantes (consumidores, vendedores, otros); determinar la percepción de características del producto, entre otros.

#### ***7.3.2.2 Investigación causal***

Este tipo de investigación es apropiada para identificar y entender qué variables son la causa (variables independientes) y qué variables con el efecto (variables dependientes) de un fenómeno.

La investigación conclusiva se basa en muestras amplias y representativas, de estas se obtienen resultados que deberán ser analizados de forma cuantitativa. Estos suelen considerarse conclusivos ya que –por su nivel de acierto- sirven de soporte para sustentar medidas gerenciales.

### ***7.3.3 Recolección de información relevante***

En este paso se deberá recabar tanto datos primarios como datos secundarios.

#### ***7.3.3.1 Datos primarios***

Estos datos son originados por el investigador con el propósito de atender el problema de investigación. La obtención de estos datos suele ser costosa y demorosa.

Entre los métodos más comunes para recolectarlos están: entrevistas, encuestas, grupos de enfoque, entre otros.

#### ***7.3.3.2 Datos secundarios***

Esta información tiene una finalidad distinta al problema de investigación. Se los obtiene de forma sencilla y rápida. A lo mejor no sean completamente recientes o confiables, pero pueden ayudar a identificar y definir mejor el problema.

Los datos secundarios se los puede clasificar en dos tipos de fuentes. Por un lado, los datos internos corresponden a toda la información que se pueda generar y obtener dentro de la organización; y por otro lado, los datos externos que se refieren a toda información encontrada

afuera de la organización. Por ejemplo, materiales publicados, base de datos computarizados, servicios de agencias, entre otros.

#### ***7.3.4 Desarrollo de hallazgos***

Una vez conseguidos los resultados, se empieza un proceso de análisis para así presentar los informes de presentación de los hallazgos encontrados.

El proceso de preparación y presentación del informe empieza con la interpretación de toda la información compilada en los pasos anteriores. Se analiza el método de la investigación, el problema y finalmente los resultados del análisis de investigación.

La información debe ser presentada claramente de tal manera que sirva para su interpretación y así mismo, la toma de decisiones.

#### ***7.3.5 Toma de acciones de marketing***

Tras haber presentado los resultados, las propuestas al área administrativa y directiva. Y tras haber ajustado las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a sus observaciones, se pasan los informes al área de marketing para poder desarrollar las acciones pertinentes.

Para cerrar este punto se podría decir que el departamento comercial es un órgano fundamental para sostener la sinergia de la empresa, como también la coherencia entre las acciones y los objetivos. A través de los esfuerzos estratégicos y creativos del departamento de Marketing se logra diseñar modelos de gestión adecuados a las exigencias actuales del mercado, mientras se alinea el ejercicio de cada área de la organización con los objetivos de la misma.

## **8 Venta de servicios**

### **8.1 ¿Cómo es el proceso de ventas?**

Se conoce como venta a la relación que se genera a partir del interés de un cliente por adquirir un producto y los esfuerzos que asume una empresa por ofrecerlo.

Percibido desde la posición de la empresa, se puede entender como *venta* al proceso compuesto por los siguientes pasos consecución de los siguientes pasos. (Publicaciones Vértice S.L., 2008, Pág., 3).

- Acercamiento con el cliente buscando generar confianza.
- Identificación de las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que se quiere vender.
- Selección de la ventaja competitiva o la oferta que va a hacer que el producto sea percibido diferente.
- Comunicación de la ventaja competitiva o la oferta al consumidor o a la empresa.
- Ofrecimiento de los servicios después de la venta que permitan establecer relaciones durables con el cliente.

Detrás de este proceso –además del cliente- existen personas que conforman la organización que están capacitadas para poder llevar la responsabilidad de ejecutar la acción de ventas. Detrás de esta operación, está el área comercial.

De acuerdo a lo revisado, se podría definir al departamento comercial como el engranaje estratégico y sistemático de distintos perfiles de profesionales cuyos esfuerzos se orientan a desarrollar y conservar una relación entre el cliente y la empresa para reflejar un beneficio para el resto de la organización. Por tanto, es crucial para los resultados de la empresa contar con un departamento comercial eficiente.

## **8.2 ¿Qué son los servicios?**

La gestión comercial depende de los esfuerzos de marketing. Por tanto, para poder generar estrategias comerciales adecuadas, es necesario entender la naturaleza del producto que se maneja.

En mercadotecnia, se conoce como *producto* a aquello que una empresa ofrece en un mercado con el propósito de satisfacer una necesidad. De acuerdo al grado de tangibilidad, se

categorizan en dos: bienes, que son productos tangibles y servicios lo cual se refiere a una oferta de atributos, en su mayoría, intangibles. Se puede definir como servicios a los productos intangibles que podrían o no vincularse a un producto físico (Kotler, et.al, 1993) y que al igual que los bienes, estos se alinean a un fin comercial de ofrecer beneficios y satisfacciones con su adquisición.

Si bien esta condición de intangibilidad lo distingue claramente de los bienes, las estrategias y herramientas operativas de mercadeo para los servicios no son distintas. Por tanto para poder ajustar adecuadamente las estrategias comerciales es importante identificar las características que los definen.

### ***8.2.1 Características de servicio***

Los servicios, considerados bajo el concepto de producto, poseen ciertas características que los definen como tales (Kotler, 2002).

- Intangibles.
- Inconsistentes.
- Inseparables.
- Percibles.

El entendimiento de sus características será necesario para poder adaptar las estrategias de forma que logren proyectar un concepto sólido de producto. Así, esta estará en condiciones de defender su propuesta para sus clientes y frente a la competencia.

#### ***8.2.1.1 Intangibilidad***

Los servicios son intangibles; es decir, no pueden tocarse o incluso verse antes de la compra. Esta característica de por sí representa un gran reto para la empresa que lo ofrece y para el cliente que va a consumirlo. Por ejemplo, en el caso de un producto dígame un perfume, el cliente tiene una experiencia tangible apreciable por sus sentidos desde el momento que toma el empaque en sus manos: examina el diseño del producto, lo huele y contrasta –en virtud de

estas características- el precio para poder tomar la decisión de compra. Sin embargo, si se tomara este mismo escenario y se reemplazara el producto por un servicio, en vista de que los servicios tienden a ser una ejecución en vez de un objeto, resultaría mucho más difícil para los consumidores evaluarlos.

En respuesta, las empresas prestadoras de servicios deben complementar su oferta con un *soporte físico* en el momento de la venta para poder ayudar a sus clientes a tener criterios de evaluación y decisión. Se trata de *tangibilizar* su oferta para que el cliente pueda percibir sus beneficios de uso.

#### **8.2.1.2 Inconsistencia**

El servicio es entregado por personas, por tanto estos variarán según las capacidades y desempeño de cada uno. “Es difícil desarrollar, fijar precio, promover y entregar servicios porque la calidad suele ser inconsistente” (Kerin, et.al, 2009, Pág., 309).

Las organizaciones intentan reducir las inconsistencias mediante estandarización de procesos y capacitación al personal.

#### **8.2.1.3 Inseparabilidad**

El consumidor no puede separar al prestador del servicio mismo. De hecho, el nivel de interacción entre el consumidor y el proveedor del servicio dependerá de la medida en que el consumidor debe estar presente para recibir el servicio. En algunos casos la participación del cliente puede ser mayor que en otros casos. Por ejemplo, curso de inglés versus compra *on-line* de productos. Sin embargo, en cualquier caso la participación del prestador del servicio influye en la percepción de calidad.

Esto implica que la empresa debe responder a retos importantes para evitar que la inconsistencia pueda afectar de forma negativa en el valor percibido por el cliente.

#### **8.2.1.4 Percibibilidad**

“La condición de percibibilidad de los servicios se refieren a que estos no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario” (Charles, et. Alt., 2002, Pág.: 344).

El servicio se consume el momento que se lo adquiere.

### **8.3 El vendedor**

Inicialmente se consideraba que la venta era una actividad intuitiva donde ciertas capacidades innatas del vendedor hacían la diferencia al momento del cierre de la venta. Lo que lleva al cuestionamiento sobre si un vendedor nace o se hace.

“Hay condiciones que en un principio resultan también positivas para las capacidades innatas de un vendedor pero hoy en día podemos considerar sin ningún tipo de dudas que el buen vendedor se hace”. (Cruz, 2008, Pág.: 33)

Todo departamento de ventas perfecciona su gestión comercial a través de la sistematización basada en resultados e historial. Al concatenar la experiencia y la lógica, las actitudes y las aptitudes correctas, se pueden alinear a la persona dentro del perfil de vendedor.

Ahora bien, como la experiencia lo irá demostrando, existen numerosos factores que juegan un rol determinante e incluso de carácter específico para cada cliente que irán a influir el proceso de venta.

Para propósitos de este estudio hemos ordenado estos factores en tres categorías:

- Factores de venta personal.
- Factores internos.
- Factores externos.

### **8.4 Factores que influyen en el proceso de venta**

Dentro del proceso de venta, se verán involucrados diferentes factores que pueden llegar a intervenir en la decisión del comprador. No todas podrán ser controladas, sin embargo, bajo un manejo apropiado de técnica de ventas, todas estas pueden ser manejadas estratégicamente por el vendedor.

**Gráfico 4**  
**Factores que influyen en el proceso de venta**



Fuente: Elaboración propia

#### ***8.4.1 Factores de venta personal***

Se refiere a factores inherentes del propio desempeño del vendedor. Por tanto, son directamente controladas por el mismo e indirectamente manejables por la empresa. Es decir, la organización puede facilitar técnicas o herramientas para reforzarlas.

A continuación, basándose en la publicación de Dr. Cruz en su libro *Secretos del vendedor más rico del mundo (2008)*, se desarrollará algunos factores relevantes que podrían influir en los resultados de la gestión comercial de un vendedor.

##### ***8.4.1.1 Actitud personal***

La actitud personal frente al trabajo de un vendedor se ve influido por criterios que parten de su propio hogar: valores, creencias, hábitos, entre otros. De igual manera, diferentes acontecimientos de la rutina diaria influyen el desempeño laboral de forma positiva o negativa. El equilibrio entre la vida personal y el ejercicio laboral es manejable con respecto a la disposición de la persona y su control dependerá únicamente de la misma.

#### ***8.4.1.2 Administración efectiva del tiempo***

Suponiendo que todo vendedor tiene ocho horas laborales diarias, dependerá del mismo organizar su tiempo para realizar las actividades necesarias, priorizando las que se reflejen en el resultado de su gestión. Por ejemplo, el vendedor es responsable de coordinar cuándo se reúne con un cliente, hace llamadas telefónicas, responder correos electrónicos, o cuánto tiempo dedicará a la gestión de prospección de nuevos clientes. Es importante que este logre desarrollar una rutina que le permita ser lo más efectivo posible en el uso de su recurso más valioso.

#### ***8.4.1.3 Conocimiento de su producto y de la empresa***

El vendedor deberá dominar la información relevante relacionada con la oferta, como parte de esto se necesita conocer tanto las especificaciones del producto (servicio); como también de la organización. Adicionalmente, será fundamental para su desempeño reflejar seguridad en su discurso para generar confianza en el receptor.

Para el discurso de ventas, se será importante deberán dominar el conocimiento de los siguientes puntos:

- Soporte físico (ubicación, extensión, capacidad, tecnología y programas que se manejan)
- Servicios ofrecidos (cartera de producto y sus beneficios).
- Especificaciones de la organización (historia de la empresa, cultura, filosofía, misión y visión.).
- Los servicios de la competencia y datos del sector.
- Entendimiento de procedimientos de la organización (interacción con otros departamentos).

Lo que se busca es construir buena relación en los departamentos de la empresa para afianzar procesos y generar resultados más ágiles.

#### ***8.4.1.4 Identificación de nuevos clientes y mercados***

Tras haber perfilado al cliente actual de acuerdo a características comunes, necesidades y expectativas se podría identificar a los clientes potenciales.

“La diferencia principal entre los clientes con que contamos y los nuevos clientes, está relacionada únicamente con el hecho de que estos últimos están siendo atendidos por la competencia” (Martínez, 2006:53).

Un vendedor tiene la posibilidad de enriquecer -como iniciativa personal- su base de datos o cartera de clientes. Una clasificación preliminar de los clientes actuales de la empresa servirá como guía para identificar a futuros clientes ya que los clientes potenciales se ubicarán en las mismas actividades y tendrán características similares.

#### ***8.4.1.5 Desarrollo de una presentación eficaz de su producto y servicio***

Para poder ofrecer una presentación de calidad se deberá ajustar el discurso frente a dos criterios: la oferta y su cliente.

Uno de los errores más comunes que se conoce en el desempeño del vendedor es concentrar la presentación en el qué es lo que ofrecen, más que a quién se lo está presentando.

Para poder conseguir mayor atención del cliente se recomienda ajustar el discurso de acuerdo a los intereses del cliente, priorizando la información que este puede considerar como importante.

#### ***8.4.1.6 Capacidad de identificar rápidamente las necesidades de sus clientes***

“La venta personal es una comunicación directa, cara a cara entre un comprador y un vendedor” (Merinero, 1997:162).

Conocer al cliente es reconocer al individuo que se está tratando. Se debe ir a un entendimiento básico de su comportamiento como persona: los clientes compran beneficios. Por tanto, el vendedor deberá afinar su capacidad de escuchar para lograr traducir las características del producto en beneficios que puedan ser percibidos. Para lograr esto, se

dependerá de la calidad de comunicación que se propicie en el momento del encuentro con el cliente.

Existen numerosos factores que podrían sesgar el proceso de comunicación con el cliente. Es importante tener en cuenta las barreras de comunicación para poder evitar cualquier alteración al mensaje real:

- Las palabras no siempre significan lo mismo para el vendedor que para el cliente. El vendedor debe hablar el *mismo idioma* de su cliente, emplear términos y conceptos entendibles. O hacer las aclaraciones necesarias al caso.
- Los prejuicios: muchas veces se cataloga a la gente por su forma de vestir o de hablar. Toda persona que tras ser contactada acuerda una cita, es un cliente. El interés que lo condujo hacia la empresa es –hasta lo que sabemos- la única oportunidad que se necesita para hacer a oferta.
- Los encasillamientos: ocurren cuando, según la primera impresión, se juzga a la persona a la cual se está dirigiendo. Delimitaciones como el sexo, la edad, la orientación religiosa o política, entre otros; son rasgos que no deben interferir en la forma en la que dictamos nuestra entrevista.
- El escepticismo: Resulta necesario que para que un vendedor logre persuadir a su cliente a cerrar su proceso de venta, este trabaje sobre su nivel de escepticismo.

Un cliente quien cuenta con una variedad amplia de propuestas y alternativas, presentará resistencia o escepticismo inicialmente. Incluso, esta será más fuerte en el caso de compras que involucren mayor esfuerzo (dinero, accesibilidad y tiempo). Por tal razón el vendedor debe complementar su presentación con herramientas de comunicación tangibles que secunden la información brindada para poder sumar credibilidad y restar el nivel de desconfianza que el cliente pueda tener.

La cita con cliente es una dinámica bidireccional y como tal debe sustentarse en la respuesta y reacción del receptor (cliente). Particularmente en este caso, la cita persigue el objetivo de

generar el interés en el cliente para poder llegar a un acuerdo de compra. Es por esto que el rol del vendedor juega un importante papel sobre esta ecuación.

El vendedor debe estar atento para identificar y entender la retroalimentación que reciba de su emisor. Además de lo que dice, el lenguaje no verbal puede estar revelando información relevante que servirá para ajustar y transmitir la información que se tiene por ofrecer.

Se deben rescatar dos características claves que se deben apuntar conseguir con el cliente. Por una parte será entender al cliente para sentir empatía con el mismo; y a partir de esto, buscar sintonizar con el cliente a través de un manejo apropiado del lenguaje.

#### ***8.4.1.7 Destrezas para responder a las posibles objeciones***

Es importante que el vendedor se capacite para que pueda anticiparse a las objeciones. ZigZiglar, en su *Manual Definitivo Para El Vendedor Profesional* (2011), define a las objeciones como predecibles. Y confirma, si se lleva más de seis meses en el negocio, a través del programa de formación de su compañía y experiencia personal no debería encontrarse más de una o dos objeciones *nuevas* cada trimestre.

##### ***8.4.1.7.1 ¿Qué son las objeciones?***

En el comportamiento del cliente, la acción de compra resulta de criterios emocionales y justificaciones lógicas. Por tanto, las objeciones vienen a ser mecanismos que sirven para encontrar elementos de convencimiento para que el cliente sienta que el servicio que está adquiriendo es su mejor opción; y como última instancia, sentir seguridad sobre su *buena* decisión.

El surgimiento de objeciones en el momento de interacción con el cliente no se debe tomar como una señal negativa de rechazo a la propuesta. Sino más bien, como una oportunidad para afinar la propuesta hacia la máxima satisfacción del cliente.

##### ***8.4.1.7.2 Habilidad para ayudar al cliente a tomar decisiones***

Lograr que el vendedor se convierta en asesor u orientador. Esto se consigue tras propiciar un escenario que de apertura a una comunicación directa, personal y confidencial.

Ser orientador únicamente se concilia tras haber logrado dos puntos:

- Alcanzar una confianza entre cliente y vendedor.
- Lograr transparencia bidireccional de información pertinente, precisa y completa.

Y para esto, se requieren empatar dos competencias:

- Empatía: capacidad de crear una buena relación con su cliente. Es la habilidad de interpretar las necesidades y sentimiento de su cliente, de generar confianza, de crear ese clima de cordialidad y distensión que se necesita para tomar una decisión.
- Proyección: capacidad de resolución, de concreción de cierre. Es la agresividad *sana* que debe cultivar el vendedor para poder ayudar al cliente a tomar la decisión.

#### **8.4.1.8 Seguimiento certero y oportuno**

Para cualquiera que sea el caso. Dar seguimiento al cliente durante el proceso *pre* y *post* venta ayuda a conciliar una buena relación con el cliente.

##### **8.4.1.8.1 La principal herramienta del vendedor: su lenguaje**

Para quien forma parte de la fuerza de ventas, el lenguaje es su herramienta principal de trabajo. Este debe ser manejado de forma individualizada según la posición y personalidad del cliente. Sin embargo, siempre es recomendable utilizar términos claros y entendibles. Adicionalmente, el vendedor debe emplear un lenguaje que evoque emociones.

De acuerdo con un estudio realizado por *Kissmetrics*<sup>1</sup>, el 52% de los compradores es más propenso a entrar a una tienda que disponga un anuncio de promoción en percha. Además, si la palabra *garantizado* aparece asociada a un producto, el 60% de los consumidores es más propenso a comprarlo.

---

<sup>1</sup>KISSMETRICS, empresa americana proveedora de un servicio ágil y actualizado de análisis de datos probabilísticos. (Kissmetrics)

#### **8.4.1.8.2 Comunicación persuasiva**

La persuasión consiste en la utilización premeditada de comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de otra persona. Con el correcto entrenamiento este es el lenguaje que el vendedor va a buscar dominar ya que esta tiene como propósito convencer o incitar –sin ejercer violencia a coacción- a su cliente a realizar una acción. De hecho, para que este tipo de comunicación pueda tomar lugar, todos los argumentos que se empleen deben apoyarse sobre dos pilares: la credibilidad y la confianza.

De acuerdo a un artículo publicado en un sitio Web especializado en Marketing, existen siete claves para persuadir. (Alcalde, 2011).

- El contraste: Una técnica que se utiliza para crear decisión. Consiste en decir algo que pueda generar conflicto en el receptor, para luego plantear lo que realmente se quiere comunicar. De esta manera, el receptor muestra apertura a esta información y puede llegar a tener una actitud positiva hacia ello.
- La reciprocidad: se busca de alguna manera generar una suerte de deuda con el receptor; es decir que experimente un sentimiento de compromiso para ganar luego sus favores.
- La coherencia: el vendedor adopta una posición de solucionador. Se anticipa a cualquier duda o preocupación que su cliente pueda tener para que este sienta que, de todas las alternativas que puede tomar, la más coherente es el optar por determinado servicio.
- La adaptación: Esta técnica utiliza la empatía para sincronizar con el cliente. El vendedor reúne los elementos comunicacionales para llevar al receptor a considerar que es igual o muy parecido a él.
- La autoridad: Esta técnica ayuda a combatir el escepticismo que un cliente puede tener. El vendedor, como emisor, deberá dominar el contenido y giro de la conversación. Esto le aportará credibilidad y sumará confianza por parte del emisor.

- La escasez o exclusividad: Para todo proceso de venta es importante dar la sensación de que *este* el momento idóneo para realizar la gestión de compra. Para esto, el vendedor deberá transmitir un sentimiento de urgencia sobre la decisión de compra para que el cliente no postergue su acción.

#### **8.4.2 Factores internos**

La motivación de los colaboradores de una empresa es determinante para asegurar óptimos resultados. Existen numerosos factores que influyen en el nivel de motivación de un colaborador. Por ejemplo, las condiciones laborales, la carga laboral o los sistemas de compensación, se reflejará en su desempeño laboral.

Una forma de propiciar óptimos resultados en el desempeño de un colaborador, es asegurando su nivel de satisfacción con la organización. Por tanto, una empresa puede realizar esfuerzos en áreas puntuales para accionar sobre el nivel de desempeño de su fuerza de trabajo.

A continuación, se enumerarán ciertos criterios claves que influyen directa o indirectamente sobre la gestión del vendedor.

##### **8.4.2.1 Reto del trabajo**

El nivel de dificultad sobre la consecución de tareas debe ser moderado. Puesto que si se concibe como un reto muy alto esto crearía frustración y sensación de fracaso. Mientras que si se tratara de un nivel muy bajo, haría perder interés.

Es importante considerar que la exigencia del puesto debe ser coherente con el nivel jerárquico que ocupa en la estructura organizacional y con el nivel salarial.

##### **8.4.2.2 Sistema de recompensas justas**

El sistema de salario debe percibirse como justo por parte de los empleados. Es importante evitar ambigüedades y debe estar acorde a expectativas reales de crecimiento y dentro del promedio del mercado.

#### ***8.4.2.3 Satisfacción con el salario***

Se debe percibir que tanto los sueldos o salarios e incentivos recibidos, resultan ser una compensación justa que recibe el colaborador a cambio de su labor. Mantener a esta percepción en el personal es importante para que la organización obtenga, mantenga y retenga la fuerza laboral.

#### ***8.4.2.4 Condiciones favorables de trabajo***

El trabajador debe encontrar el medio de trabajo que le propicie las condiciones óptimas para desempeñarse. Dentro de este tema se implican factores de ergonomía, seguridad, salud, disponibilidad de herramientas de trabajo, el clima organizacional, ambiente laboral, entre otras.

#### ***8.4.2.5 Crecimiento y desarrollo personal***

La organización que presente un escenario que demuestre apertura a un plan de carrera brinda un elemento de motivación al personal con el que se acciona sobre dos puntos claves: reducción de rotación y aumento de productividad.

#### ***8.4.3 Factores externos***

Finalmente, cómo tercera categoría están los factores externos. Estos son los únicos criterios sobre los cuales el vendedor no tiene control directo. Sin embargo, no debe ser un impedimento para su desempeño. La mayoría de los factores externos influyentes en la decisión de compra pueden ser estratégicamente manejados mediante un asesoramiento adecuado por parte del vendedor.

Se consideran como factores externos a todo lo está en el entorno y que afecta –de alguna manera- la función de la organización; por ejemplo, la situación económica local o internacional (que puede incidir con el giro del negocio), moda, competencia, entre otras.

#### ***8.4.3.1 Fuerzas sociales***

Dentro de este campo se analizarán los intereses y opiniones que influyen en el comportamiento. Estos rasgos ajustan a la sociedad por cómo es: la forma en que se comporta y cómo adecua su comportamiento como consumidor. Por lo tanto, los responsables de marketing deben velar para que sus estrategias y acciones estén en coherencia con las características sociales y culturales de la sociedad a la cual se dirigen.

#### ***8.4.3.2 Fuerzas Reguladoras***

Todas las acciones de las empresas y el comportamiento de los mercados están regulados por los procesos político-legales que rigen en esa sociedad. Por tanto las estrategias de marketing deben tener en cuenta la legislación vigente como marco de referencia para desarrollar sus acciones.

#### ***8.4.3.3 Fuerza Económica***

El desempeño de las organizaciones se ve significativamente afectado por distintos fenómenos que podrían acontecer en el entorno económico. Por ejemplo, las tasas de interés y de inflación, la situación económica de los consumidores, el costo de operación, entre otros; son criterios que se verán reflejados en el nivel de demanda, como también en la capacidad de la empresa para cubrir las exigencias del mercado.

“Las condiciones económicas se modifican con el transcurso del tiempo y son difíciles de predecir” (Thomas S. Bateman, 2001, Pág.: 56)

Si bien resulta imposible tener una proyección acertada sobre lo que pueda pasar en el entorno económico, una investigación puede disminuir el grado de incertidumbre.

#### ***8.4.3.4 Fuerza competitiva***

Michael Porter en 1979 dio la base para entender la complejidad de la fuerza competitiva. De acuerdo a Porter, la rivalidad entre competidores viene dada cinco elementos.

- Poder de negociación de los clientes.

- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos entrantes.
- Amenazas de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

“Estas fuerzas ayudarán a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso” (López, 2008).

El entendimiento pleno de cada uno de estos criterios ayudará a la organización a tener una pauta para sustentar la formulación de estrategias. Sin embargo, ¿qué información se podría considerar como relevante? Thomas S. Bateman, en su libro *Administración Estratégica* (2003), recomienda seguir ciertas preguntas como guía para obtener información relevante al caso. Algunas de estas preguntas son:

- *¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los competidores principales?*
- *¿Qué tan vulnerable son nuestras estrategias al contraataque exitoso de nuestros competidores principales?*
- *¿Hasta qué grado podrían los productos o servicios sustitutos constituir una amenaza para los competidores de la industria?*
- *¿Qué factores clave ha contribuido a nuestra posición competitiva actual en esta industria?*

Los factores externos corresponden a los que encontramos afuera de la organización y forman parte del entorno. Como se ha explicado, estos ejercen una importante influencia sobre la gestión comercial de cualquier organización. En el siguiente capítulo se realizará un análisis aplicado al proyecto de investigación sobre estas cuatro fuerzas: social, reguladoras, económicas y competitivas. Con la información generada, se podrá tener mejor percepción del escenario real para así proponer acciones orientadas a contrarrestar posibles amenazas.

## 8.5 Modelo de gestión

Modelo de gestión se conoce al esquema teórico de un sistema en el cual se propone las líneas de acción para facilitar el ejercicio de un ámbito en específico. En este caso, se busca afinar la venta de la idea de *empresa* a un mercado donde sus colaboradores también serán concebidos como los clientes de esta operación. Como parte de este proyecto, además de ajustar la propuesta de valor al cliente externo, se buscará también el aumentar la motivación del cliente interno y como consecuencia directa, su nivel de productividad.

Para este plano, los esfuerzos de marketing se orientan a constituir una campaña de servicio enfocada a brindar consciencia sobre los distintos factores que intervienen en la gestión comercial. Será a partir del análisis de los factores claves que se podrán desarrollar estrategias de acción dirigidas al personal interno de la empresa. En última instancia estos esfuerzos buscan reforzar distintos aspectos como el rendimiento, la productividad, el nivel de vinculación y por tanto en el valor competitivo o activo intangible de la organización. Con lo que se busca promover un mejor servicio y nivel de satisfacción con el cliente externo.

Para el desarrollo funcional de este modelo de gestión, es necesario desarrollar cuatro fases:

- Estudio del mercado interno: se pueden aplicar distintas técnicas de investigación para proporcionar mejor entendimiento sobre el mercado interno.
- Análisis del entorno: el impacto de las distintas variables del entorno es inevitable en el desempeño de cualquier organización. Entender la dinámica del mercado proporcionará una base importante para el desarrollo de cualquier estrategia.
- Proceso de adaptación: una vez que se entendió los requisitos del entorno y las condiciones del mercado, en esta fase se proporcionará un plan estratégico para adaptar los recursos de la organización.
- Control y seguimiento: tras haberse aplicado las adaptaciones se observará y verificará el desarrollo y desempeño de las mismas.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS DE LOS FACTORES RELEVANTES

#### 9 Metodología de investigación

En este capítulo se analizarán los factores relevantes que influyen en el proceso comercial de la Universidad de los Hemisferios. Para esto, como se revisó en el marco teórico, serán considerados *relevantes* a todos los criterios (internos y externos) que podrían influir sobre el desempeño del área comercial.

Para acceder a esta información se debió respetar un proceso de investigación. Primero, como parte de investigación exploratoria se ejecutaron las siguientes técnicas:

##### 9.1 Evaluación de 360° grados

Ejecutada en el mes de abril del año 2012, esta técnica de investigación perseguía el objetivo de entender el nivel de calidad percibido en el servicio brindando por el área de admisiones.

En el formato de una encuesta se buscó cubrir los atributos que se consideraron relevantes dentro de la gestión de los colaboradores del área. Así, se armaron cuatro categorías cada una compuesta por criterios específicos que la persona encuestada tenía que evaluar.

Estas cuatro categorías fueron:

##### 9.1.1 *Compromiso*

Dentro de este campo se evaluaron los siguientes criterios:

- Trabajo en equipo.

- Responsabilidad.
- Productividad.
- Imagen personal.

### **9.1.2 *Calidad de trabajo***

En este campo se cubría aspectos propios de las exigencias de su puesto. Siendo estas:

- Planeación,
- Confiabilidad en su trabajo.
- Conocimientos de sus funciones
- Reconocimiento de los principios de la UDLH.

### **9.1.3 *Actitud***

Con estas preguntas se buscaba entender si el perfil del empleado encajaba con el perfil del puesto. Los criterios de este campo fueron:

- Cuidado de los activos de UDLH.
- Compañerismo.
- Iniciativa.
- Enfoque a resultados.
- Deseo de superación.
- Relación con el cliente.
- Esfuerzo adicional.
- Desempeño de sus funciones.

### **9.1.4 *Habilidades***

Se referían a las competencias más importantes que se requerían para el desempeño de las exigencias del puesto:

- Comunicación.
- Solución de problemas.
- Trabajo bajo presión.
- Aprendizaje.

La encuesta la realizaron distintas personas que participan en el proceso de admisiones. Con miras a obtener resultados objetivos, se eligió para formar parte de la muestra a las personas que conocen de cerca la gestión de las asesoras.

- Jefes directos: directora del área de admisiones. (1)
- Pares: coordinadores, decanos y personas de otros departamentos que trabajan a la par en otros departamentos. (9)
- Evaluación personal: percepción individual de su desempeño. (6)
- Estudiantes de primer y segundo semestre: como clientes pudieron percibir de inicio a fin el servicio brindado por el departamento bajo observación. (20)

En total, se realizaron 36 encuestas.

En el Anexo 1 se encuentra el formato de encuesta para evaluación de desempeño personal. Adicionalmente, se aprovechó el acercamiento a los estudiantes de primer y segundo semestre para tratar otros temas relevantes para la investigación: competencia y factores de decisión.

Para entender estos dos interrogantes, dentro de este formato de encuesta, se presentaban dos preguntas adicionales. Primero, se les preguntó a los estudiantes en qué universidades habían aplicado antes de ingresar a la Universidad de los Hemisferios. Y segundo, se les preguntó qué razones fueron las que les convencieron en ingresar a esta universidad.

Además de este formato de encuesta, se utilizó la información obtenida de una evaluación realizada por la Universidad de los Hemisferios. Como iniciativa del departamento comercial, se dirigió un cuestionario a las personas que brindaban atención al cliente para poder entender las tendencias o factores que podrían estar influyendo en las asesorías. A partir de esta práctica se pudo identificar objeciones frecuentes, inquietudes, percepción de valor, entre otros criterios relevantes. (Formato de cuestionario de Departamento Comercial UDLH en Anexo 2)

## **9.2 Interpretación de rol de cliente fantasma**

Durante los meses marzo y abril del año 2012, se desarrolló esta técnica con el fin de entender la experiencia del cliente y –así mismo- acceder a información que otras universidades presentan dentro de su oferta.

### **9.3 Resultados de investigación de mercados**

Para propósitos de este proyecto de investigación, la Universidad de los Hemisferios aportó con los resultados de dos proyectos de investigación de mercados realizada, cada una, por una empresa distinta.

#### **9.3.1 *Smart Research***

La empresa especializada en investigación de mercados SMART Research, condujo un proyecto de investigación cuyo objetivo era “conocer sobre las preferencias y hábitos de estudiantes jóvenes en la ciudad de Quito respecto a las universidades en general y la Universidad de Los Hemisferios en particular” (Smart-Research, 2011)

La muestra para esta investigación fue 250 jóvenes estudiantes de tercer año de bachillerato, entre hombre y mujeres, quienes se encontraban dentro de un nivel socio-económico medio típico y medio alto.

Se manejó un formato de encuesta con la cual se pudo obtener resultados cuantitativos y cualitativos orientados a cubrir el objetivo de investigación mencionado.

#### **9.3.2 *Consultor Apoyo***

Por parte de la empresa Consultor Apoyo, se dirigió una investigación de mercados cuyo objetivo era “medir el desarrollo, desempeño y fuerza de La Universidad de los Hemisferios como producto y marca propia comparativamente con la competencia” (Consultor-Apoyo, 2011)

Se utilizó una investigación cuantitativa basada en encuestas. La muestra fue de 1000 casos. Para esto, la encuesta se realizó en universidades y hogares de la ciudad de Quito, a hombres y mujeres que estaban dentro de un nivel económico alto, medio alto y medio típico.

Gracias a los resultados obtenidos de estas técnicas de investigación, se logró obtener mejor entendimiento del escenario y con esto se generaron hipótesis que sirvieron como base para el desarrollo de técnicas investigación de carácter concluyente.

Se requirió de técnicas descriptivas de investigación para poder confirmar las hipótesis. Se realizaron entrevistas a profundidad a personas de los grupos relevantes en la gestión comercial. Así pues, la directora del departamento comercial de la UDLH, estudiantes, decanos y coordinadores de las facultades, también formaron parte de la investigación contribuyendo al estudio con su punto de vista del proceso bajo evaluación.

Adicionalmente, para respaldar el informe, se acudió a fuentes secundarias de información: páginas WEB, textos, folletos y otro tipo de material impreso que brindaban las universidades involucradas en la investigación.

A continuación se analizarán los resultados.

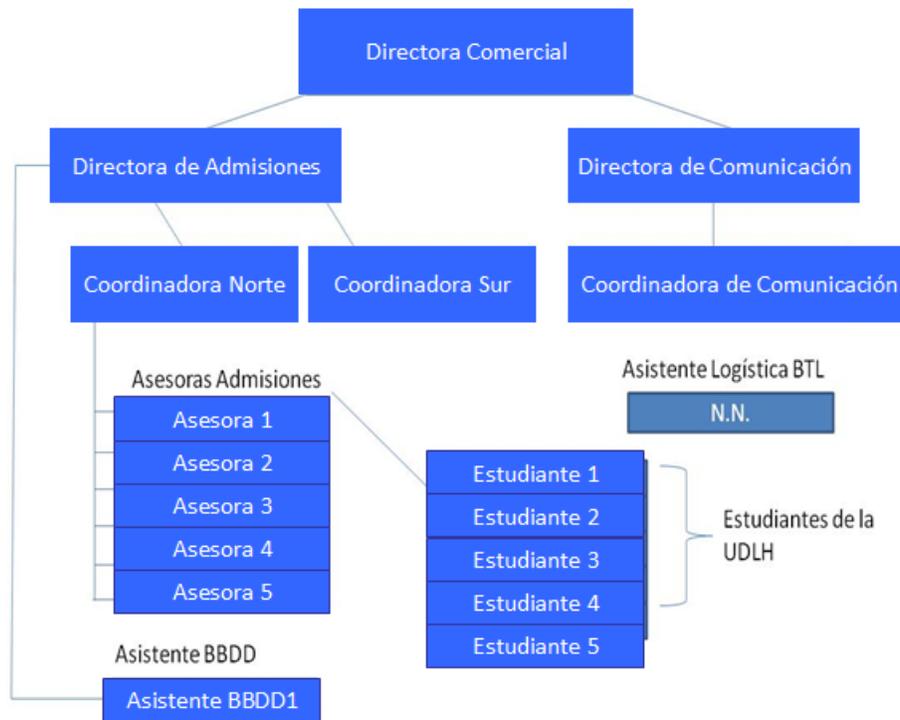
## **10 Proceso de venta actual**

### **10.1 Organigrama del área comercial**

El departamento comercial ha venido atravesando algunos cambios y adaptaciones en los últimos años.

Para la fecha de la investigación, el organigrama estaba dispuesto de la siguiente manera: a la cabeza, bajo el cargo de Directora Comercial. A su mando estaban las dos áreas de donde se derivan los esfuerzos de con propósito comercial. Por una parte, Admisiones que contaba con un equipo de dos coordinadores, cinco asesoras y un equipo de soporte de actividades (asistente de BBDD y equipo de estudiantes). Y por otra parte, estaba el área de Comunicación Corporativa la cual contaba con una coordinadora y una asistente de logística.

**Gráfico 5**  
**Organigrama actual departamento comercial UDLH**



Fuente: Modelo de organigrama de la Universidad de los Hemisferios vigente para el proceso 2012.

### **10.2 Proceso de admisiones actual**

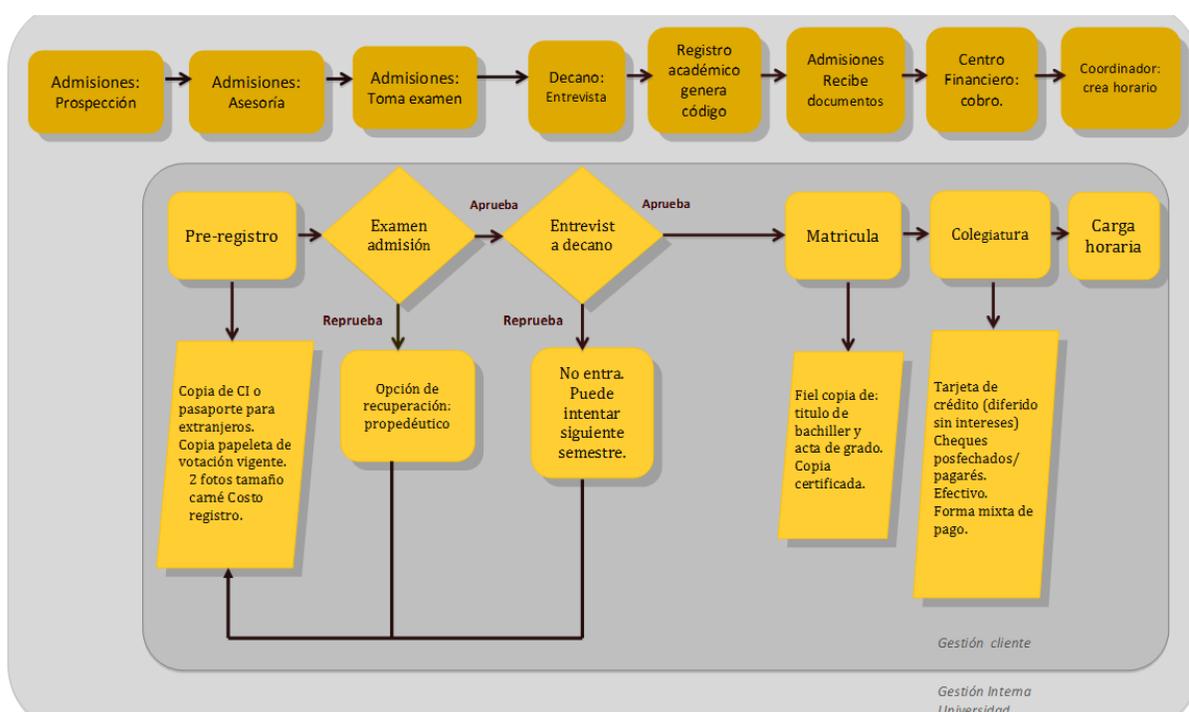
Como se pudo revisar en el Capítulo 1, los servicios son –por condición- inseparables. Esto implica que el vendedor desempeñará un rol protagónico en la venta y así mismo en la entrega de valor en la oferta.

Con la intención de entender cómo podría ser percibida la entrega de valor de la experiencia de compra, se desglosó el proceso de Admisión (venta) en los distintos pasos que lo componen. De esta manera, se podría identificar criterios claves que forman parte de la experiencia del cliente, por ejemplo: nivel de participación del cliente, la agilidad del proceso

y otros criterios que más adelante se utilizarán para evaluar y comparar con la propuesta de la competencia.

El diagrama de flujo presentado en el Gráfico 6, se basó en la información obtenida sobre el proceso vigente para el año 2012.

**Gráfico 6**  
**Proceso de Admisión UDLH actual**



Fuente: Elaboración propia

### 10.2.1 Prospección

Todo comienza con los esfuerzos de convocatoria del departamento de Admisiones. Estrategias como visitas a colegios, ferias, invitación a eventos de la universidad, actividades

BTL, entre otras; cumplen el propósito de alimentar una base de datos accionable para el corto, mediano o incluso largo plazo.

### ***10.2.2 Asesoría***

La asesoría se la brinda al estudiante interesado que llega al campus de la Universidad para recibir información. Esta visita puede ser resultado de la convocatoria de los esfuerzos de tele-marketing (base de datos), registro generado por teléfono, por ingreso de datos en la página WEB o puede ser un cliente *walk-in*<sup>2</sup>.

Una asesora de admisiones asume responsabilidad sobre el caso desde el primer contacto. De esta manera, se puede garantizar un servicio individualizado, adaptado a las dudas y objeciones que cada caso pudiera presentar.

Por otro lado, el estudiante tiene la apertura para conocer la universidad y todos los servicios que esta ofrece.

En el caso de alcanzar el paso de pre-registro, la asesora a cargo del caso se encargará de recolectar los documentos requeridos:

- Copia de cédula de mayor de edad o pasaporte para extranjeros.
- Copia de papeleta de votación vigente.
- Fotos tamaño carné.
- Pago por concepto de registro: US\$ 35.

Anteriormente, el examen de admisión se lo programaba en fechas fijas siguiendo una frecuencia mensual. Sin embargo, para el mes de mayo del presente año, el estudiante interesado puede rendir el examen el mismo momento se inscribe.

---

<sup>2</sup> Se conoce como *walk-in* a la persona que llega a un punto de venta sin previa convocatoria.

Siendo un examen que pretende valorar las dinámicas de aprendizaje y razonamiento que se desarrollaron en los años de escolarización, no se requiere de preparación previa.

El examen que se emplea es el DAT-5 el cual está compuesto de seis áreas: lingüística, numérica, ortográfica, velocidad Visio-motora, aptitud mecánica y desarrollo espacial. De manera complementaria, se toma un examen para determinar el perfil psicológico del estudiante: 16PF. Ambos exámenes tienen el propósito de escoger a un perfil acorde a la orientación y exigencias de la Universidad de los Hemisferios.

El tiempo que se toma para su calificación es hasta 2 días laborables.

En el caso que el estudiante no alcance la calificación requerida, se le brinda con la oportunidad de seguir un curso de nivelación o propedéutico. Hecho esto, el estudiante puede rendir el examen nuevamente.

### ***10.2.3 Entrevista con el decano o coordinador***

Tras haber aprobado el examen de admisión, el decano o el coordinador de la carrera a la que se aplica, fija una cita para entrevistarse con el estudiante. Esta puede ser el mismo día del examen o dentro de la misma semana.

Este es un espacio para que el estudiante conozca al decano o coordinador de su futura carrera y presente cualquier duda. Esta apertura de dialogo por lo general toma entre 20 a 30 minutos. Transcurrido este tiempo, el decano o coordinador deberá entender la posición del estudiante frente a la carrera elegida y la universidad.

La entrevista busca evaluar cinco criterios:

- Personalidad: determinar rasgos generales de personalidad. Por ejemplo, si es extrovertido, si demuestra interés, si está seguro de su decisión.
- Entorno familiar: la Universidad considera que mientras más estabilidad se tenga en el entorno familiar, mayor solidez académica puede demostrar el estudiante en su desempeño.

En el caso de identificarse algún factor que pueda influir en su rendimiento, este documento servirá como respaldo en el historial del estudiante para apoyar las deficiencias que se puedan presentar en adelante.

- Aptitudes vocacionales: elegir una carrera universitaria es una decisión que determinará la trayectoria de vida del estudiante. Por tanto, deberá tomarse esta decisión con responsabilidad y determinación.

El coordinador de la carrera buscará que las aptitudes sean afines con lo que se exigen en la carrera. En el caso que no sea así, se le guía al estudiante al departamento psicológico para que reciba orientación.

- Compatibilidad con el proyecto educativo: se busca confirmar que el estudiante sienta afinidad con la misión y visión de la Universidad. Adicionalmente, se deberá demostrar que tenga apertura frente a distintos proyectos de responsabilidad social.
- Sentido social de la problemática del país: la Universidad de los Hemisferios busca formar profesionales orientados a la realidad nacional. Por tanto se busca personas que proyecten su ejercicio de carrera para el beneficio del país.
- Observaciones y recomendaciones. Es un espacio libre donde el decano o coordinador puede dar a conocer alguna observación importante.

Cada uno de los campos se evalúa y califica sobre 5. Los resultados finales se suman en la parte de razonamiento verbal del examen de admisión.

La entrevista persigue varios propósitos. Por un lado, se busca evaluar el interés que tiene el estudiante por la carrera y por la universidad. Y por otro lado, se busca ajustar dichos intereses con la oferta universitaria. A partir de los resultados de la entrevista, el estudiante puede ser aprobado para la carrera elegida, puede ser orientado a otra carrera o si fuese el caso, se le podría negar su ingreso a la institución.

El tiempo estimado para la entrega de la respuesta de la entrevista es inmediato o máximo dentro de un día laboral.

#### ***10.2.4 Generación de código en Registro Académico***

Admisiones solicita al departamento de Registro Académico un código para identificar el caso del estudiante y para que posteriormente se pueda realizar el pago de matrícula.

#### ***10.2.5 Documentos completos***

Admisiones se encarga de recolectar el resto de documentos requeridos del estudiante.

- Fiel copia del título de bachiller refrendado. Validada por el colegio o por notario.
- Fiel copia del acta de grado. Validada por el colegio o por notario.

En el caso de ser estudiantes recién graduados, se puede entregar temporalmente un certificado hasta que el estudiante reciba sus documentos.

#### ***10.2.6 Centro financiero para cobro***

La asesora de admisiones responsable del caso, acompaña al estudiante al centro financiero para que este realice la cancelación de matrícula.

#### ***10.2.7 Cancelación de valor de matrícula***

Una vez cancelada la matrícula, el estudiante puede seguir de inmediato a la cancelación de la colegiatura. Cada crédito tiene un valor de US\$ 100, por tanto el precio de la carrera dependerá de la cantidad de créditos que el estudiante irá a tomar.

Las formas de pago aceptadas son las siguientes:

- Pago corriente: se puede hacer mediante un cheque, o mediante una transferencia o depósito bancario a una cuenta de la universidad.
- Tarjeta de crédito: diferido a seis meses sin intereses con cualquier tarjeta de crédito.
- Crédito del IECE: Se solicita factura original del pago de la matrícula, malla certificada de la carrera y una carta.

- Pagarés: en el caso que el apoderado del estudiante no posee tarjeta de crédito y no puede desembolsar todo el dinero en un pago y solicitan pagos mensuales. Se puede realizar una solicitud en especie valorada, dirigida al Vicerrector Administrativo explicando la situación y la forma de pago. Tras ser aceptada esta solicitud en el comité financiero, el padre de familia y el estudiante deben firmar un pagaré donde se establecen montos y fechas de pago.

### ***10.2.8 Horario de clases***

La universidad coordina una semana para hacer horarios para estudiantes nuevos, donde se cita al estudiante para que se encuentre con su coordinador.

El proceso de admisión del estudiante puede demorar desde tres semanas y el examen o la matrícula tienen una vigencia de un año.

Para concluir, la consecución de una serie de pasos que involucran a distintos departamentos en distintas locaciones; sumado al tiempo requerido para la ejecución de cada gestión y la cantidad de esfuerzo esperado por parte del postulante califican al proceso como complejo.

Para que este proceso pueda fluir exitosamente de un punto a otro, dependerá de numerosos factores (internos como externos). A continuación, se analizarán las diferentes condiciones que pueden intervenir en el proceso de venta.

## **10.3 Factores de venta personal**

Para poder tener resultados acertados de cada criterio evaluado, se necesitaron distintos métodos de investigación. Así pues, para poder entender mejor los factores de venta personal el estudio se remitirá a los resultados obtenidos de algunas de las técnicas de investigación mencionadas en el punto 9: evaluación 360 Grados, la evaluación directa del director de admisiones y la autoevaluación.

### ***10.3.1 Actitud personal***

Existen diferentes rasgos específicos que están contemplados dentro de la Actitud. Por esta razón, en el formato de la evaluación de 360 grados se desglosó este factor en diferentes

criterios que se consideraban importantes para el perfil de vendedor. Así, cada uno de estos pudo ser evaluado por las personas que han sido testigo de la conducta del área bajo observación.

**Tabla 1**  
**Evaluación actitud**

Actitud								
	Cuidado de los activos	Compañerismo	Iniciativa	Enfoque a resultados	Deseo de superación	Relación con el cliente	Esfuerzo adicional	Desempeño de funciones
<i>Auto evaluación</i>	4,33	4,33	3,17	4,33	4,17	4,33	4,17	4,33
<i>Evaluación del Personal</i>	4	3,4	3,2	3,2	3	3,6	2,8	3,4
<i>Pares</i>	4,14	3,88	3,88	3,25	3,14	3,5	3,14	3,38
<i>Cliente</i>	3,9	4,3	4,3	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8
<b>Total</b>	<b>4,09</b>	<b>3,98</b>	<b>3,61</b>	<b>3,65</b>	<b>3,53</b>	<b>3,81</b>	<b>3,45</b>	<b>3,73</b>

Fuente: Elaboración propia

Para este modelo de encuesta, se dispuso una escala de Likert. Siendo 1 malo y 5 excelente, para valorar cada criterio. Para el caso de “Actitud”, el promedio obtenido de todos los criterios fue de 3,73 la cual está dentro de la categoría de *bueno*. Sin embargo, para poder tomar medidas para reforzar el proceso, se tomará en consideración los dos criterios de menor calificación: *deseo de superación* con 3,53 y *esfuerzo adicional* con 3,45.

### **10.3.2 Administración efectiva del tiempo**

En este caso, las únicas personas en posición de evaluar este factor eran: la directora de admisiones quien tiene contacto permanente con las asesoras y las asesoras quienes tienen conocimiento pleno sobre la carga laboral que tienen que cumplir bajo un tiempo determinado.

**Tabla 2**  
**Administración efectiva del tiempo**

Asesora	Directora	Autoevaluación
A1	5	4
A2	4	3
A3	3	4
A4	5	4
<b>Total</b>	<b>4,25</b>	<b>3,75</b>

Fuente: Elaboración propia

Existe una diferencia significativa en los resultados obtenidos por la evaluación realizada por la directora y la autoevaluación. Se podría interpretar que las asesoras consideran que no pueden cumplir con la carga de trabajo en el tiempo que disponen.

### ***10.3.3 Conocimiento de su producto y de la organización***

En este punto se dividió en dos criterios. Por una parte se evaluó el conocimiento del producto y por otro el conocimiento de la Universidad.

**Tabla 3**  
**Conocimiento del producto**

Asesora	Directora	Autoevaluación
A1	5	4
A2	5	5
A3	4	4
A4	3	3
<b>Total</b>	<b>4,25</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

Tanto la directora como las asesoras consideran tener conocimiento sobre el producto. Las calificaciones fueron 4,25 y 4 respectivamente.

Resultados similares se reflejaron en la evaluación sobre el conocimiento que se tiene sobre la universidad.

**Tabla 4**  
**Conocimiento de la universidad**

<b>Asesora</b>	<b>Directora</b>	<b>Autoevaluación</b>
<b>A1</b>	5	4
<b>A2</b>	5	4
<b>A3</b>	4	5
<b>A4</b>	4	4
<b>Total</b>	<b>4,5</b>	<b>4,25</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para este tema es importante recalcar que las asesoras de admisiones no han recibido una capacitación adecuada sobre la información de cada facultad. Es decir, no se han desarrollado talleres ni reuniones con los representantes de las carreras. Se puede asumir que a sabiendas que no se manejan líneas que rijan las entrevistas o discurso de ventas, se puede estar cayendo en la inconsistencia y heterogeneidad en el servicio.

#### ***10.3.4 Identificación de nuevos clientes y mercados***

Como parte del perfil del puesto de las asesoras está el coordinar reuniones con los directores de los colegios para así generar convenios. De la misma manera buscan tener acceso a la agenda de actividades para poder programar y planificar distintas actividades y eventos.

Adicionalmente, tienen la responsabilidad de dar seguimiento a una base de datos para que puedan generar citas efectivas con posibles clientes. Por tanto, la captación de nuevos clientes depende enteramente de la asesora. Por tal razón, el tipo de evaluación para este criterio, fue la evaluación de la directora y la autoevaluación.

**Tabla 5**  
**Captación de nuevos clientes**

<b>Asesora</b>	<b>Directora</b>	<b>Autoevaluación</b>
<b>A1</b>	5	4
<b>A2</b>	4	3
<b>A3</b>	2	3
<b>A4</b>	5	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se revelan los resultados obtenidos en la evaluación de captación de clientes. Los resultados demuestran que existe una diferencia entre los resultados de ambas evaluaciones. Se podrá asumir que existe inseguridad por parte de las asesoras sobre el manejo de esta responsabilidad.

### ***10.3.5 Desarrollo de una presentación eficaz de su producto y servicio***

El desarrollo de la presentación es un MOT (*Moment of truth*<sup>3</sup>) que influirá sobre el comportamiento del consumidor. Por tanto, en esta oportunidad la asesora debe aprovechar la

---

<sup>3</sup>MOT: Moment of Truth o Momentos de la Verdad se refiere a los momentos críticos donde la persona tiene el primer contacto con una empresa, generándose en el cliente potencial una impresión o actitud positiva o negativa que influirá en el proceso de compra.

apertura que demuestra el cliente para poder generar acuerdos. Una entrevista exitosa dependerá de cómo ajusta la presentación del producto sin descuidar el interés y posición del cliente.

**Tabla 6**  
**Desarrollo de una presentación eficaz**

Asesora	Directora	Autoevaluación
A1	4	4
A2	4	5
A3	2	5
A4	4	5
<b>Total</b>	<b>3,5</b>	<b>4,75</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para este caso, se demuestra que la calificación de la directora es significativamente menor a la que obtuvo la autoevaluación. A sabiendas de que asesoras no han recibido capacitación previa sobre el manejo de entrevista, estas podrían estar evaluando los esfuerzos dedicados en esta gestión, más no la calidad. Para complementar esta hipótesis se tiene la calificación de la directora, la misma que refleja la necesidad para reforzar esta área.

### ***10.3.6 Destreza para responder a las posibles objeciones***

Tener argumentos para contrarrestar las objeciones es una medida importante que servirá para enriquecer el proceso de la entrevista.

Brindar una asesoría rica en argumentos que puedan mitigar el impacto de las objeciones, no solo servirá para ganar la confianza del cliente, sino que además ayudará a aumentar su interés frente a la propuesta.

**Tabla 7**  
**Manejo de objeciones**

Asesora	Directora	Autoevaluación
A1	3	4
A2	4	4
A3	3	4
A4	3	5
<b>Total</b>	<b>3,25</b>	<b>4,75</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7, nuevamente se presenta un escenario donde la evaluación de la directora es menor a los resultados de Autoevaluación. Para este caso también se resalta la necesidad para reforzar esta dimensión.

#### **10.3.6.1 Objeciones frecuentes**

Como iniciativa de la Universidad, se realizó una encuesta para entender factores que pueden interferir en el proceso de venta (Anexo 2).

Los resultados de esta encuesta demostraron que para el periodo de ingreso del año 2012, existían tres principales objeciones:

- Ubicación o transporte: La ubicación de la Universidad, la falta de servicio de transporte.
- La percepción que los precios están muy altos: considerando que es una universidad *pequeña y nueva* los precios se perciben como altos en comparación de la competencia.

- Calificación D: la calificación se presenta como la carta de presentación de la universidad

Por propósitos del estudio, la identificación de objeciones es considerada como retroalimentación relevante para identificar debilidades que refleja la UDLH ante los ojos del cliente potencial. Por tanto, la información levantada será considerada para consolidar la propuesta de modelo de gestión.

### ***10.3.7 Otros puntos evaluados***

Con el propósito de poder abarcar una evaluación completa de todos los criterios claves que podrían intervenir en el desempeño del departamento de admisiones, se sumaron a la investigación otros criterios claves que podrían influir sobre la calidad del servicio.

- Compromiso: en el área de compromiso se buscaba entender cómo era el percibido el desempeño de los colaboradores frente a las exigencias de su cargo.
  - Trabajo en equipo: se evaluaría el reconocimiento de la ejecución de las distintas tareas que requieren de la participación de otras personas, la disposición para escuchar sugerencias, así como compartir conocimientos. Es decir, se busca responder a la pregunta ¿demuestra colaboración efectiva?
  - Responsabilidad y constancia: este punto evaluaba si la persona es puntual y acertado en la entrega de labores, así como con el cumplimiento con los compromisos de trabajo.
  - Asistencia: Este punto respondía a la pregunta si la persona cumple, o no, puntualmente los horarios de trabajo establecidos.
  - Productividad: este punto buscaba valorar cómo la persona estaba respondiendo a las exigencias y responsabilidades propias del departamento dentro del horario determinado.
  - Imagen personal: Valoración de la imagen o presentación del profesional frente al cliente.

**Tabla 8**  
**Evaluación de Compromiso**

<b>Compromiso</b>					
	Trabajo en equipo	Responsabilidad y constancia	Asistencia	Productividad	Imagen personal
<i>Auto evaluación</i>	4.17	4.25	4.00	4.00	4.33
<i>Evaluación del Personal</i>	3.60	3.60	3.40	3.20	3.40
<i>Pares</i>	3.00	3.13	3.67	3.17	3.75
<i>Cliente</i>	3.89	3.84	3.85	3.90	3.79
<b>Total</b>	<b>3.66</b>	<b>3.70</b>	<b>3.73</b>	<b>3.57</b>	<b>3.82</b>

Fuente: Elaboración propia

Los puntajes más altos se dan en la evaluación personal, y los más bajos los dan la evaluación del personal realizada por el jefe directo y por otro lado los pares que corresponden a coordinadores y decanos. Este es un fenómeno que, como se demostrará en los otros puntos evaluados, se presenta para todos los casos.

La dimensión de *Compromiso* obtuvo una calificación general de 3,70 que equivale a *buena*. Las calificaciones más bajas corresponden los campos de *trabajo en equipo* y *productividad*.

- Calidad de trabajo: en este campo se intención valorar la calidad del servicio percibida por las personas que intervienen de alguna forma en el proceso. Dentro de este campo se valoraron los siguientes puntos:
  - Planeación y organización: habilidad para organizar y planear su trabajo, fijar objetivos, desarrollar estrategias y establecer prioridades.
  - Confiabilidad en su trabajo: asume con responsabilidad las tareas que le son asignadas, ejecutando su trabajo de forma prolija.

- Conocimiento de funciones: Sus integrantes conocen perfectamente sus funciones así como todas las demás labores en relación con éstas.
- Apego a estándares, políticas y procedimientos: Desarrolla su trabajo siguiendo estándares, políticas y procedimientos establecidos por la UDLH.

**Tabla 9**  
**Evaluación Calidad en el trabajo**

CALIDAD DE TRABAJO				
	Planeación y organización	Confiabilidad en su trabajo	Conocimiento de sus funciones	Apego a estándares, políticas y procedimientos establecidos por la UDLH.
Autoevaluación	4.17	4.50	4.00	4.17
Evaluación del Personal	3.50	3.00	3.60	3.40
Pares	3.13	3.50	3.14	3.38
Cliente	3.79	3.79	3.68	4.11
<b>Total</b>	<b>3.65</b>	<b>3.70</b>	<b>3.61</b>	<b>3.76</b>

Fuente: Elaboración propia

La calificación general de todos los criterios fue de 3,68. Sin embargo, señalando las calificaciones más bajas fueron: *Planeación/Organización* y *conocimiento de sus funciones*.

- **Habilidades:** en esta dimensión se valoraron las competencias necesarias para el desempeño del trabajo.
  - **Comunicación:** ¿Es capaz de llevar a cabo una presentación elocuente de problemas técnicos, procesos y soluciones, de manera oral y escrita?
  - **Solución de problemas:** Capacidad para elaborar ideas nuevas y generar soluciones creativas a los problemas que se puedan presentar.

- Trabajo bajo presión: Desempeña sus actividades satisfactoriamente aun que trabaje con restricciones de tiempo y recursos.
- Aprendizaje: Facilidad y disponibilidad para recibir información constructiva (comentarios y sugerencias).

**Tabla 10**  
**Evaluación Habilidades**

HABILIDADES				
	Comunicación	Solución de problemas	Trabajo bajo presión	Aprendizaje
Autoevaluación	4.33	4.33	4.17	4.33
Evaluación del Personal	3.40	3.20	3.40	3.60
Pares	3.14	3.00	3.29	3.50
Cliente	3.88	3.73	3.55	3.52
<b>Total</b>	<b>3.69</b>	<b>3.57</b>	<b>3.60</b>	<b>3.74</b>

Fuente: Elaboración propia

El área de habilidades tuvo un promedio de 3,69. Los criterios con calificación más baja fueron *solución de problemas* y *trabajo bajo presión*.

- Comentarios: dentro de la encuesta se dio apertura para que el encuestado pueda expresar cualquier idea relevante al caso.

Por parte de los estudiantes la percepción de la atención de Admisiones es buena, lo que no ocurre con lo que se percibe de los procesos de Registro Académico. En más de un comentario se hizo evidente una posición: al momento de pasar a registro académico, los estudiantes no reciben la información necesaria. Esto se traduce en procesos confusos y demorosos.

Por otra parte, de los comentarios encontrados del desempeño de admisiones por parte de departamentos afines se percibe que existe confusión en la carga de

responsabilidades. De esta impresión de falta de definición en las tareas de los puestos del departamento de admisiones, se derivan algunos problemas que se lograron puntualizar:

- “Como las personas no tienen sus funciones definidas, no saben qué hacer e incluso *quedan algunas tareas flotando*”.
- “Han existido momentos donde el desorden o la falta de cumplimiento de admisiones ha resultado en una mala imagen para la universidad”.
- “Se recomienda mayor definición de funciones y/o comunicación de las funciones al resto de departamentos para no confundir quién está encargado de cuáles tareas”.
- “Hace falta mayor planificación y coordinación entre admisiones y facultades para la organización de eventos y programas”.

No obstante, se menciona que el equipo demuestra una buena actitud, presencia y motivación para la recepción de sugerencias y comentarios.

### ***10.3.8 Resultados factores de venta personal***

Para esta fase de la investigación, los hallazgos fueron los siguientes:

- Actitud personal: *deseo de superación* y *esfuerzo adicional* son criterios que deberían reforzarse.
- Administración efectiva del tiempo: las asesoras consideran que no pueden cumplir con la carga de trabajo en el tiempo que disponen.
- Conocimiento de su producto y de la organización: si bien los resultados fueron buenos (en ambos criterios), se debe recalcar que las asesoras de admisiones no han recibido una capacitación adecuada sobre la información de cada facultad.

La consecuencia de no manejar líneas que rijan el discurso que manejan las asesoras en las entrevistas, se puede estar cayendo en la inconsistencia y heterogeneidad en el servicio.

- Identificación de nuevos clientes y mercados: Podemos asumir que existe inseguridad por parte de las asesoras sobre el manejo de esta responsabilidad. Podemos suponer el motivo es por falta de tiempo o capacitación sobre este tema.
- Desarrollo de una presentación eficaz de su producto y servicio: los resultados de la directora señalan la necesidad de reforzar este criterio.
- Destrezas para responder a las posibles objeciones: de igual manera, los resultados de la directora señalan la necesidad de reforzar este criterio.
- En los otros puntos evaluados se pudo corroborar a los anteriores resultados. Las bajas calificaciones en *trabajo en equipo, productividad, organización* pueden ser resultado de la falta de definición de puesto, falta de capacitación y falta de soporte tecnológico para optimizar su gestión.

Las consecuencias de la falta de soporte tecnológico se hacen evidentes en el área de registro académico con la que admisiones comparte un estrecho vínculo por tener procesos complementarios. Para este caso, existe una insatisfacción general de este servicio por presentar procesos confusos y demorosos.

#### **10.4 Factores internos**

Como se revisó en el capítulo anterior, se entiende como factores internos a distintos criterios que podrían influir en la motivación y desempeño del equipo de trabajo. En el mes de mayo del 2012, se realizaron encuestas y entrevistas dentro la Universidad de los Hemisferios. Los resultados de estas, servirán para entender cómo se perciben los factores internos. A continuación se tratarán estos hallazgos.

#### ***10.4.1 Reto del trabajo***

Asumiendo el tiempo donde se realizó la investigación, para el periodo de mayo 2012, las asesoras contaban con una carga de responsabilidades que tendrían que cumplir para finales del proceso de admisiones. Y estas eran:

- 30 llamadas diarias de la base de datos de BTL.
- 12.5 exámenes de admisión semanales o 25 quincenales.
- 70 estudiantes admitidos hasta el mes de agosto.

La carga de tareas de las asesoras es cuantificable, lo que les permite a las coordinadoras y directoras del departamento llevar registro de su desempeño.

Contando con esta información, se aprovechó para entender la posición de las asesoras frente al nivel del reto que esta responsabilidad representaba. En más de un comentario se pudo percibir preocupación frente a este tema. Pareciera que las asesoras sienten que la carga laboral que tienen bajo su responsabilidad no es proporcional con el tiempo que disponen para cumplirlo.

En más de un caso se coincidió que el tiempo que se puede utilizar en trabajar prospectos seguros de venta, hay que *sacrificarlo* para cumplir con su responsabilidad de limpiar una base que no está actualizada. Y así, explicaron las asesoras de Admisiones, que gran parte de esta base de datos se encuentran prospectos no accionables. Es decir, son estudiantes que no van a ingresar a un periodo lectivo determinado por diversas razones: son muy jóvenes, ya están en otras universidades o quieren carreras que no se ofrecen en la universidad.

La preocupación general es que están cediendo tiempo que puede ser invertido para cerrar ventas en acciones que no se reflejan en los resultados de su gestión.

#### ***10.4.2 Sistema de recompensas justas***

El sistema de compensaciones del área de admisiones está compuesto por un sueldo fijo y un variable el cual va directamente relacionado con la cantidad de nuevos estudiantes ingresados.

### 10.4.2.1 Cálculo de salario actual

Para propósitos de este proyecto de investigación se ha tomado datos reales sobre el pronóstico de ventas. En la Tabla 11, se explica el manejo de comisión de acuerdo a la proyección de ventas que manejaron para el último periodo.

**Tabla 11**  
**Pronóstico de ventas y comisiones**

<b>Facturación</b>	<b># Estudiantes aprox</b>	<b>Porcentaje de comisión</b>	<b>Valor a recibir</b>
US\$ 183.000,00 en adelante	Más de 60	3%	\$ 5.490,00
US\$ 91.500,00 - \$182.900,00	De 30 a 59	2%	\$ 1830,00 - \$ 3.658,00
US\$ 45.000,00 - \$ 91.400,00	De 15 a 29	1%	\$ 450,00 - \$ 914,00
Menos de US\$ 45.000,00	14 o menos	0,50%	\$ 225,00

Fuente: Universidad de los Hemisferios, 2012.

Basándose en el registro de ingresos en los últimos seis periodos, se hizo una proyección de ventas. Con esta información se ejemplificará el manejo del sueldo fijo y el sueldo variable.

#### 10.4.2.1.1 Proyección de ventas

**Tabla 12**  
**Proyección por alisado exponencial simple (cálculo completo en el Anexo 8)**

TOTAL ESTUDIANTES INGRESADOS	TOTAL INGRESOS
82	\$ 226.400
53	\$ 146.400
76	\$ 210.600
137	\$ 377.700
162	\$ 448.300
104	\$ 287.100
<b>118</b>	<b>\$ 325.900</b>

Fuente: Elaboración propia

A través de la técnica alisado exponencial simple, se basó en el historial de registros de seis periodos para poder obtener una proyección sobre las ventas esperadas para el siguiente periodo (anual).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la proyección de ventas, para el séptimo periodo se esperaría el ingreso de 118 estudiantes lo que considerando la diferencia de precio por carrera, equivaldría a una facturación de US\$ 325.900,00 (ingresos sólo por colegiatura). Es importante aclarar, que para el manejo de comisión sólo se considera la facturación por colegiatura, por tanto para calcular el siguiente sistema de compensación se manejó este mismo criterio.

Considerando el sistema de comisiones de la Tabla 11 con los resultados de la proyección de ventas de la Tabla 12, se realizó el cálculo completo del sistema de compensación del departamento comercial (Anexo 8). Para entender los resultados de gestión de cada asesora de

admisiones, se asumió el número de estudiantes ingresados de acuerdo a la proyección de la Tabla 12, dividido para el número de asesoras existentes en el modelo de organigrama actual. Los resultados del cálculo revelan que, si las asesoras de admisiones alcanzaran la cifra presentada en la proyección, apuntarían únicamente al 1% de comisión (Tabla 13).

Este escenario levanta un importante cuestionamiento: ¿Se están planteando metas muy exigentes? Como se vio en primer capítulo, la percepción de las metas deben ser moderadas, metas muy exigentes pueden traer desmotivación o sentimiento de frustración al equipo comercial.

**Tabla 13**  
**Cálculo de comisión por asesora**

# Estudiantes Ingresados	Facturación	% Comisión	Sueldo variable
23,4	65.180,00	1%	651,8

Fuente: Elaboración propia

Analizando el sistema de compensación completo sujeto al organigrama actual (Anexo 8), incluyendo otros rubros que por ley le corresponden al colaborador se tienen los siguientes resultados.

- Cuentas por pagar por concepto de IESS: US\$ 1.562,29
- Cuentas por pagar por concepto de IESS Patronal: US\$ 1.896,47.
- Impuesto a la Renta: US\$ 978,88
- Provisión 13 y 14 sueldos: US\$ 1.635,75
- Bancos (líquido a recibir): US\$ 15.560,25

El total de la operación es de US\$ 21.633,64, lo cual corresponde al 5,6% de los ingresos.

Buscando aumentar el nivel de motivación de las asesoras, se propone por una parte crear un soporte fijo para distribuir la carga operativa que maneja el perfil. Y por otro lado, se propondrá adaptar el sistema de compensaciones a un modelo de metas más alcanzables. La intención persigue ajustar el modelo de comisiones a las condiciones del entorno interno y externo. Sin perder de vista el interés comercial de la universidad.

#### ***10.4.3 Condiciones favorables de trabajo***

En este punto las asesoras no demostraron ninguna crítica. Al contrario, el ambiente y el área de trabajo son *agradables*.

#### ***10.4.4 Crecimiento y desarrollo personal***

En esta área las asesoras se sienten bastante satisfechas puesto que recientemente se les brindó a las asesoras acceso a un diplomado para desarrollar sus competencias.

#### ***10.4.5 Otros soportes***

El equipo de admisiones requiere de las herramientas necesarias para alcanzar un desempeño eficiente. Dentro de estas se destaca la necesidad de contar con un soporte tecnológico. En el tiempo que se aplicó la investigación se observó que algunas tareas requeridas en la gestión: como el manejo de base de datos, registro y seguimiento de estudiantes, se los maneja en un archivo compartido de Excel. Si bien el equipo ya está familiarizado con el manejo de esta herramienta, esta resulta muy limitada para brindar la agilidad que la gestión requiere. Al no contar con un sistema especializado, los procesos llegan a tornarse confusos, demorosos y poco eficientes.

Adicionalmente se descubrió inconformidad sobre el soporte físico al cual está expuesto un estudiante al momento de realizar su proceso de ingreso. Basándose en comentarios obtenidos en las entrevistas de estudiantes ingresados, se reveló que existe inconformidad sobre la ubicación de los distintos departamentos que se involucran para el proceso de admisión. Se percibe mucha distancia entre los mismos lo que complica el proceso y crea –en muchos casos- disgusto.

Paralelamente surgió un tema sensitivo importante que podría estar perjudicando el proceso de admisiones. En un par de ocasiones se manifestó que mientras el nuevo estudiante realizaba su ingreso en el área de financiamiento, este fue testigo de quejas de los proveedores. Esta situación además de propiciar un momento desfavorable al cliente, puede generar una imagen negativa de la universidad.

#### ***10.4.6 Resultados factores internos***

Por una parte, las asesoras demuestran estar satisfechas por algunos criterios: las condiciones y el ambiente del trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional y –en parte- el sueldo. Pero no hay que perder de vista a los factores que se resaltaron como razones de descontento. Primero, las asesoras sienten que depurar la base consume mucho tiempo que puede ser dirigido a otras actividades consideradas como más productivas. En la misma línea, está la falta de soporte tecnológico. Los procesos son demorosos y confusos a falta de un soporte tecnológico eficiente.

Profundizando sobre este último tema, la falta de soporte tecnológico interfiere con la función diaria de las asesoras y –en general- con los objetivos del departamento comercial. Por una parte, contar con poca información limita la habilidad de las asesoras para desarrollar una asesoría acertada; y por otro lado, al perder registro de información, se puede perder visión de las tendencias que marcan el mercado -es decir- información privilegiada que podría alimentar la iniciativa para generar futuras estrategias para el área comercial.

Paralelamente, se detectaron dos importantes debilidades sobre el soporte físico. Primero, las oficinas se perciben como muy distantes entre sí, lo que puede ocasionar disgusto durante el proceso. Y segundo, se están exponiendo a los clientes a los contratiempos que la universidad pueda llegar a tener con sus proveedores.

Como último punto queda un interrogante. ¿Acaso el reto de cumplimiento de ventas es muy exigente frente a las condiciones actuales? Siendo un motivo que afecta el nivel de motivación y productividad del equipo, se abre campo para proponer estrategias que mediante el restablecimiento de las responsabilidades del perfil del cargo y del sistema de compensación,

puedan evitar el sentimiento de frustración que puede ser contraproducente en el desempeño de las asesoras.

## **10.5 Factores externos**

Como se pudo ver en el capítulo 2, la fuerza de ventas no tiene control sobre los factores externos. Sin embargo el contar con el conocimiento de los factores que intervienen con la gestión comercial actual, puede ser clave para la adaptación acertada de una asesoría exitosa.

En los siguientes puntos, se valorará brevemente los factores externos que pudieron influir en el tiempo del desarrollo de la investigación.

### ***12.3.1. Fuerzas Reguladoras: Reforma educación superior***

Dentro del tiempo de la investigación un importante fenómeno estaba tomando lugar, el mismo llegó a afectar de manera significativa la conducta del mercado.

A partir del Mandato Constituyente No. 14, expedido por la Asamblea Nacional Constituyente el 22 de julio de 2008, se estableció la obligación del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) de tomar medidas sobre el nivel de desempeño institucional de los establecimientos de educación superior con el fin de garantizar calidad, propiciando su depuración y mejoramiento. Así, para el siguiente año se ejecutó una evaluación a las distintas universidades a nivel nacional.

Tan pronto las calificaciones fueron reveladas, se creó conciencia colectiva de la *calidad* que ofrecían las distintas instituciones. De acuerdo al Mandato 14 el proceso de calificación de las universidades se basaba en tres importantes criterios: políticas institucionales, gestión interna e infraestructura.

En los siguientes puntos se podrá analizar qué criterios se consideraron para cada calificación, enumerando también algunas instituciones como ejemplo. En el Anexo 4 se encuentra la tabla completa con calificación de todas las universidades.

- a) Calificación A: dentro de esta categoría entraron universidades de alta trascendencia e historia: Escuela Politécnica Nacional, Escuela Politécnica del Ejército, Pontifica

Universidad Católica del Ecuador, Universidad San Francisco de Quito, entre otras. De acuerdo a esta calificación, estas instituciones registraban las siguientes condiciones:

- Condiciones para construir su planta docente como una comunidad científica y profesional con reconocimiento y legitimidad en su medio.
  - Existencia de un núcleo docente estable cuya formación académica, tiempo de dedicación a la enseñanza, soporte a los estudiantes y labores docentes y de investigación.
  - Los derechos para el cuerpo docente y sus obligaciones deben estar normadas por estatutos y reglamentos claramente establecidos.
  - Participación de la docencia en la gobernanza universitaria.
  - Compromiso del cuerpo docente con sentido de permanencia a una comunidad universitaria y comprometida con el entorno social a través de programas de vinculación con la colectividad.
- Universidades que muestran políticas y estrategias mejor definidas que en otras categorías en cuanto a su relación con los estudiantes y su entorno de aprendizaje.
  - Prácticas que norman el acceso, los deberes y derechos la titulación y estímulos y becas a los estudiantes
  - Registran mecanismos de admisión y nivelación propios.
  - Políticas de becas y estímulos a los estudiantes están más cerca del cumplimiento de las exigencias.
- Demuestran contar con soporte académico superior acorde a las exigencias de los avances del conocimiento (bibliotecas, laboratorios y otras facilidades didácticas).
- Muestran un desempeño superior en el área de investigación: grado de involucramiento de docentes y estudiantes, actividades realizadas, recursos asignados y definición de líneas y políticas de investigación.

- Investigación catedrática orientada a la actualización y profundización de la docencia.
  - Consolidación de un núcleo docente de soporte u continuidad para el desarrollo de los procesos de investigación. Además de contar con capacitación y perfeccionamiento, se debe contar con otorgamiento de pasantías, becas de investigación y licencias sabáticas.
- b) Calificación B: Dentro de esta categoría entraron universidades que demostraban menor actividad que las universidades de la primera categoría, algunas de estas fueron: Universidad de las Américas, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, entre otras.

Las condiciones de esta calificación fueron:

- Investigación: se demuestra una menor actividad que las universidades de la primera categoría.
  - Proyectos débilmente articulados.
  - La participación en investigaciones es limitada de estudiantes y docentes. En muchos casos se tratan de iniciativas personales en lugar de ser investigación de las instituciones, no se responde a lo exigido en el tema de capacitación y perfeccionamiento de investigadores docentes. Adicionalmente, los reportes académicos de investigación o en revistas científicas son esporádicas e inferiores comparado a la primera categoría.
- En la dimensión academia existe una deficiencia en el nivel académico de la planta docente. Los deberes y derechos del cuerpo docente, si bien estaban reglamentadas y explícitos en estatutos, no se estaban aplicando debidamente. Por ejemplo: se demostraron insuficiencias en las políticas salariales, en las modalidades de contratación, en la promoción y capacitación del cuerpo docente, entre otros.

- Respecto al criterio estudiantes y entorno de aprendizaje, estas universidades presentaron una posición similar a la que se vio en la categoría A.
- c) Calificación C: Dentro de esta categoría entraron algunas que demostraron tener debilidad en el área de docencia principalmente. Por ejemplo, la planta docente estaba compuesto en su mayoría por profesores con cursos de diplomado o especialidad. O en algunos casos, se trataban de docentes que poseían maestrías a otra especialidad de la cátedra de dictaban. Además, eran profesores cuya carga horaria no les permite dedicarse a actividades de soporte a los estudiantes, ni a otras actividades académicas. O se trataban de profesionales que obtuvieron su título en la propia universidad. Por nombrar algunas: Universidad Tecnológica Equinoccial, Universidad Católica de Guayaquil, entre otras.

Como otras características estaba:

- El desarrollo de investigación era casi inexistente (con excepción de algunas instituciones).
  - Las políticas de admisión y nivelación para los estudiantes que practican estas universidades son flexibles o inexistentes.
- d) Calificación D: En esta categoría entraron algunas universidades que no cumplían con una investigación mínima o que carecían de normas de selección en el proceso de admisiones. Además, se encontraron cuatro universidades nuevas que todavía se encontraban en proceso de consolidación de su proyecto académico.

Dentro de este grupo estaban por ejemplo: Universidad de los Hemisferios, Universidad Internacional SEK, entre otras. Además, de las características mencionadas estas universidades demostraron:

- Carecer de normas de nivelación para los estudiantes.

- En la planta docente, se encontró que un alto porcentaje estaba conformado por profesores contratados por horas de clase por lo cual tenían escaso compromiso académico con la institución y con los estudiantes.
- e) Calificación E: En esta categoría entraron instituciones que definitivamente no presentaban las condiciones que exige el funcionamiento de una institución universitaria y en las cuales se evidenció otras deficiencias y problemas. Universidades como Og Mandino, Universidad del Pacífico, Universidad de Especialidades Turísticas, entre otras que entraron en esta categoría, fueron recomendadas para la depuración. Estas instituciones no contaban con instituciones con comunidad docente estable, académicamente preparada con derechos reconocidos. Además, la oferta académica de este grupo de universidades estaban concentradas en carreras con denominaciones *curiosas* e *ingeniosas*. Por lo general, se trataban de carreras con menor exigencia por lo que se requeriría menor inversión en infraestructura de soporte académico (laboratorios, bibliotecas). Esta medida representó consecuencias importantes en el sector educativo. Cuantitativamente hablando, fueron 38,000 jóvenes ecuatorianos quienes resultaron afectados por tener sus universidades clausuradas. Cualitativamente, se reflejó directamente sobre el comportamiento de los futuros estudiantes universitarios.

Considerando la posición de la competencia directa, la Universidad de los Hemisferios con su calificación D, se encontraría en desventaja puesto que dos de sus más importantes competidores entraron en categoría A y otra en B.

Esta medida representó un giro importante en la conducta del mercado. Los futuros estudiantes presentaron mayor exigencia frente a la oferta de las universidades, mientras que las universidades forzosamente tuvieron que ajustar sus procesos hacia nuevos estándares de calidad.

Desde entonces, la Universidad de los Hemisferios, ha venido haciendo grandes avances en el Plan de Desarrollo Institucional con el soporte de la planificación y acreditación de otras universidades de que también son Obras corporativas el Opus Dei, las cuales ya han

pasado por este proceso. Recientemente y como demostración de la calidad en su ejercicio, la UDLH, formó parte del plan de contingencia recibiendo a los estudiantes que por mérito fueron recibidos en la institución.

### ***10.5.1 Fuerzas sociales***

Para entender el la influencia de la fuerza social sobre el mercado, es importante definir quién es el cliente de la Universidad de los Hemisferios y cómo es su comportamiento.

En los siguientes puntos, basándose en la investigación de fuentes secundarias y de investigación de mercados se recopila información para responder a estos cuestionamientos.

#### ***10.5.1.1 ¿Quién es el cliente meta?***

Para poder distinguir quién es el cliente de la UDLH se enfocó en la información recopilada por la base de datos de la universidad. Se identificó específicamente un criterio: el colegio de procedencia del estudiante. A partir de este dato se podría entender no solo el modelo de educación acostumbrado del estudiante; sino también la cantidad de dinero acostumbrada a destinar para propósitos académicos. Esta información si bien no es conclusiva, puede servir de referencia para poder identificar rasgos de conducta en el cliente meta.

Para esta investigación se pudieron conseguir 65 registros, representando el número de estudiantes que recibió la universidad en el último año (dos semestres). De este dato, tres se trataban de cambio de otras universidades y 62 estudiantes de colegio. Para propósitos de este estudio se tomará en cuenta únicamente estos 62 estudiantes de colegio que eligieron a la UDLH como primera opción para realizar su formación de tercer nivel.

#### ***10.5.1.2 Rasgos demográficos***

##### ***10.5.1.2.1 Convocatoria***

La muestra representativa de los estudiantes ingresados en el último periodo (2011- 2012) revela una convocatoria predominantemente local. Es decir, cerca de 85% de los ingresados venían de colegios propios de la ciudad de Quito, mientras que sólo un 15% se trataba de estudiantes que venían de provincia.

**Tabla 14**  
**Alcance de convocatoria**

	<b>Número de estudiantes</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Quito</b>	55	84,62%
<b>Provincia</b>	10	15,34%

Fuente: elaboración propia

#### *10.5.1.2.2 Pronóstico de situación económica*

Para entender la situación económica del cliente potencial, se utilizó el mismo dato del colegio para poder entender cuánto estuvo acostumbrado a dirigir para propósitos educativos.

Se crearon cuatro categorías, cada uno distinguiendo un rango de valores de pensión. Así pues se obtuvo cuatro grupos: de US\$ 0 a US\$ 100, de US\$ 101 a US\$ 200, de US\$ 201 a US\$ 300 y en el último grupo entrarían aquellas cuyo valor de pensión estarían entre \$301 y valores superiores.

Así se pudo clasificar cada caso en una categoría. Y los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 15**  
**Precio acostumbrado a dirigir para colegiatura**

	<b>0-100</b>	<b>101-200</b>	<b>201-300</b>	<b>301-en adelante</b>
<b>Número de estudiantes</b>	12	27	12	11
<b>Porcentaje</b>	19,36%	43,54%	19,36%	17,74%

Fuente: elaboración propia

Existe una diferencia significativa en la tendencia de ingresos. Los estudiantes de colegios cuya pensión está en el rango de US\$ 101 a US\$ 200 dólares forman cerca del 44% del total de los ingresos registrados.

#### **10.5.1.2.3 Modelo de educación**

Adicionalmente, se pudo llegar a los siguientes hallazgos.

De los mismos datos se investigó la orientación de los colegios en estos dos últimos criterios mencionados. Resultó que un 90,3% de los estudiantes venían de colegios mixtos.

**Tabla 16**  
**Modelo de educación acostumbrado I**

	<b>Número estudiantes</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mixto</b>	56	90,30%
<b>Sólo masculino/ femenino.</b>	6	9,70%

Fuente: elaboración propia

Se comprobó también que el cerca del 81% de los estudiantes venían de colegios laicos, contraponiéndose a un 19% que venían de colegios religiosos o colegios promovidos por el Opus Dei.

**Tabla 17**  
**Modelo de educación acostumbrado II**

	Número estudiantes	Porcentaje
<b>Laico</b>	50	80,65%
<b>Religioso/ Promovido por el Opus Dei</b>	12	19,35%

Fuente: elaboración propia

Así pues se reveló que los perfiles considerados como de cliente objetivo son los estudiantes de los colegios laicos mixtos de la ciudad de Quito que correspondan a un estrato social económico medio bajo-medio alto.

#### ***10.5.1.2.4 Tendencias***

Basándose en los resultados de la investigación realizada por SMART Research (2011) podemos tener mejor referencia sobre lo que busca nuestro cliente potencial.

##### ***10.5.1.2.4.1 Expectativas frente a atributos que esperan recibir de la universidad***

Dentro de la investigación de *Smart Research*, se demostró el valor que cada atributo tiene para el cliente meta. Basándose en un formato de opción múltiple se requirió que los estudiantes elijan de las opciones de una lista ya planteada, los atributos priorizando –de acuerdo a un orden determinado- su nivel de importancia.

**Tabla 18**  
**Grado de importancia de cada atributo**

Atributo	Resultados (%)
Calidad académica	73
Experiencia/años de existencia	48
Profesores con excelente preparación	47
Convenios Internacionales para poder estudiar afuera	39
Que ofrezca becas para buenos alumnos	38
Educación personalizada /tutores para estudiantes	37
Que ofrezca varias opciones de financiamiento	37
Prestigio y reconocimiento	36
Infraestructura del Campus: Aulas, laboratorios	32
Que tenga horarios solo para estudiar o para estudiar y trabajar	28
Variedad de carreras	28
Que forme en valores y responsabilidad social	24
Nivel social/ambiente social	19
Ubicación Campus /facilidad de llegar	16
Actividades deportivas	8

Fuente: Smart Research, 2011.

Analizando los resultados se puede identificar factores de relevancia que deberán ser tomados en cuenta en el momento de presentar la propuesta. Y estas son:

- Calidad académica.
- Experiencia/ años de existencia.
- Profesores con excelente preparación y experiencia.
- Convenios internacionales para poder estudiar afuera.
- Oferta de becas a buenos estudiantes.

#### 10.5.1.2.5 *Apreciación de un campus ideal*

Dentro de esta misma encuesta se realizó una pregunta abierta para poder generar respuestas espontáneas orientadas a entender qué atributos esperan encontrar los estudiantes en su campus universitario.

**Tabla 19**  
**Apreciación del campus ideal**

Atributos	Resultados (%)
Espacio abierto, áreas verdes, canchas deportivas.	61
Buena infraestructura, amplitud, estacionamiento.	35
Modernos laboratorios, totalmente equipados	21
Cerca de la ciudad, buena ubicación	20
Buen ambiente, tranquilo	12
Alto nivel académico, experiencia	10

Fuente: Smart Research, 2011.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se revela que la concepción de un campus *ideal* es aquel que ofrezca una infraestructura equipada y amplia. Los estudiantes esperan encontrar espacios adecuados que ofrezcan los medios y las condiciones para desempeñar sus actividades. Para esto se resalta la importancia de áreas recreativas, estacionamientos y laboratorios modernos.

#### 10.5.1.2.6 *Preferencia de carreras*

Como parte de la encuesta se realizó la pregunta: ¿Cuáles son tus opciones de carrera a seguir?, se consideró la primera respuesta. Y estos fueron los resultados.

En primer lugar con un 25,2% estaban las ingenierías, en segundo Medicina 18% y en un tercer lugar las carreras de Administración y Derecho con un 9,2%.

**Tabla 20**  
**Preferencia de carreras**

<b>Carrera</b>	<b>Resultados (%)</b>
Ingenierías	25,2
Medicina	18
Administración	9,2
Derecho	9,2
Arquitectura/diseño	8
Comunicación	6,4
Ciencias exactas y naturales	5,6
Artes	4
Educación y Psicología	3,6
Gastronomía y Turismo	2,8
Economía	2,4
Idiomas	1,2
Otras	4

Fuente: Smart Research 2011.

#### ***10.5.1.2.7 Resultados de fuerzas sociales:***

La tendencia del cliente potencial demuestra las siguientes características. Al momento de elegir una universidad se fijará en los siguientes atributos:

- Calidad académica.
- Experiencia/ años de existencia.
- Profesores con excelente preparación y experiencia.

- Convenios internacionales para poder estudiar afuera.
- Oferta de becas a buenos estudiantes.

Adicionalmente, el área de estudio se plantea como un factor relevante para su decisión. Por esta razón, se deberá considerar también dentro de la concepción que tiene el cliente potencial sobre la *universidad ideal* al criterio de: infraestructura adecuada.

Las características que se esperan encontrar en el campus son: espacios abiertos, áreas verdes, canchas deportivas, estacionamientos y laboratorios.

Finalmente, en cuanto a la selección de carreras el cliente potencial busca ingenierías. Seguido a estas, están las carreras de ciencias de la salud y en tercer lugar se encuentran las carreras de Administración y Derecho.

### ***12.3.2. Fuerza Económica***

En la Tabla 18 se pudo identificar los criterios que tienen mayor peso sobre la decisión del cliente meta. Los resultados de este estudio revelaron que el *Precio* no estaba contemplado dentro de los criterios que más influyen en la decisión de compra. No obstante, sí se reconocía la importancia de contar con un programa de Becas. Y la realidad detrás de esto es que localmente existe una gama de opciones que se puede elegir para una formación de tercer nivel. Encontramos universidades que tienen colegiatura sin costo, hasta universidades cuyo semestre asciende a de US\$ 4000 por semestre.

Adicionalmente, todas las universidades privadas ofrecen un programa de becas y/o de asistencia financiera para respaldar los estudios del estudiante. Paralelamente, el estudiante – si lo requiere- puede contar con asistencia del Instituto Ecuatoriano de Crédito Estudiantil.

Por tanto para el cliente objetivo, el factor económico no representa un limitante frente a la decisión de elegir una universidad.

### ***10.5.1.3 Instituto Ecuatoriano de Crédito estudiantil y becas***

Se presenta esta alternativa para facilitar que numerosos ecuatorianos puedan tener acceso a una formación de nivel superior. Este crédito se trata de un recurso reembolsable que el IECE entrega a ecuatorianos y ecuatorianas para ayudar a financiar de forma parcial o completa los costos que demanda el desarrollo de sus actividades académicas, tanto en el país como en el exterior.

Actualmente, el IECE otorga un crédito máximo de US\$ 16.400 para toda la carrera. Dependiendo de la institución y la carrera que se elija, esta podría cubrir desde un 50% hasta el 100% de los costos.

### ***10.5.2 Fuerza competitiva***

Como ya se mencionó, a nivel local existen cinco universidades que -por su manejo de oferta de valor- podrían considerarse competencia de la Universidad de los Hemisferios. Sin embargo, para poder identificar específicamente quién es su competencia directa es necesario contemplarse desde los ojos del cliente. Por tal razón, se acudió a los estudiantes que ya ingresaron en la Universidad de los Hemisferios para preguntarles sobre las otras opciones que consideraron antes de su ingreso a la universidad.

Para poder asegurar una tendencia actualizada, se tomó una muestra de referencia de estudiantes que actualmente estén cursando hasta su segundo semestre en la universidad. Así, tras una selección por muestreo aleatorio por conglomerado<sup>4</sup> se eligió a 20 estudiantes para responder a una pregunta abierta enfocada a identificar qué universidades aplicaron nuestros antes de tomar su decisión de ingreso.

En muchos casos, la respuesta incluía más de una opción. Por tanto se consideró todas las opciones mencionadas y estos fueron los resultados.

---

<sup>4</sup> El *muestreo aleatorio por conglomerado* consiste en seleccionar en forma aleatoria algunos conglomerados dentro del conjunto total y se procede a analizar a la población a partir de aquellos elementos seleccionados.

**Tabla 21**  
**Identificación de la competencia directa**

USFQ	PUCE	UDLA	UTE	UIDE	SEK	ESPE	CENTRAL	EXTRANJERA	TOTAL
9	6	5	4	3	1	1	1	1	31
29,03%	19,35%	16,13%	12,90%	9,67%	3,23%	3,23%	3,23%	3,23%	100%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información generada, se pudo identificar a tres universidades como competencia directa: La Universidad San Francisco de Quito, La Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de las Américas.

#### ***10.5.2.1 Fortalezas de los competidores principales***

Para poder identificar las características diferenciadoras que ofrece la competencia, se requirió participar directamente en la presentación de la oferta como cliente. Así, asumiendo el rol de cliente fantasma, se pudo presenciar qué y cómo manejan sus ofertas de valor.

A continuación, basándose en la información recolectada de las entrevistas con la representante de admisiones como también del material impreso que proporciona la universidad, se enumerarán las fortalezas de los principales competidores.

##### ***10.5.2.1.1 Fortalezas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador***

Esta es considerada el competidor más fuerte en el mercado por su trascendencia. Adicionalmente a este hecho, esta universidad ofrece los siguientes beneficios:

- Sistema SINAPUCE: la universidad cuenta con un sistema nacional de formación superior. Contando con sedes en Quito, Ibarra, Ambato, Esmeraldas, Santo domingo de los Tsáchilas y Manabí.

- Convenios internacionales: se ha firmado convenios con distintas universidades e instituciones en Estados Unidos, Europa, Japón y Latinoamérica. Dentro de estos programas se puede ofrecer, becas de intercambios (*uno a uno* con la cual se cubre el costo de los estudios, alojamiento y alimentación), becas parciales (cubren el costo de los estudios), intercambios académicos, estudios en inglés, maestrías y becas de verano.
- Sistema de pensión diferenciada: se basa en el principio de equidad y solidaridad con lo brinda la oportunidad de pagar el costo de los estudios semestrales en función de la situación económica persona y familiar desde el inicio de la carrera.
- Extenso sistema de becas: el estudiante de la PUCE puede tener acceso a distintos programas de becas. Para todas estas, se requiere únicamente que el estudiante mantenga un promedio en sus calificaciones. (Anexo 5 )
- Actividades extracurriculares: la PUCE ofrece la oportunidad para formar parte de actividades extracurriculares que contribuyen a la formación integral del estudiante. Dentro estas se pueden encontrar:
  - Actividades artísticas y culturales: coro, danza contemporánea, danza española, grupo de Cámara y Grupo de Danza folklórica.
  - Taller de iniciación a las artes: se presentan diferentes talleres semestralmente y su duración es de doce semanas durante cada semestre. Algunas de las opciones son: danza árabe, *capoeira*, actuación, aproximación al Teatro clásico, Tango, Pintura y escultura, escuela de guitarra clásica, entre otras.
  - Talleres de creación artística: distintas actividades alternativas propuestas por la Facultad de Ciencias Humanas: Percusión y movimiento, fotografía, yoga, orfebrería, entre otras.
  - Actividades deportivas: acondicionamiento muscular, aeróbicos, ajedrez, andinismo, fútbol, baloncesto, rugby, ciclismo, entre otras.

- Servicios de salud: Se les da apertura a los estudiantes puedan utilizar el Centro médico Universitario, en la cual pueden tener acceso a distintos servicios de salud a un precio especial.
- Bolsa de empleo y pasantías: apertura para que los estudiantes inicien su experiencia laboral vinculándose a distintas organizaciones del sector público y privado.
- Campus plenamente equipado: el campus de la PUCE dispone numerosos servicios de soporte académico para el uso de los estudiantes.
  - Biblioteca General con 125.000 volúmenes.
  - Biblioteca y hemeroteca visuales.
  - 17 aulas de cómputo y una sala general.
  - 340 equipos informáticos de escritorio.
  - 270 equipos informáticos portátiles para préstamos a los estudiantes.
  - Red inalámbrica de cobertura en 85% del campus.
  - Entorno virtual de Aprendizaje (EVA)
  - Auditorio para videoconferencia.
  - 10 kioscos de impresión.
  - 35 aulas de exposición.
  - 20 auditorios.
  - 3 salones de uso múltiple.
  - 76 laboratorios.
  - 7 talleres.
  - Centro de Audiovisuales.

- Teatro.

#### ***10.5.2.1.2 Fortalezas de la Universidad San Francisco de Quito***

La Universidad San Francisco de Quito fue fundada en 1988. Tras un cuarto de siglo de funcionamiento, la USFQ cuenta con 5500 estudiantes de pregrado, 450 profesores y *staff*, 11 colegios y escuelas académicas y 40 carreras.

Esta es la única universidad privada que se encuentra en la más alta categoría (Categoría A) por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior CONEA. Adicionalmente a esto, algunas de sus fortalezas son las siguientes:

- Campus: laboratorios equipados con alta tecnología, amplias áreas recreativas, teatro, tienda de libros dentro de la universidad, cafeterías y restaurantes, centro médico.
- Programas de intercambio bilateral con 50 universidades alrededor del mundo.
- Programas de asistencia financiera: la universidad ofrece distintas facilidades de pago, desde descuentos especiales hasta préstamos.
- Profesores con alta experiencia profesional local e internacional. De formación en Ph.D, M.A. y M.S.
- Es la única universidad Ecuatoriana entre las 100 mejores de América Latina por sus publicaciones científicas (2011 QS *Latin American University Rankings*).
- La única universidad del mundo con estaciones científicas en la Amazonía LINK TIPUTINI y en Galápagos LINK GSC.
- Aliado del Centro Latinoamericano de Innovación en Logística, miembro para América Latina del *Massachusetts Institute of Technology (MIT) Global SupplyChain and LogisticsExcellence (SCALE) Network*.
- Miembro de la Red Internacional del *BerkleeCollege of Music*.
- Miembro del *International Association of LawSchools*.

- Se genera conciencia profesional para que los estudiantes generen empleo. De tal iniciativa, algunas de sus facultades tiene un ejemplo funcional de negocio. Por ejemplo, del Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo está el *Epikus Catering Boutique*.

#### ***10.5.2.1.3 Fortalezas de la Universidad de las Américas***

En 1993 se desarrolla el primer Proyecto Binacional Ecuatoriano Chileno de Educación Superior con miras a crear una institución. Para el año 1995 se oficializa el funcionamiento de la Universidad mediante el Decreto Ejecutivo N° 3272 dictado por el Presidente Constitucional de la República, Arq. Sixto Durán Ballén, publicado en el Registro Oficial N° 832.

Desde entonces la UDLA ha crecido precipitadamente. En el 2006 se abrió el programa de postgrados, en el año 2008 se inauguró la facultad de Ciencias de la Salud y para el 2013 se espera abrir el nuevo campus.

Durante la entrevista con la representante de admisiones, estas fueron algunas de las fortalezas que se pudieron reconocer de la universidad:

- Campus urbano: esta universidad cuenta con tres campus ubicados dentro de un perímetro central de la ciudad de Quito: UDLA-COLÓN conocida como el *College* donde todas las carreras realizan su primer año de estudio, UDLA-Granados donde se encuentran los laboratorios de especialización razón por la cual los estudiantes continúan sus estudios desde el segundo año. Adicionalmente, se estrenó en el 2011 el nuevo campus especializado para carreras de Diseño y Arquitectura. Finalmente, se esperaría el nuevo campus *ecológico* para el 2013-2014.
- Proceso de admisión es ágil: se concede gran apertura y flexibilidad en el programa de admisión. Desde la fecha coordinada para el examen de admisión hasta las facilidades de pago. Muy conveniente para estudiantes de provincia.

- Apertura de becas: desde el ingreso la UDLA da apertura para que el estudiante acceda a becas. Por ejemplo, becas por reconocimiento académico, resultados en examen de admisión, colegios convenios, ayudas financieras, etc.
- Red *Laureate International Universities*: apertura a planes de intercambio a nivel internacional.
- Certificaciones de universidades del extranjero: Se conceden para las carreras de Gastronomía, Ing. en Administración Hotelera y Música.
- Bolsa de empleo: por medio de convenios y conexiones, la UDLA ayuda a sus estudiantes a ubicarse en un puesto de trabajo relacionado a su área de estudio.
- Maestrías con la Red Laureate: El estudiante graduado en la Universidad de las Américas puede acceder a maestrías en Sur América, Centro América y Europa a las distintas universidades que forman parte de la Red Laureate International Universities.

#### ***10.5.2.2 Debilidades de los competidores principales***

A través de una encuesta por muestreo por conglomerado se eligieron a estudiantes que estudian en las universidades consideradas como competidores directos.

Para poder identificar las debilidades de las universidades identificadas como competencia, se realizó una pregunta abierta la cual buscada valorar su percepción frente a su universidad. En la Tabla 22 se reflejan las observaciones encontradas.

**Tabla 22**  
**Debilidades de los competidores principales**

PUCE	USFQ	UDLA
- “No les pagan bien a los profesores, demuestran desinterés al momento de enseñar”.	- “Baja exigencia por parte de los profesores”.	- “Demasiada gente”.
- “Los profesores buenos se van porque no les pagan bien”.	- “No hay algunos laboratorios, se tiene convenio con la ESPE”.	- “Campus disperso”.
- “Poco espacio para tantos estudiantes”.	- “La infraestructura se quedó corta y no hay dónde crecer. Hacen aulas en lugares donde no deberían”.	- “Poca exigencia”.
- “Imponen clases de religión sin importar la orientación espiritual del estudiante”.	- “El precio es muy alto”.	- “La UDLA tiene mala reputación: todos los que se jalen en otras universidades entran a la UDLA”.
- “Profesores de la antigua escuela. Son muy cuadrados y poco flexibles para enseñar”.	- “Las clases obligatorias de escuela general no aparentan tener ningún aporte a la vida profesional”.	- “Mucha delincuencia adentro y fuera de la universidad.

Fuente: Elaboración propia.

### 10.5.2.3 Matriz MPC

En el siguiente punto se contrastará la posición de la Universidad de los Hemisferios frente a la competencia.

Para definir los factores de éxito se consideraron los resultados obtenidos en la investigación de Smart Research (2011). Así, se eligió y ponderó cada ítem de acuerdo al peso que reflejaron los resultados de la encuesta (Tabla 18). De la misma manera, se consideraron los resultados de la Tabla 19 para entender los criterios de evaluación que deberían ser considerados para el factor de *Infraestructura* y la Tabla 20 para el factor de *Variedad de carreras*.

Se valoró cada universidad frente a las especificaciones para elaborar la siguiente matriz.

## Matriz 1

### Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo									
Factores de éxito	Peso	PUCE		USFQ		UDLA		UDLH	
		Calificación	Peso Ponderado						
Calidad académica	0,21	4	0,84	3	0,63	3	0,63	3	0,63
Años de experiencia	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	1	0,14
Convenios Internacionales	0,14	2	0,28	4	0,56	4	0,56	3	0,42
Acceso a becas	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48
Educación personalizada	0,12	1	0,12	3	0,36	1	0,12	4	0,48
Opción a varias opciones de financiamiento	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Infraestructura	0,1	3	0,3	4	0,3	2	0,2	4	0,4
Variedad de carreras	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,14</b>		<b>3,09</b>		<b>2,82</b>		<b>3,09</b>

Fuente: Elaboración propia.

Si bien esta matriz arroja resultados que podrían considerarse como subjetivos, serán utilizados como referenciales para el desarrollo de este estudio. Con esto se podrá concluir que la UDLH tiene una posición competitiva. A pesar de ser relativamente nueva y pequeña, esta presenta ventajas que la competencia –por su tamaño y convocatoria- ya han perdido. Por ejemplo: educación personalizada e infraestructura. Por tanto estas se convierten en valores claves que se deben potenciar en la presentación de oferta de valor.

#### ***10.5.2.4 Proceso de admisión competencia***

En los puntos anteriores se pudo identificar los criterios de la propuesta de valor que influyen desde una perspectiva externa. Dentro de esto se pudo enumerar los argumentos claves que se manejan para dar la primera impresión al momento de la oferta.

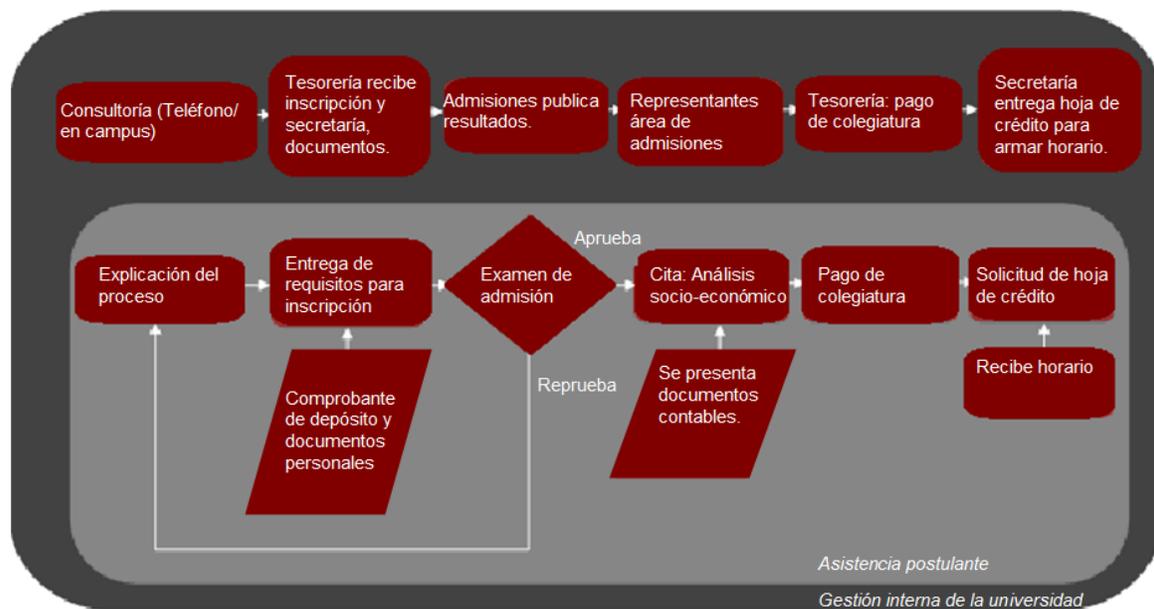
Desde este punto se investigará criterios claves inherentes a lo que se percibe como valor en la experiencia del cliente. Empezando por desglosar el proceso de admisiones, se pretende identificar el nivel de calidad y agilidad del servicio. Adicionalmente se tratarán otros puntos como el precio y la percepción de la calidad de la educación recibida.

#### 10.5.2.4.1 Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Por la trascendencia que goza esta universidad, esta no ha requerido invertir en esfuerzos para generar convocatoria. Adicionalmente, por su posicionamiento y nivel de demanda esta universidad puede manejar un proceso de demanda demoroso y complicado.

En el gráfico 7 se ha ejemplificado el flujo del proceso de admisión de la PUCE para el año 2012.

**Gráfico 7**  
**Proceso de Admisión PUCE 2012.**



Fuente: Elaboración propia

### ***a) Información***

El estudiante puede recibir la información por teléfono o visitando el campus personalmente. De cualquier forma, se le informa al estudiante interesado sobre los pasos que deberá seguir para ingresar a la universidad.

### ***b) Inscripción***

Para que el estudiante tenga derecho a su examen, deberá cancelar de US\$ 97 dólares por concepto de inscripción. Con el comprobante se deberá dirigir a Secretaría para hacer entrega de sus documentos:

- Comprobante de pago de inscripción.
- Original de la cédula de identidad (pasaporte para extranjeros).
- Original y copia en blanco y negro del Título de bachiller.
- Solicitud en especie valorada, dirigida al decano o director de la Unidad académica a la cual desea ingresar.
- Formulario de inscripción proporcionado por la Dirección de admisiones.

### ***c) Examen de admisión***

El estudiante se acerca para rendir el examen el día coordinado.

Los resultados estarán al final del periodo programado para exámenes. Para cada semestre se programan cinco exámenes.

La evaluación que rinde el estudiante se compone de dos partes:

- Examen de admisión: valorar razonamiento lógico, verbal, matemático y espacial.
- Examen de ubicación de inglés (únicamente servirá para ubicar al estudiante en un nivel acorde a su manejo actual del idioma)

Todos los resultados se publican al final del proceso de exámenes. Al estudiante que haya aprobado el examen se le dan las especificaciones sobre los documentos que deberá presentar para la cita para análisis socio-económico.

Dentro de estos requisitos están: estado de las cuentas bancarias a nombre de su titular, registro de la propiedad, entre otras.

- Observaciones:

- Las menciones honoríficas no le dan al estudiante becas. Sin embargo, si es que el estudiante aprobó el examen, le da prioridad para separar su cupo en el caso que no hayan los suficientes.
- El haber aprobado el examen de admisión le da derecho al estudiante a contar con su cupo. Esta disposición tiene una vigencia de hasta 1 año. Es decir, si un estudiante que aprobó su examen no ingresó el semestre actual, puede tomar su cupo para el siguiente proceso.

***d) Cita para análisis socio-económico***

Existe un departamento en el área de admisiones encargado de analizar la situación económica de cada estudiante que ha aprobado el examen.

Para esto, el estudiante es citado para reunirse con un asesor, quien basándose en la documentación requerida deberá juzgar la situación real y actual. Con esto, cada caso entrará respectivamente en una categoría. Siendo *A* las personas de situación económica baja, y *F* quienes tienen una situación económica alta.

La calificación obtenida para cada caso dependerá para ajustar la tarifa de la colegiatura.

***e) Pago de la colegiatura***

Una vez que el estudiante tenga el veredicto de la calificación que el asesor ha dado a su caso, deberá acercarse a tesorería a realizar la cancelación correspondiente al periodo de estudio.

#### ***f) Entrega de horario***

Con el comprobante de pago, el estudiante se deberá acercar a la ventanilla de Secretaría académica para solicitar una Hoja de Crédito. Con esto, el estudiante puede armar su horario con asesoría del coordinador o decano de su facultad.

Este proceso de admisión puede tardar como mínimo dos meses. Y la vigencia del cupo tras haber aprobado el examen es de un año lectivo.

#### ***10.5.2.4.1 Valoración del servicio del proceso de admisiones: PUCE***

El número de aspirantes para ingresar a la PUCE generalmente sobrepasa el nivel de cupos disponibles. Por tanto, pareciera que más allá de ser un tema de posicionamiento o trayectoria de la universidad, el ingreso a la PUCE se convierte en un tema aspiracional.

Por tal razón, han podido adaptar un proceso de admisión en el cual la responsabilidad de la ejecución de cada paso recae principalmente sobre el estudiante postulante. Convirtiéndose este en protagonista y gestor responsable de su ingreso.

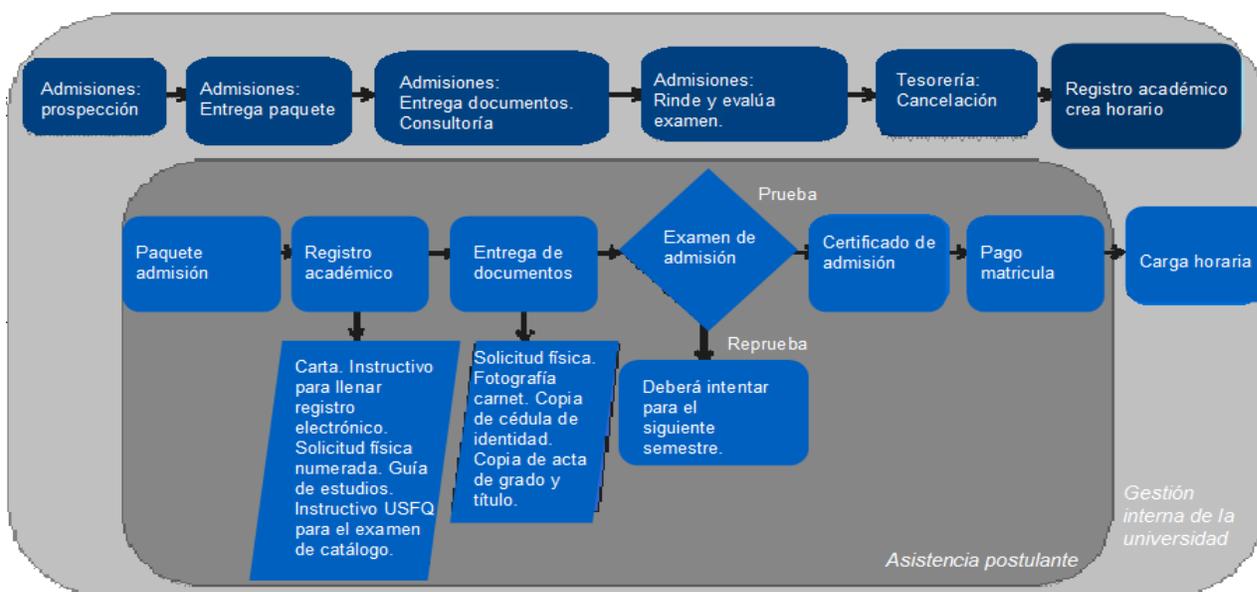
La participación de la universidad como facilitador en la entrega del servicio es escasa o nula. La trascendencia y el nivel de la demanda que presenta la PUCE no la ha puesto en la necesidad de ajustar el servicio en el proceso de sistema de admisión. De hecho, se puede encontrar con facilidad testimonios cuestionando la calidad del servicio sin embargo no se ha mostrado como una debilidad que pueda influir en su nivel de demanda.

En cuanto a la calidad de las instalaciones. Si bien el departamento de admisiones cuenta con una sala de espera, sólo existe una persona que maneja información de admisiones. Por tal razón, en temporada alta resulta imposible solicitar cualquier tipo de información.

#### ***10.5.2.4.2 Proceso de Admisión Universidad San Francisco de Quito***

En el gráfico 8 se presentará el flujo correspondiente al proceso de admisiones de la Universidad San Francisco de Quito.

**Gráfico 8**  
**Proceso de Admisión USFQ 2012**



Fuente: Elaboración propia

**a) *Prospección***

Los esfuerzos de convocatoria que maneja la USFQ son presentaciones en ferias de colegios, en ferias universitarias, concursos intercolegiales, programar visitas a la universidad, entre otras. Adicionalmente se registran las llamadas, las personas que ingresan en el sitio Web y todas las visitas. Todo esto se verá reflejado en la base de datos.

**b) *Paquete de admisión***

Sí así se requiere se puede visitar las instalaciones de la universidad para pedir información. Caso contrario, se puede manejar hasta la inscripción vía telefónica o en línea.

La persona tras haber decidido su ingreso, deberá hacer un depósito por el concepto de inscripción en una cuenta corriente de la universidad. Este valor es de US\$ 70 y US\$ 45 en el caso de que se trate de un estudiante con una mención honorífica (abanderado o escolta).

Con el comprobante de depósito el postulante deberá acercarse a Admisiones para retirar el paquete de admisión el cual incluye:

- Carta explicativa.
- Instructiva para llenar el registro electrónico.
- Solicitud física numerada.
- Guía de Estudios *CollegeBoard*.
- Instructivo USFQ para el examen de catálogo.
- Adicionalmente se hace entrega de la clave para que el estudiante pueda hacer su registro electrónico.

**c) *Registro electrónico***

Tras haber obtenido el paquete de admisiones, se completa un formulario disponible en línea para lo cual cada estudiante recibirá un nombre de usuario y clave.

**d) *Entrega de documentos***

Máximo hasta una fecha de tres días antes de la fecha coordinada para el examen el estudiante deberá haber entregado los siguientes documentos:

- Solicitud física (incluida en el paquete de admisión).
- Fotografía tamaño carnet.
- Copia de cédula de identidad, en el caso de ser ecuatoriano. Para extranjeros, se maneja copia del pasaporte.
- Para estudiantes de sexto curso, se debe entregar pases de año de cuarto y quinto curso y las notas parciales de sexto curso. Para los que ya se graduaron del colegio, se debe entregar una copia del acta de Grado y del Título.

**e) Examen de admisión**

En el día del examen los aspirantes deben acercarse con media hora de anticipación a la hora indicada y presentar los siguientes documentos.

- Código del Aspirante.
- Cédula de Identidad.
- Al menos una carta de recomendación del profesor o profesores de ciencias del colegio secundario al que pertenecen.
- Carta de intención para el ingreso a la carrera que hayan elegido en la UFQ en la cual se debe explicar las motivaciones para elegir la carrera USFQ y su carrera.

El examen de Admisión está compuesto de dos áreas. Por una parte, el estudiante rinde un Examen de Aptitud Académica (PAA) que contempla una sección Verbal, en la cual se evalúan conocimientos en el área de lectura y redacción en español. Y una sección de matemáticas, el cual evaluar la habilidad del estudiante para resolver problemas de aritmética, algebra y geometría. En la segunda parte del examen, se realiza una evaluación sobre el Manual del Estudiante. Para todas las carreras, excepto Medicina, Odontología y medicina Veterinaria, los aspirantes deberán alcanzar los siguientes puntajes.

**Tabla 23**  
**Resultados necesarios para aprobar carreras USFQ**

<b>Componente de Evaluación</b>	<b>Puntaje mínimo</b>
<b>Examen APP</b>	1500/2400
<b>Manual del Estudiante</b>	70/100

Fuente: Elaboración propia

Para las carreras de Odontología y Medicina Veterinaria, se deberán alcanzar el siguiente puntaje:

**Tabla 24**  
**Resultados necesarios para aprobar Veterinaria y Odontología USFQ**

<b>Componente de Evaluación</b>	<b>Puntaje mínimo</b>
<b>Examen APP</b>	1700/2400
<b>Manual del Estudiante</b>	70/100

Fuente: Universidad San Francisco de Quito, 2012.

Y para la Carrera de Medicina, se debe alcanzar el siguiente puntaje:

**Tabla 25**  
**Resultados necesarios para aprobar Medicina USFQ**

<b>Componente de Evaluación</b>	<b>Puntaje mínimo</b>
<b>Examen APP</b>	1800/2400
<b>Manual del Estudiante</b>	80/100

Fuente: Universidad San Francisco de Quito, 20112

Se coordina dos exámenes al mes. Sin embargo, para exceder a becas sólo se destina una fecha de examen al semestre. Finalmente, los resultados de los exámenes se los envía vía e-mail directamente al estudiante en un plazo de tres semanas a un mes de haberlo rendido.

***f) Certificado de admisiones***

El estudiante que haya aprobado el examen recibe un certificado para continuar el proceso de admisión.

***g) Pago de colegiatura***

Con el certificado el estudiante se acerca a tesorería a realizar la cancelación de los valores correspondientes.

***h) Carga horaria***

Los horarios son cargados en línea para cada estudiante.

El proceso de admisiones de la USFQ se lo puede realizar acabo en un tiempo mínimo de cuatro semanas, y como máximo se considera el año lectivo que es la cantidad de tiempo por el cual se tiene vigente el cupo tras ser matriculado.

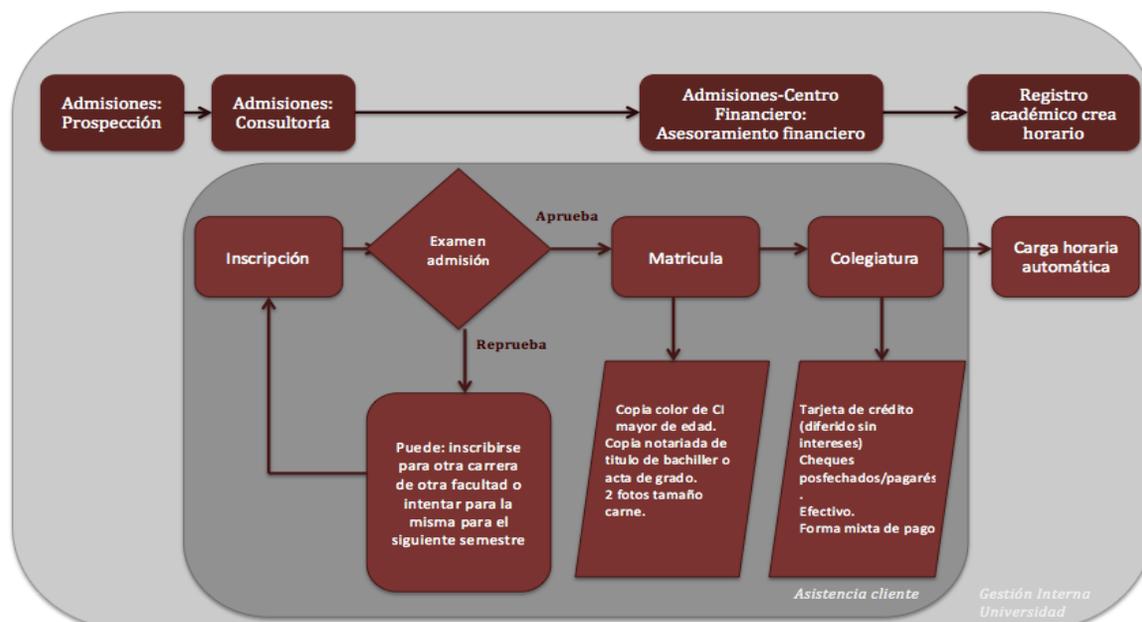
***10.5.2.4.2.1 Valoración del servicio del proceso de admisiones: USFQ***

A diferencia del proceso de admisión manejado en la PUCE, se puede encontrar procesos más ágiles. El motivo puede ser que el sistema de admisión se soporta en herramientas de tecnología. Tal es el caso para el registro, la nota del examen y la carga horaria con esto se logra ofrecer una experiencia simplificada al postulante.

Con respecto al lugar de recibimiento, era agradable. Y el personal que atiende en el departamento de admisiones fue cortés, bien preparado y ágil brindando la información.

### 10.5.2.4.3 Proceso de admisiones de la Universidad de las Américas

**Gráfico 9**  
**Proceso de Admisión UDLA 2012**



Fuente: Elaboración propia

#### **a) Prospección**

Prospección se refiere a todos los esfuerzos realizados con el fin de alimentar una base de datos óptima. Esto se consigue a partir del primer contacto con el cliente.

Los contactos generados en esta base de datos son trabajados y depurados por una fuerza del departamento de tele-marketing con el propósito de concretar citas efectivas con las consultoras. Existen cuatro fuentes de donde se obtienen los datos:

- Visita a colegios.
- Registros en línea (página WEB)

- Llamadas telefónicas.
- Walk-in.

#### ***b) Consultoría – Inscripción***

Sea con cita programada previa o como *walk-in*, el cliente interesado recibe la información de la carrera de su interés. La consultoría tiene como responsabilidad brindar información persuasiva para el cierre de la venta y dirigir la gestión de la venta en el mínimo tiempo posible.

El primer paso que se busca generar en este encuentro es la inscripción. Y esto consiste en cancelar el valor correspondiente al examen de admisión.

Con US\$ 35 el estudiante recibe un link para descargar de una página WEB autorizada un temario acorde al examen que rendirá (dependiendo de la carrera elegida). Y se acuerda una fecha de examen.

#### ***c) Examen de admisión***

La consultora de Admisiones lleva al estudiante inscrito a un laboratorio de computación dirigido únicamente a este propósito.

El examen tiene una duración de 60 minutos y su resolución es completamente por opción múltiple. Dentro de este se contemplan cuatro campos: razonamiento verbal, razonamiento numérico, conocimientos generales y temas de especialidad (acorde a la carrera elegida). Los resultados son entregados inmediatamente después de terminado el examen.

#### ***d) Matrícula***

Una vez aprobado el examen, el estudiante puede dirigirse a cancelar el valor de matrícula. Se cancela US\$ 150 por semestre.

Las formas de pago aceptadas son: cheque al día, tarjeta corriente o efectivo.

Para este paso deben entregarse los requisitos para regularizar el estado de estudiante: copia a color de cédula de identidad de mayor de edad, copia notariada de acta de grado (refrendada) o título de bachiller, 2 fotos tamaño carné.

*e) Colegiatura*

Se lo puede manejar simultáneamente a la matrícula.

El valor dependerá de la carrera. El valor que corresponde a servicios institucionales incluye: horas de clases del semestre (inclusive inglés), seguro de estudiante, acceso a laboratorios y biblioteca.

Únicamente con la cancelación de la colegiatura el estudiante genera su número de matrícula y logra separar su cupo.

*f) Carga automática*

Una vez que el estudiante figure en el sistema como admitido, se genera un perfil en línea en donde cerca de 2 a 3 semanas antes de inicio de clases, se realizará una carga automática de su horario. El estudiante no necesita acercarse a la universidad.

***10.5.2.4.3.1 Valoración del servicio del proceso de admisiones: UDLA***

El proceso de admisiones de la UDLA se podría considerar que es invitador y persuasivo. Por un lado se percibe gran flexibilidad en los procesos. Desde el horario para rendir el examen hasta la forma de pago, es ajustable de acuerdo a cada caso. Por otro lado, las asesoras mantienen discursos preparados, planeados, responden de manera ágil a objeciones y ofrecen a disposición variedad de herramientas de apoyo: entrevistas con orientadora vocacional, decanos de facultades, giras por la universidad, material impreso, entre otras.

En los últimos puntos se demostró las características de cada proceso de admisiones que maneja la competencia. Cada universidad, de acuerdo a su enfoque, condición y recursos, maneja un acercamiento distinto. Sin embargo, entendiendo el proceso de admisiones como una ejecución crucial del servicio, se considera importante realizar una valoración sobre la calidad percibida en esta gestión.

#### ***10.5.2.4.4 Calificación de la calidad percibida en el proceso de admisiones de la competencia***

Para poder tener una apreciación cuantitativa del valor percibido, se identificó criterios relevantes que podrían influir en la entrega del servicio y se les dio una valoración sobre cinco. Así, cada experiencia sobre el servicio recibido en cada universidad fue calificada.

Los criterios considerados para la calificación fueron los siguientes:

- Nivel de esfuerzo del cliente: se refiere a la cantidad de esfuerzo que tiene que invertir el cliente durante el proceso de compra. El ideal es conseguir que el cliente invierta en mínimo de esfuerzo posible, por tanto la calificación será mayor a menor esfuerzo requerido.
- Infraestructura: en este criterio se evaluó la calidad y comodidad que brindaba el soporte físico de cada departamento de admisiones. Dentro de esto se contemplaba la sala de espera, televisión, material de lectura, entre otros.
- Claridad en los procesos: independientemente de la universidad, el proceso resulta complejo. Por tanto se evaluó la forma en que las asesoras de admisiones manejaron la entrega de esta información, considerando también el material de soporte que brindaron para complementar la entrevista.
- Soporte de tecnología: con este criterio se buscó entender la agilidad con la que manejaban los procesos.
- Enfoque al cliente: el papel protagónico en la ecuación comercial la juega el cliente. Por tanto, se consideró necesario evaluar la calidad en la atención del asesor con su cliente. Como parte de esto, se consideró criterios como el tiempo de espera hasta ser atendido hasta la disposición para resolver cualquier duda o comentario.
- Interés de seguimiento: la relación de la empresa con el cliente no finaliza tras haber terminado la primera entrevista. De hecho, ese sería sólo el inicio. Por tanto, se debe reconocer al primer encuentro como una oportunidad. Finalmente en este punto se

buscó valorar el interés que muestra la asesora de admisiones frente a su cliente potencial. Mientras mayor fue el intento de generar un segundo contacto, mayor será la calificación.

**Tabla 26**  
**Valoración de calidad de servicio en admisiones**

	<b>PUCE</b>	<b>USFQ</b>	<b>UDLA</b>	<b>UDLH</b>
<b>Nivel de esfuerzo del cliente</b>	1	4	5	2
<b>Infraestructura</b>	2	4	3	3
<b>Claridad en los procesos</b>	5	5	5	3
<b>Soporte tecnológico</b>	3	5	5	2
<b>Enfoque al cliente</b>	2	4	5	5
<b>Interés de seguimiento</b>	1	2	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>2,33</b>	<b>4</b>	<b>4,67</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia.

El mayor puntaje lo obtiene la UDLA y a esta la sigue la USFQ. Y con las más bajas calificaciones está la UDLH y la PUCE. Pasando al caso de la UDLH específicamente, se entiende que existen algunos puntos que se necesitarían reforzar. Para iniciar, si bien el estudiante recibe material impreso sobre las carreras, este no recibe ningún material que sirva como guía para conocer con claridad el proceso de admisión. En segundo lugar, el nivel de complejidad del proceso de admisiones, en comparación al que maneja su competencia directa, es alto. Existen más pasos dentro del proceso y para cada uno de estos se requiere la presencia y gestión del cliente; si a esto le sumamos la ubicación de la universidad y la agilidad entre procesos, tenemos un escenario donde el esfuerzo que necesita invertir el cliente es alto.

Adicionalmente, la infraestructura no se considera adecuada. La UDLH si bien tiene una sala de espera, el lugar donde se ejecuta el servicio se percibe como *improvisado*. Lo que podría estar influyendo de manera negativa a la gestión estratégica de la asesora.

En la oficina utilizada para la entrevista no se contaba con material de apoyo. Una importante consecuencia de esto es que la asesora no puede registrar la información que recibe ni tampoco respaldar la información que entrega. Finalmente, no existió ningún esfuerzo por generar un acuerdo para concretar un segundo encuentro.

#### ***10.5.2.5 Precios de la competencia***

Una variable relevante que influye sobre la decisión del cliente potencial es el precio. Es importante reconocer que este es un atributo que la empresa debe manejar de forma estratégica puesto que representa de forma cuantitativa el valor o beneficio que promete el producto o servicio.

En este punto se analizará este atributo. Además se profundizará en la oferta de becas, descuentos o planes de asistencia financiera que ofrece la competencia para poder entender el nivel de competitividad que tiene la UDLH frente a estos.

##### ***10.5.2.5.1 Precios de la UDLH versus la competencia***

En este punto se analizará y comparará un factor en específico: el precio.

Recapitulando los puntos anteriores se explicó cómo está dispuesta la oferta de valor de la competencia directa. Así, se logró profundizar en los criterios claves de su oferta, como por ejemplo: carreras, infraestructura, planes de intercambio, acceso a becas o facilidades de pago, e incluso la calidad de servicio.

En este punto se analizará puntualmente cómo está percibido el factor *precio* frente a los beneficios percibidos, y frente a la oferta de la competencia.

El precio es el único elemento del *mix* de marketing que genera ingresos; por tanto, por parte de la empresa será el único criterio que se reflejará en las utilidades y así mismo determinará la supervivencia de la organización. Y por otra parte, visto desde la experiencia del cliente, el

precio es una expresión cuantitativa de los beneficios que espera recibir por la adquisición de un producto o servicio. Indirectamente el ajuste del precio para este último punto, determinará el nivel de ventas de la organización y por tanto se reflejará también en la participación que tendrá en el mercado. Lo que resalta una pregunta: ¿el precio de las carreras de la Universidad de los Hemisferios son adecuados?

En la siguiente tabla basándose en los resultados obtenidos en el estudio de mercados de Consultor Apoyo, se a reconstruirá una matriz de valoración para tener una percepción cuantitativa de los datos. Se analizaron 100 casos de cada universidad. Estos estudiantes valoraron su nivel de satisfacción con respecto al precio. Se utilizó la escala de Likert, donde 1 era malo y 5 muy bueno. Valorando la respuesta por participante, se pasó a ponderar la calificación total sobre 5 para poder tener una calificación general.

**Tabla 27**  
**Valoración de precio sobre la calidad percibida I**

Universidad	5	4	3	2	1	Calificación sobre 500	Calificación sobre 5
UDLH	16	26	35	15	8	327	<b>3,27</b>
USFQ	33	37	23	6	1	395	<b>3,95</b>
PUCE	36	44	18	2	0	414	<b>4,14</b>
UDLA	7	35	43	13	2	332	<b>3,32</b>

Fuente: Basado en los resultados de estudio Consultor Apoyo, 2011.

En la Tabla 28 se complementa esta información con los precios que ofrece la competencia. Para propósitos de este estudio se consideró únicamente los precios (periodo febrero 2012) de las carreras que se ofrecen en la UDLH sin considerar posibles descuentos por beca.

**Tabla 28**  
**Valoración de precio sobre la calidad percibida II**

Universidad	Rango de Precio por semestre (US\$)				Valoración de satisfacción sobre el precio	
	Inscripción	Matrícula	Colegiatura	Otros		Total
<b>PUCE</b>	\$ 97	-	\$ 4100 – \$5200	-	\$4197– \$5297	4,14/5
<b>USFQ</b>	\$ 70	-	\$ 4.625	\$ 190	\$4695- \$4885	3,95/5
<b>UDLA</b>	\$ 35	\$ 150	\$2370- \$2796	-	\$2555- \$2981	3,32/5
<b>UDLH</b>	\$ 35	\$ 470	\$ 2.460-\$2813	-	\$2965- \$3318	3,27/5

Fuente: Precios Universidades competencia, 2012 (anexo 5)

Comparando los resultados, se encuentra que las mejores calificaciones corresponden a las aquellas universidades que ofrecen la colegiatura más alta. Por lo que se comprueba que para estos casos, existe una relación directa entre los beneficios percibidos y el precio del servicio.

Es importante aclarar que para el caso de la PUCE no se consideró la variable de la categoría de colegiatura la cual influye directamente en el precio. Por tanto, existe la posibilidad que el rango de precios sea menor y esto podría influir en la calificación final. Por otro lado, la UDLA ocupa un tercer lugar dejando a la UDLH con la calificación más baja. Algunos de los criterios que se pueden conectar a esta razón son algunos comentarios registrados en las encuestas realizadas:

- Servicio de registro académico poco eficiente: el tiempo para hacer horarios es demoroso.
- Servicio de cafetería: no hay variedad de productos.
- Servicio de biblioteca: cierran a hora de almuerzo, no suficiente material.
- Servicio de centros de cómputo: no hay suficientes equipos.

### 10.5.2.6 Matriz EFI y EFE

Hasta este punto se han analizado los factores internos y externos que influyen en la oferta de valor de la UDLH. En este punto -a manera de recapitulación- se irán a señalar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se han descubierto a lo largo de esta investigación. La información dispuesta en las siguientes matrices, servirá para hacer una evaluación rápida y así entender la posición que tiene la UDLH en el mercado.

#### 10.5.2.6.1 Matriz EFI

**Matriz 2**  
**Matriz de Evaluación de Factores Internos**

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Valor</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>1</b> Campus: áreas verdes, estacionamientos.	0.09	3	0.27
<b>2</b> Clases personalizadas	0.11	4	0.44
<b>3</b> Convenios con prestigiosas universidades a nivel internacional	0.10	4	0.4
<b>4</b> Convenios para planes de postgrado	0.10	3	0.3
<b>5</b> Acceso a becas y facilidades de pago	0.11	4	0.44
<b>6</b> Formación con valores	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
<b>1</b> Proceso de admisiones débil (no se ha dado capacitación, no hay soporte tecnológico, poco seguimiento).	0.06	2	0.12
<b>2</b> No existe relación entre el valor que se cancela con los beneficios percibidos.	0.11	1	0.11
<b>3</b> Es una universidad nueva (experiencia).	0.03	2	0.06
<b>4</b> Servicios de mala calidad: Biblioteca, cafetería, registro académico.	0.10	1	0.1
<b>5</b> Ofrece pocas carreras	0.05	2	0.1
<b>6</b> Ubicación.	0.09	1	0.09
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

Fuente: Elaboración propia.

A sabiendas que se una empresa es considerada como débil si su calificación no alcanza el 2.5, se nos crea un interrogante señalando la necesidad de reforzar los criterios internos.

### 10.5.2.6.2 Matriz EFE

**Matriz 3**  
**Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores críticos para el éxito</b>		<b>Valor</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>1</b> Tendencias: campus amplio.	0.1	3	0.30
<b>2</b> Tendencias: clases personalizadas	0.12	4	0.48
<b>3</b> Tendencias: convenios para intercambios	0.11	4	0.44
<b>4</b> Tendencias: convenios para planes de postgrado	0.11	3	0.33
<b>5</b> Tendencias: acceso a becas	0.12	4	0.48
<b>6</b> Apertura en el mercado	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>			
<b>1</b> Competencia alta.	0.09	1	0.12
<b>2</b> Posicionamiento fuerte de al menos dos competidores directos.	0.12	1	0.11
<b>3</b> Escaso posicionamiento en el mercado	0.09	2	0.06
<b>4</b> Calificación D	0.09	2	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.57</b>

Fuente: Elaboración propia.

Si bien las tendencias del mercado se ajustan a la oferta de la UDLH, existen otros factores del entorno que se presentan como importantes retos. Frente a los resultados obtenidos, se abrirá el siguiente capítulo en el cual se irán a proponer medidas orientadas a aminorar el impacto de las debilidades y amenazas; mientras que se aprovecha las fortalezas y oportunidades.

## **11 Definición de la propuesta**

### **11.1 Justificación de la propuesta**

A lo largo de los tres primeros capítulos se ha profundizado en todas las variantes que influyen en el proceso de admisiones. Con los resultados obtenidos de distintos procesos de investigación, se logró señalar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que presenta la UDLH en su oferta.

El propósito de este punto es sintetizar los resultados obtenidos, en puntos de acción concretos. Con esto se marcará el final del proceso de investigación para dar apertura al capítulo final: el modelo de gestión.

El modelo de gestión será una herramienta focalizada para guiar el proceso de ventas de manera más competitiva: contrarrestando las debilidades y amenazas; y potenciando las fortalezas y oportunidades.

#### ***11.1.1 Contenido y plan de acción del modelo de gestión***

Considerando los puntos débiles que se reflejaron en las investigaciones dirigidas, se armó la siguiente estructura para la propuesta del modelo de gestión.

Para trabajar sobre el conocimiento de la Universidad, se inicia el modelo con una presentación corporativa en la cual se definirán las características relevantes de la organización. Adicionalmente, para poder reforzar otros criterios que resultaron de menor calificación dentro de la evaluación de compromiso, calidad de trabajo y habilidades, se propone un nuevo modelo de admisiones, el mismo que se ejecutará con un nuevo modelo de organigrama con perfiles definidos.

En una segunda sección bajo el título de Producto y precio con la intención de reforzar el manejo de producto se presentan atributos importantes del mismo. Sumado a esto, se propone un nuevo sistema de becas que ofrece mayor acceso a las mismas.

Finalmente, en la tercera sección con título Proceso de ventas se irán a proponer lineamientos para el discurso de ventas, abarcando –además– consejos para manejo de objeciones y

herramientas claves para una gestión eficiente. Con estas acciones se busca trabajar sobre los puntos débiles que revelaron la investigación: administración efectiva de tiempo, desarrollo de una presentación eficaz, herramientas de soporte y manejo eficiente de la información.

**Tabla 29**  
**Contenido del modelo de gestión**

Tema	Medidas	Justificación
1. Presentación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar conocimiento de la universidad.</li> <li>- Especificación de perfiles de puesto: organigrama y análisis de perfil de puesto del área comercial.</li> <li>- Proceso de admisiones eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud: esfuerzo adicional.</li> <li>- Captación de nuevos clientes.</li> <li>- Motivación del equipo asesoras.</li> <li>- Compromiso: productividad y trabajo en equipo.</li> <li>- Calidad de trabajo: organización y conocimiento de funciones.</li> <li>- Habilidades: solución de problemas y trabajo bajo presión.</li> </ul>
2. Precio y producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar conocimiento del producto (identificación de argumentos claves).</li> <li>- Propuesta para manejo de becas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del producto y de la universidad.</li> <li>- Oferta de la competencia.</li> </ul>
3. Proceso de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de discurso de venta.</li> <li>- Manejo de objeciones.</li> <li>- Soporte para asesoría eficiente (infraestructura y herramientas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración efectiva de tiempo.</li> <li>- Desarrollo de una presentación eficaz.</li> <li>- Manejo de objeciones.</li> <li>- Falta de herramienta de soporte.</li> <li>- Manejo de eficiente de información.</li> </ul>
4. Control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de las estrategias implementadas.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

#### 12 Presentación corporativa

##### 12.1 Historia

En el año 1998, un grupo de académicos y empresarios inician los primeros esfuerzos para la elaboración de un proyecto educativo de nivel superior. A esta causa, se suma el apoyo tanto de personas locales como de universidades extranjeras. Para el año siguiente, se constituye el ente promotor de la Universidad, Corporación *Univérsitas*, con esto se inicia la creación de la universidad de los Hemisferios con sede principal en Quito.

La Universidad de los Hemisferios se crea con una visión responsable y aplicable a la realidad nacional. Esta persigue como principal motivo –como se explica en la Ley de la Creación de la UDLH- el “hacer crecer el saber y divulgarlo (...) apoyándose decididamente en la investigación académica según las necesidades del entorno” (Universidad de los Hemisferios, 2004). Para alcanzar esto, se concilia su enfoque: la UDLH formará personalidades libres y responsables, integradores de saberes para adaptarse con éxito a las exigencias de la empresa moderna. Por tal razón, la universidad desarrolla un plan de estudios que ofrece una estructura curricular con carreras mixtas, abiertas y complejas. Las cuales logren concatenar fundamentos teóricos con prácticos a través de proyectos sociales y empresariales desde el inicio de sus estudios.

Para el 30 de abril del 2003, el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) resolvió emitir informe favorable para la creación de la Universidad de Los Hemisferios.

Mediante Resolución RCP-S08-N°270-03. En el mismo año, el 31 de octubre, por conformidad con lo dispuesto en la Disposición Transitoria Cuarta del Reglamento del Sistema de Educación Superior- publicado en el Registro Oficial No 195-se acuerda para Universidad de Los Hemisferios el auspicio y patrocinio de la Universidad Técnica Particular de Loja por un período de 5 años.

Finalmente, el 31 de mayo del 2004, tras haber recibido la aprobación del CONESUP, se publica la Ley de Creación de la institución en el Registro Oficial. Con esto queda consolidado el proyecto la Universidad de los Hemisferios. Nombre expresa claramente los principios que esta representa: la vocación de servicio al desarrollo nacional y su apertura universal. Nacida en el Ecuador, país situado en los hemisferios Norte y Sur, abriéndose a todos los continentes de uno y otro hemisferio.

## **12.2 Misión**

Propiciar la búsqueda de la verdad, mediante el diálogo interpersonal y científico, para avanzar en el conocimiento del mundo, la persona y la sociedad, como medio para promover el auténtico desarrollo humano. (Universidad de los Hemisferios, 2004)

## **12.3 Visión**

Ser desde el Ecuador, un centro de educación superior de primer orden, que logre formar personalidades maduras, emprendedoras, libres y solidarias, que con conciencia ética y profundidad en la investigación, con apertura universal, sean capaces de generar ciencia y cultura para favorecer la creación de trabajo y bienestar.

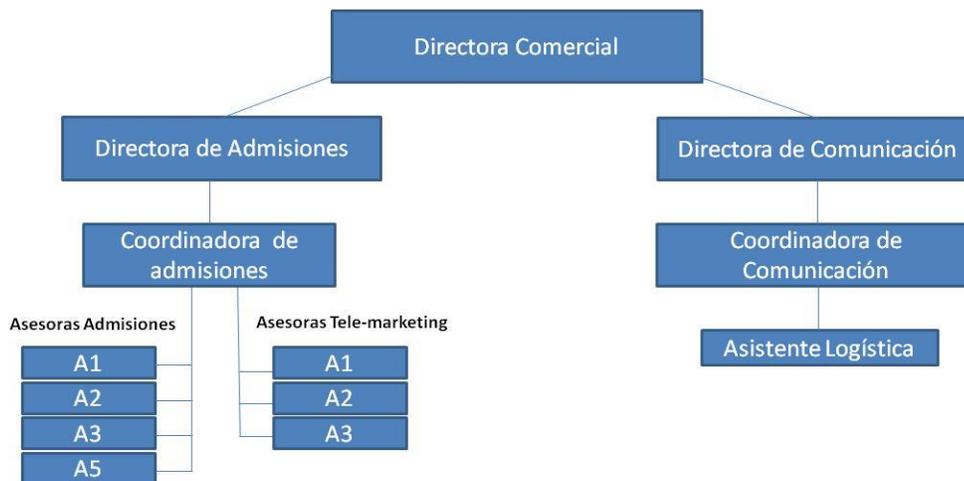
La Universidad de Los Hemisferios, en toda su labor, se guía por los principios derivados de una concepción cristiana del ser humano, de la sociedad y del mundo; concepción que puede ser compartida por cuantos, con independencia de su credo religioso, reconocen la dimensión espiritual del ser humano.

La Universidad de Los Hemisferios se propone impartir cultura intelectual, es decir, educar al intelecto para razonar bien todo asunto, para dirigirse a la verdad íntegra y mantener un estilo de vida acorde a esa verdad. (Universidad de los Hemisferios, 2004)

## 12.4 Organigrama propuesto

Uno de los problemas detectados en la evaluación de desempeño es la carga que tienen las asesoras. Como se mencionó, existe una preocupación general que surge por dedicar tiempo en depurar la base de datos, mientras se podría aprovechar este para accionar sobre prospectos objetivos de venta. Para aminorar esta debilidad, se propone el siguiente organigrama basado en la especialización de tareas.

**Gráfico 10**  
**Organigrama propuesto**



Fuente: Elaboración propia

## 12.5 Descripción de puestos

Para poder entender a profundidad la descripción de tareas de cada perfil, se ha realizado un Análisis y descripción de cada puesto el cual se puede encontrar en el Anexo 6.

En este punto se irán a tratar de forma resumida algunas funciones de cada perfil.

- Directora comercial:

- Preparar planes periódicos estratégicos de ventas.
  - Coordinar con administración la elaboración de propuestas y costos.
  - Coordinar con Comunicación Corporativa estrategias de relaciones públicas.
  - Coordinar con Admisiones políticas de venta y remuneración.
  - Supervisar y coordinar estrategias comunicacionales de la UDLH frente a todo entorno influyente.
  - Fijar los objetivos de venta de la universidad estableciendo el presupuesto periódico de ventas, que propondrá a la Dirección General para el control y aprobación de Vicerrectorado.
  - Proponer las políticas de precios y condiciones de venta con el fin de mejorar la competitividad de la universidad y mejorar los resultados.
  - Establecer el presupuesto de gastos comerciales: personal, publicidad, promoción y otros gastos que se tendrá que incidir de forma estacional (contratación de estudiantes para actividades promocionales).
  - Adaptación y reorientación de la estructura comercial de acuerdo a posible evolución del mercado.
  - Controlar e informar resultados.
- Directora de admisiones
    - Administrar y motivar el personal bajo su cargo.
    - Planificar y desarrollar actividades comerciales con el propósito de prospectar clientes.
    - Seguimiento y apoyo en las actividades de las asesoras de alcanzar las metas.
  - Directora de Comunicación Corporativa

- Supervisar las estrategias e instrumentación de campañas y acciones de difusión.
  - Preparar información y material de apoyo para promoción: módulo móvil, volantes, carpeta de ventas.
  - Coordinar la atención a los medios de comunicación.
  - Generar citas y acuerdos con representantes de colegios.
  - Coordinar imagen institucional.
  - Supervisar las estrategias e instrumentación del programa de comunicación interna.
- Asesora de tele-marketing
- Participar en las acciones para prospectar estudiantes.
  - Depurar la base de datos para identificar contactos objetivos.
  - Cumplir con un número de llamadas realizadas y citas efectivas. La asesora de tele-marketing deberá concretar citas entre contactos objetivos y las asesoras de admisiones.
  - Dar soporte en atención al cliente.
- Asesoras de Admisiones:
- Participar en las acciones para prospectar estudiantes.
  - Accionar sobre contactos objetivo de la base de datos.
  - Brindar información sobre la oferta de la universidad.
  - Dar seguimiento a cada caso de forma individualizada.
  - Alcanzar y superar meta en cantidad de estudiantes admitidos.

- Coordinadora de Comunicación Corporativa
  - Proponer y coordinar estrategias, diseño e instrumentación de campañas y acciones de difusión interna indicando hechos relevantes sobre fenómenos actuales: ingreso de estudiantes, eventos próximos, fechas de ingreso de la competencia.
  - Coordinar el diseño de carteles, folletos y cualquier otro material solicitado.
  - Coordinar la actualización de la información que se incorporará a la página WEB de la universidad.
  - Verificar la cobertura fotográfica y en video de eventos relevantes. Este material será útil para promocionar la universidad a través de distintos medios.
  - Proponer inserciones en prensa o material impreso relevante.
- Personal de apoyo: Se requerirá de la contratación temporal de un equipo de estudiantes para que colaboren con la realización de actividades programadas por la directora de admisiones o por la directora de comunicación corporativa.

## **12.6 Sistema de compensaciones con nuevo organigrama**

Basándose en los resultados del modelo que se maneja actualmente de compensación y en las exigencias del área, se propone manejar un nuevo modelo de organigrama cuyos cargos estarán sujetos a un nuevo sistema de compensación.

Las medidas que se han considerado para la estructuración de este modelo son:

- Especialización de tareas: las asesoras se dedicarán principalmente al cierre de ventas. Abarcando, además, el proceso de venta necesario para alcanzarlo. Por tanto, será necesario delegar la tarea de la depuración de Base de Datos un cargo especializado para este tema. Para esto se propone la apertura de tres puestos para asesoras de Tele-marketing.

Las asesoras de Tele-marketing tendrán como responsabilidad cumplir con la depuración de las Bases de Datos, mientras que se identifican perfiles de clientes objetivos para generar citas efectivas para las asesoras de Admisiones. Dicho de otra manera, las asesoras de Tele-marketing tendrán la importante función de alimentar al proceso comercial con clientes potenciales.

- Sistema de comisiones: se propone dos modelos de sistema de comisiones. En ambos, la meta de ventas que se ha manejado es alcanzable, de manera que accione sobre el nivel de motivación del equipo del área comercial. Sin embargo, en el segundo modelo, basándose en los valores de la universidad de enfoque personalizado y humano, se busca enfatizar sobre la experiencia completa de venta. Para este último modelo, para asegurar una experiencia de calidad óptima y la fidelización del cliente, se considera la calificación del servicio como un determinante dentro de la repartición de comisiones (servicio post-venta).

En el modelo de compensación actual, la meta por asesora se consideraba muy exigente. Tras hablar con las consultoras, algunas revelaron insatisfacción y frustración frente a alcanzar su meta de ventas. Considerando esto, se elaboran los siguientes modelos de comisiones. Para estos, se utilizó -como base- los mejores resultados registrados en el último periodo para que puedan asumirse como alcanzables.

Para el modelo de comisiones propuesto, la bonificación de las asesoras de Admisiones dependerá de la facturación de la colegiatura. Para señalar una base, se dispuso como meta un aproximado del resultado alcanzado por el mejor desempeño de una asesora en el último periodo. Así mismo, para fijar la meta para las asesoras de Tele-marketing se tomó esta información -reconociendo a su vez- el índice de convertibilidad (47%). Es decir, siendo el objetivo de las asesoras de Tele-marketing alimentar con clientes potenciales al proceso comercial, su meta se medirá en función de citas efectivas; es decir, su meta dependerá de los estudiantes que además de visitar la universidad, rindan su examen de admisión.

La intención de estos modelos propuestos, es motivar al equipo hacia el cumplimiento del 100% de la meta. Así mismo, se da apertura para el mismo asesor se interese en conseguir un sobre-cumplimiento de hasta el 150% sin descuidar tampoco la calidad de su servicio.

**Tabla 30**  
**Tabla de comisiones propuesto I**

Cumplimiento meta	#Estudiantes	Ingresos	Porcentaje de Comisión	Sueldo Variable por periodo	Sueldo variable por mes
150%	55	\$ 153.955,28	3%	\$ 4.618,66	\$ 1.154,66
120%	45	\$ 125.963,41	2%	\$ 3.778,90	\$ 944,73
100%	37	\$ 103.569,92	1%	\$ 1.035,70	\$ 258,92

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 30 se propone el nuevo modelo se sistema de comisiones. Basándose en el desempeño de las asesoras en el último periodo, se plantea como meta 37 estudiantes para el periodo (semestre). Persiguiendo el interés de promover un desempeño eficiente constante de todas las asesoras, el reto se lo dividirá para los cuatro meses correspondientes al tiempo de gestión de admisiones. La cuota mensual se la podría determinar en función tendencia de ingreso de históricos.

El objetivo de manejar retos mensuales es brindar a las asesoras un reto moderado para que se sientan motivadas para alcanzar o superar la meta esperada.

Considerando el índice de convertibilidad entre inscritos y admitidos mencionado anteriormente (47%), se podría calcular la meta para las asesoras de Telemarketing. Tomando el mismo ejemplo de la Tabla 30, si la meta para las asesoras de Admisiones la meta es 35 estudiantes, la meta para las asesoras de Telemarketing será el alcanzar 75 citas efectivas por periodo.

Suponiendo que las asesoras alcanzan el 100% de la meta fijada para el periodo, el nuevo sistema de compensación adaptado al nuevo organigrama propuesto, representaría para la UDLH lo siguiente:

- Cuentas por pagar por concepto de IESS: US\$ 1.949,47.
- Cuentas por pagar por concepto de IESS Patronal: US\$ 2.366,46
- Impuesto a la Renta: US\$ 698,33.
- Provisión 13 y 14 sueldos: US\$ 2.029,49
- Bancos (Líquido a recibir): US\$ 19.939,59.

El total de la operación es de US\$ 26.983,34, lo cual corresponde al 5,51% de los ingresos. Si se compara con el modelo anterior se puede demostrar que aunque se aumentaron puestos dentro del área comercial, se sigue respetando la misma proporción del valor dirigido a sueldos con respecto a la facturación. Para observar cálculo completo del análisis de proyección de ventas y sistema de compensaciones con el nuevo organigrama dirigirse al Anexo 8.

En general, los sueldos se aumentaron para la mayoría de los casos. Sin embargo, en los casos de Directora Comercial y para una Coordinadora, el sueldo se redujo para ajustarlo a la propuesta salarial del mercado o de cargos similares (respectivamente). Para estos casos, se podría optar por manejar un bono para equiparar o superar al sueldo anterior siempre y cuando se cumplan los objetivos comerciales.

Para este segundo modelo de comisiones, (tabla 31) es necesario dirigir el tiempo de las asesoras de Tele-marketing para llamar a los clientes que hayan concluido su proceso de admisión. La idea es estructurar un cuestionario de breves preguntas para los cuales el cliente tendrá que valorar su experiencia sobre cinco. Algunos criterios para esta evaluación sería: cordialidad, manejo de tiempo, agilidad, interés en seguimiento, capacidad en responder objeciones o preguntas, u otro criterio que pueda ser considerado como importante para la oferta de valor del servicio.

**Tabla 31**  
**Tabla de comisiones propuesto II**

<i>Cumplimiento meta</i>	<i>Evaluación Post Venta</i>		
	<b>1 al 2.9</b>	<b>3 al 3.9</b>	<b>4 al 5</b>
<b>150%</b>	3,50%	4,00%	4,50%
<b>120%</b>	2,00%	2,50%	3,00%
<b>100%</b>	0,50%	1,00%	1,50%

Fuente: Elaboración propia.

Comparando con el anterior sistema de compensación propuesto, los porcentajes a manejarse son similares. Sin embargo, sólo se aplicaría sobre las asesoras de Admisiones, ya que son las que tienen el contacto directo con el cliente.

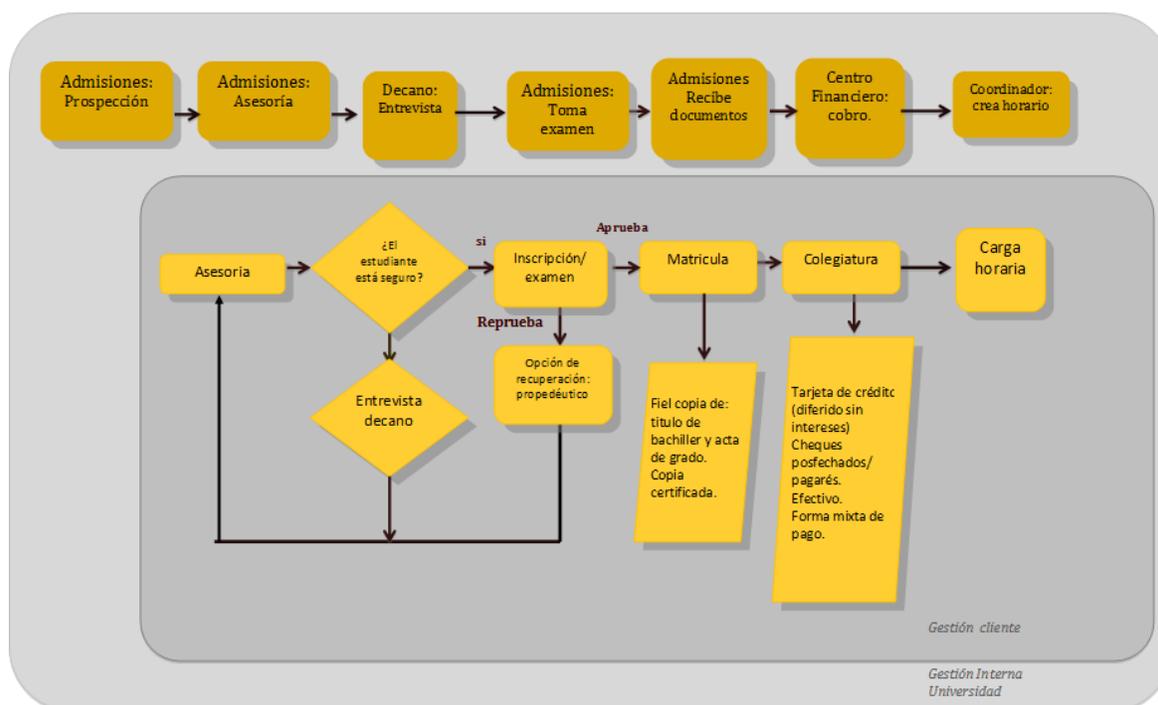
Considerando la condición de la Universidad de los Hemisferios, su tiempo en el mercado, versus la condición de una demanda estacional. El ajustar un sistema que propicie la generación de un *boca a boca* positivo puede ser beneficioso.

El beneficio de aplicar este modelo es que *puertas adentro* se genera mayor conciencia sobre la calidad de servicio ofrecido. Por otro lado, el garantizar un servicio de calidad determina un cliente satisfecho, el mismo que podría jugar un papel de influenciador para atraer a otros.

Fidelizar clientes mediante una experiencia positiva de compra es clave para aminorar el impacto de la competencia. Sin embargo, la aplicación de este modelo representa importantes retos: el tiempo que se necesita para desarrollar el proyecto de evaluación y por otro lado, puede ser complicado conseguir la confianza sobre la transparencia del manejo de los resultados.

## 12.7 Proceso de admisiones propuesto

**Gráfico 11**  
**Proceso de admisión propuesto**



Fuente: Elaboración propia

### a) Prospección

La fuerza de tele-marketing tendrá un papel protagónico en la primera fase del proceso de admisiones. Considerando los resultados de las evaluaciones, se identificó a la base de datos como el principal reto dentro de las tareas. Orientado a optimizar el ejercicio de depuración se propone aplicar un modelo BANT para identificar y clasificar la información que ingresa por las distintas actividades BTL.

Actualmente, la universidad utiliza un formulario de inscripción para levantar base de datos (Anexo 10). El objetivo de este formulario es recopilar información de las personas que responden a las actividades de BTL.

Aprovechando la oportunidad de acercamiento, se propone ajustar la ficha con preguntas claves, que además de levantar información de la persona, podrán revelar su posición frente a ingresar o no a la universidad. Para lograr esto, se propone adicionar preguntas que respondan al criterio de evaluación BANT. Por ejemplo:

- *Budget*: ¿Cuál de las siguientes respuestas describen mejor la situación con respecto al presupuesto necesario para ingresar a la universidad?
  - Ya hay un monto específico para invertir
  - Se cuenta con el presupuesto, pero no está disponible aún.
  - El presupuesto se ha solicitado- Préstamo /propio.
  - No se cuenta con el presupuesto
  - Ninguna de las anteriores
  
- *Approval*: ¿Cuál es su rol dentro de la toma de decisiones para elegir la universidad?
  - Tomo la decisión
  - Principal Influenciador de la decisión
  - Doy mi opinión.
  - No participo
  
- *Need*: ¿Ya ha decidido cursar su educación superior?
  - Listo para ingresar a la Universidad.
  - Listo para decidir, pero no existe una opción definida.
  - No estoy listo para decidir pero existe una opción definida
  - No estoy listo para decidir pero la fecha definida es posterior a 12 meses
  - Ninguna de las anteriores

- *Time*: ¿En cuál de los siguientes rangos de tiempo se encuentra para tomar una decisión?
  - Listo para decidir, ya existe una fecha definida
  - Listo para decidir, pero no existe una fecha definida
  - No estoy listo para decidir pero existe una fecha definida
  - No estoy listo para decidir pero la fecha definida es posterior a 12 meses
  - Ninguna de las anteriores

Considerando que el ancho de banda del personal para manejar la carga operativa que implica la depuración de Base de Datos es limitada, sumado al hecho que el tiempo de vida útil de la información es corta. Podría ayudar el contar con una clasificación de la información que alimenta la base de datos, para así determinar el tiempo de acción sobre los perfiles.

Las preguntas claves que conforman la evaluación por criterio BANT buscan identificar *leads* o perfiles que demuestren ser más propensos a realizar la compra de un cierto producto en un tiempo determinado. En este caso, la Universidad podría elegir qué preguntas utilizar, adecuarlas y aplicarlas de acuerdo a sus requerimientos.

Para obtener los resultados se necesita atribuir un valor sobre 5 a las respuestas (siendo 5 más determinante y 0 menos representativo). Finalmente, con la sumatoria de los resultados cada perfil se calificaría dentro de 3 categorías: *Hot*, *Warm* y *Cold*. Siendo *Hot* las que por condición de *Budget*, *Approval*, *Need* y *Time* están más propensos a realizar la compra, y *Cold* se considera a los menos propensos.

El nuevo departamento de Telemarketing se encargaría de la tabulación de la información y de accionar oportunamente sobre los *leads* encontrados. Se debe recalcar que los contactos accionables de la base de datos tienen una vida útil de máximo un año, por tanto se justifica contar con la gestión especializada de un número de personas que cumplan con la importante tarea de depurar lo que podría considerarse como la principal herramienta de trabajo.

Esta acción enriquecerá la gestión de las asesoras de Tele-marketing. Se propone que así como las asesoras de admisiones, estas también cuenten con un sistema de remuneración basado en

un sueldo fijo más un sueldo variable, que en este caso, dependerá de dos criterios: número de contactos depurados y número de citas concretadas (entre cliente y asesora de admisiones).

***a) Asesoría***

Asesoría se entiende como la instancia donde se da lugar al primer encuentro entre el cliente y la asesora de admisiones. Este puede ser producto de los esfuerzos de tele- marketing o por otros medios (publicidad, página *Web*, recomendación, entre otras).

Como el nombre del perfil lo define, la *asesora* tiene que brindar información útil para resolver cualquier duda y orientar al cliente a una decisión. Por tanto, dentro de sus funciones estará juzgar el nivel de interés que tiene el estudiante por ingresar, la afinidad que tiene el estudiante con la universidad y finalmente, entender cualquier duda para anticiparse a las objeciones que este pueda tener.

El propósito de cumplir con esto, es lograr que el estudiante concilie un acuerdo con la universidad. En el caso que el estudiante esté seguro de su decisión, se buscará acordar el examen de admisión. O en el caso que no esté seguro, se puede coordinar una cita con el decano o coordinador de la carrera. Este encuentro será determinante para poder obtener la información adecuada del cliente y –a su vez- poder transmitir información relevante al mismo. Para esto se propone el manejo de material de soporte.

***b) Entrevista con decano***

Se propone cambiar el concepto de la entrevista con el decano. En lugar de considerarse como un filtro, se lo podría manejar como herramienta de persuasión o para aclarar dudas. Se entiende que para esto, será necesario capacitar a las asesoras de admisiones para que desde la primera fase puedan calificar al estudiante para que ingrese –o no- a un proceso de admisiones más ágil y eficiente.

La entrevista con el coordinador puede ser una herramienta facilitadora para los casos donde se entienda que el perfil del estudiante es adecuado para ingresar a la UDLH, pero que este tenga dudas sobre la carrera a seguir, o sobre la universidad en general. Es decir, los

coordinadores pueden formar participación activa como asesores facilitadores dentro del proceso de admisiones.

#### ***c) Inscripción y examen de admisión***

Considerando que el examen de admisión no requiere de preparación previa, lo ideal sería convencer al estudiante de rendirlo el momento de su inscripción. Los resultados de igual manera, se recomienden sean inmediatos.

Una de las observaciones importantes que se puede rescatar de las entrevistas con las Asesoras de admisiones, es que la mayoría de los estudiantes interesados en ingresar que se pierden durante el proceso de admisiones, es porque ingresan a la UDLA. Recordando el anterior capítulo esta universidad maneja un proceso ágil, rápido basado en fuertes técnicas de persuasión. Por esto, o por cualquier motivo, es importante señalar que a mayor tiempo que se otorgue para cerrar la decisión, mayor es el riesgo de perder la admisión de un estudiante.

#### ***d) Matrícula***

Se recomienda que para este paso, el estudiante ya haya presentado todos los documentos requeridos para su ingreso.

#### ***e) Colegiatura***

Todas las formas de pago deberán explicarse en la primera fase del proceso de admisiones. Esta información brindada, complementada con material impreso, será guía fundamental para asesorar y guiar al estudiante para que cuando llegue a esta instancia el estudiante tenga todos los requisitos en orden para realizar la cancelación de sus servicios institucionales. Es decir, se liderará una asesoría capaz de guiar al prospecto a realizar el pago de matrícula y colegiatura en la misma visita.

#### ***f) Becas***

El precio de la UDLH se percibe como alto. Por otro lado, es la que ofrece mayor acceso a becas (de mayor porcentaje). En las Tablas 27 y 28 del capítulo anterior se pudo apreciar que no se percibe coherencia entre el precio y el beneficio obtenido. A la par, se identificó en la

Tabla 15 que el *target* que ha atraído la Universidad de los Hemisferios en los últimos periodos es de clase media. Por lo que se propone adaptar el concepto de Becas. Para poder mantener la coherencia de calidad que refleja la colegiatura además de potenciar el interés del *target*, se recomienda manejar el concepto de beca en función de un concurso de merecimiento. Lo que se pretende es conceptualizarlo como un beneficio exclusivo a lo cual *no todos tienen acceso*, por tanto no se lo puede echar a perder.

Para este punto se propone replantear las becas existentes, reduciendo el porcentaje de becas para aumentar la disponibilidad de las mismas de tal manera que no afecte los ingresos de la universidad. El punto donde se busca accionar es el sistema de becas por merecimiento.

- Merecimiento académico: el estudiante recibe una beca equivalente al empeño que demuestra (Tabla 32)

**Tabla 32**  
**Propuesta escala de becas**

Nota de examen	17-18	18-19	19 o superior	Presidente consejo estudiantil	Mejor egresado	Escolta tercera bandera	Escolta segunda bandera	Escolta primera bandera	Abanderado tercera bandera	Abanderado segunda bandera	Abanderado primera bandera
90/100	20%	22%	25%	36%	38%	40%	42%	44%	46%	48%	50%
80/100	19%	21%	24%	34%	36%	38%	40%	42%	44%	46%	48%
70/100	18%	20%	22%	32%	34%	36%	38%	40%	42%	44%	46%
60/100	0%	0%	0%	30%	32%	34%	36%	38%	40%	42%	44%

Fuente: Elaboración propia.

Los cambios realizados se han hecho en función del margen de becas que manejan otras universidades. El objetivo de este ajuste es proponer un modelo que se ajuste de forma competitiva a la oferta de la competencia y que además no sacrifique la percepción de valor del servicio que da la universidad.

### ***g) Horario***

Si bien la Universidad de los Hemisferios no cuenta con las facilidades para manejar una entrega en línea del horario aún. Se podría proponer formas para hacer de este paso algo más agradable. Por esta razón, se propone la entrega del horario en el día de inducción y bienvenida. La intención es por un lado, brindar a la universidad más tiempo para estructurar de forma más ordenada los horarios y por otro, que el estudiante encuentre en este día más de una razón para asistir a la Universidad.

En el ambiente de festejo y bienvenida, el estudiante al recibir su horario podría conocer a sus futuros compañeros, profesores y campus.

#### ***12.7.1 Objetivos de la propuesta de proceso de admisiones***

Se busca ofrecer un proceso donde el cliente involucre menos esfuerzo posible. Por tanto se recomienda trabajar sobre dos puntos. Primero, reducir –por una parte- el número de visitas al mínimo necesario, y por otra parte disminuir el tiempo de gestión.

Lo que se pretende es que la universidad cuente con direccionamiento claro del proceso de admisión, el cual maneje líneas de acción ordenadas para conducir al estudiante por un proceso ágil y eficiente. Por otro lado, se recalca la importancia de aprovechar las fortalezas de la universidad como el ofrecer un trato personalizado, enseñar con un enfoque diferente (humanístico), entre otras. Estos atributos suman valor en la experiencia del postulante de tal manera que se los deben seguir proyectando desde la primera experiencia de acercamiento del cliente.

## **13 Producto y precio**

### **13.1 Catálogo de productos**

Para poder brindar una asesoría adecuada al estudiante, se debe conocer el catálogo de productos.

Para reforzar este punto, se resalta la importancia de invertir un espacio para aplicar una dinámica de clínica de ventas, donde las facultades y el área de ventas compartan experiencias y conocimientos para poder generar, juntos, estrategias acertadas de acercamiento al postulante. Para facilitar esa gestión, este proyecto generó la iniciativa de realizar entrevistas a los especialistas de cada carrera (decano o coordinador) para poder consolidar un marco teórico de lo que sería en portafolio de productos.

En las siguientes tablas se resumirá la información de factores diferenciadores por facultad obtenida de las entrevistas. Para conocer información sobre recomendaciones de la facultad hacia el departamento de admisiones; al igual que otra información propia de la facultad cómo: definición del perfil profesional, lugares dónde se puede realizar prácticas pre-profesionales y pasantías e intercambios, información de los concursos en los cuales la Universidad participa por Facultad y profesores destacados, dirigirse al Anexo 7.

### 13.1.1 Facultad de Artes y Humanidades

**Tabla 33**  
**Carreras de la Facultad de Artes y Humanidades**

Carrera	Diferenciadores
Licenciatura de Música	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título de licenciatura del área de su interés.</li> <li>- Formación integral: no se limita a un género musical o instrumento.</li> </ul>
Gastronomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrera que desarrolla aptitudes administrativas (recursos y talento humano) y creatividad.</li> </ul>
Licenciatura Psicopedagogía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrera interdisciplinaria que enfoca todos los ámbitos que una persona joven, niño o adulto pueda necesitar para desarrollarse en el campo educativo, laboral y familiar.</li> <li>- Enfoque humanístico.</li> </ul>
Gestión Cultural y Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo la ofrecen dos universidades en el país.</li> <li>- Enorme potencial del país.</li> </ul>
English Teaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad de ejercer la carrera en cualquier parte del mundo.</li> <li>- Se aplica para docencia sin límite de tema.</li> <li>- Carrera es presencial con oportunidad de trabajar.</li> <li>- Profesores nativos de habla inglés.</li> <li>- 80% materias se brindan en Inglés.</li> </ul>

Fuente: Anexo 7, Carreras UDLH (entrevistas).

### 13.1.2 Facultad Ciencias Empresariales

**Tabla 34**  
**Carreras de Ciencias Empresariales**

Carrera	Diferenciadores
Ciencias empresariales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Línea humanística orientada a la naturaleza de la carrera: responsabilidad social empresarial, buen gobierno corporativo.</li><li>- Simulaciones de negocios.</li><li>- Formación de gestión del talento humano.</li><li>- La metodología del caso (método utilizado en el IESE de España y en el IDE).</li><li>- Seminarios y charlas sin costo adicional.</li><li>- Convenios con el IDE y el INDEC.</li></ul>
Economía	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formación para líder económico o comercial.</li><li>- Se utilizan fuentes reales y actualizadas de investigación: Ecuador en cifras, fuentes directas (ministerios), especialistas (profesores de INEC).</li></ul>

Fuente: Anexo 7, Carreras UDLH (entrevistas).

### 13.1.3 Facultad Ciencias Jurídicas y Políticas

**Tabla 35**  
**Carreras de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas**

Carrera	Diferenciadores
Ciencias jurídicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- La formación en valores promueve abogados encaminados a erradicar la crear un ambiente de seguridad jurídica, formular leyes que hagan realidad el principio de la justicia distributiva, generar condiciones que permiten el desarrollo y la conciliación nacional.</li></ul>
Ciencias políticas y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formación humanística.</li><li>- Malla multidisciplinaria: bases Ciencias Políticas, Ciencias Económicas, Derecho y Relaciones Internacionales.</li><li>- Formación en administración pública. El estudiante sale con título de Licenciado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, con conocimientos en administración pública.</li></ul>

Fuente: Anexo 7, Carreras UDLH (entrevistas).

### 13.1.4 Facultad de Comunicación

**Tabla 36**  
**Facultad de comunicación**

Carrera	Diferenciadores
Licenciatura de comunicación	Comunicador tiene conocimientos integrales del área de comunicación.

Fuente: Anexo 7, Carreras UDLH (entrevistas).

## 14 La venta

### 14.1 Discurso de ventas

Conocer el producto es sólo una parte de la función del vendedor. El reto está en la forma en cómo adapta esta información para un cliente determinado.

Como se mencionó en los capítulos anteriores, el servicio está condicionado a ser heterogéneo. Sin embargo, se debe invertir esfuerzos para evitar la inconsistencia. Si es que el departamento comercial conoce la misma información del producto y además maneja pautas de un discurso de ventas, presentará menos inconsistencias. En los siguientes puntos se proponen pautas para ajustar el discurso de ventas.

#### 14.1.1 Proceso de entrevista

El proporcionar y recabar información puede ser uno de los objetivos principales de la entrevista. Por tal razón se recomienda seguir ciertos pasos dentro de la estructura de la entrevista.

- a) Saludar y dar la bienvenida.

- b) Escuchar al cliente: Resolver preguntas como ¿qué lo trajo a la Universidad?, ¿qué carrera es de su interés?, ¿cómo llegó? (por recomendación, publicidad, actividad BTL), ¿qué información espera obtener?, ¿qué dudas tiene? pueden ser útiles para ajustar la forma y fondo de información que se irá a presentar al cliente.
  - c) Identificar la necesidad: la asesora deberá entender lo que el cliente quiere y las posibles barreras que pueden estar interfiriendo para que este lo consiga.
  - d) Adaptar discurso: tras haber escuchado al cliente, la asesora debe ajustar su discurso resaltando la información *relevante* para ese cliente. Es importante apoyarse en material para respaldar la credibilidad de la información entrevista (folletos, fotografías, estudios, entre otros).
- Como se revisó en el Capítulo 1, una entrevista exitosa deberá resolver dudas, anticiparse a nuevas objeciones y reducir el nivel de escepticismo.
- e) Llegar a un acuerdo. Una vez tratada toda la información se deberá generar un acuerdo orientada a desarrollar o fortalecer la relación con el cliente. Este acuerdo puede ser para una segunda cita, para una entrevista con el decano o para concretar el examen de admisión.
  - f) Agradecer la visita y despedirse.

Aparentemente se trataría de un proceso simple de acción. Sin embargo, entendiendo que cada cliente es diferente el nivel de complejidad aumenta.

Para facilitar esta gestión, Grupo Macro<sup>5</sup> basándose en los fundamentos de PNL propone un modelo de acción aplicable para manejar distintos perfiles de clientes (Tabla 37).

---

<sup>5</sup>Grupo Macro es una consultora internacional especializada en la ejecución de programas de cambio organizacional, enfocados en el desarrollo de una cultura de excelencia en servicio y ventas (Client eleven) y en el trabajo en equipo o cambios estratégicos de dirección (Team Builders).

**Tabla 37**  
**Tipos de clientes por Grupo Macro**

Cliente	Características	¿Cómo tratarlo?	¿Qué se debe evitar hacer?
Fuego	Es desafiante, tiene fuerza, valor y determinación.	Sintonizar: tono, ritmo, volumen y entusiasmo.	Ponerse a la defensiva.
	Sus decisiones se basan en el entusiasmo que despierta el producto.	Comprende la necesidad siendo igual de crítico con el problema.	Nunca ofrecer algo que no se puede cumplir
Padre	Controlador	Escucha activa (demostrar mucha atención).	Nunca decir qué es lo que tiene que hacer. Presentar alternativas (él tiene el control).
	Ejerce autoridad	Simular que el cliente tiene el control de la entrevista Demostrar que es un cliente VIP.	Nunca entrar en una batalla de poder
Madre	Protectora	Empatía: Ponerse en sus zapatos.	Evitar ser cortante.
	Comprensiva	Brindar el tiempo necesario.	Nunca se restar importancia a comentarios que parezcan irrelevantes.
	Entregada	Mostrar mucho afecto.	
	Comedida.		
Mente	Razona y analiza	Al escucharlo, apunta lo más importante. Y viceversa.	Nunca hablar sin fundamentos.
	Desarrolla opciones.	Muestra siempre tu conocimiento, usa tecnicismos.	Evitar corregir o señalar sus errores.
	Se concentra en los hechos y pruebas.	Siempre propón sustentando con datos.	
Aire	Natural e impulsivo.	Mostrar continuamente que se valora su tiempo.	Evitar mostrar lentitud.
	Busca resultados inmediatos.	Comprende y parafrasea.	Evitar brindar mucho detalle.
	Toma decisiones con prontitud.	Siempre bríndale un consejo práctico.	
	Odia los detalles.		
Agua	Adaptable y flexible.	Hacerlo sentir VIP.	Nunca se lo debe dejar en el olvido.
	Se orienta hacia los sentimientos.	Siempre hacer seguimiento extra en estos casos.	No se debe confiar en su tranquilidad aún cuando debería estar molesto.
	Basa sus decisiones en las personas, no en el producto. Quiere sentirse importante.	Dedicar el tiempo que el cliente requiere.	

Fuente: Grupo Macro, 2011.

### **14.1.2 Manejo de objeciones**

De acuerdo a los resultados de la encuesta dirigida al departamento comercial (Anexo 2) existen tres objeciones que se presentan con mayor frecuencia.

Para un manejo adecuado de objeciones, se propone por un lado ajustar los conocimientos del catálogo de producto (revisado en el punto anterior) y por otro lado, se recomienda poner en práctica distintos mecanismos de persuasión revisados en el soporte teórico.

#### **14.1.2.1 Precio**

Primero es importante recalcar que como función y orientación de la universidad, no se pretende generar argumentos falsos para maquillar la propuesta, por lo que será necesario adaptaciones para poder reflejar una propuesta competitiva transparente.

Por lo cual, en este como los demás puntos, propone brindar acciones para trabajar sobre el *fondo* de la propuesta, y por otro lado, argumentos y discursos de persuasión específicos para ajustar la *forma* de la venta.

A lo largo de este proyecto de investigación se ha demostrado la percepción del atributo *Precio*. Así se demostró que si bien para algunos casos, como la PUCE y la USFQ, a pesar de ofrecer precios más altos, la percepción entre el valor de pensión y el beneficio obtenido es mayor que lo que se percibe de la UDLH. El escenario es complejo y la UDLH está asumiendo las medidas necesarias para lograr un continuo mejoramiento para adaptarse a las exigencias del mercado.

Con lo que respecta el área comercial, se recomienda resaltar la percepción de los atributos percibidos como valor para el cliente potencial desde el primer encuentro.

- Generar un ambiente de servicio individualizado, acertado y oportuno. Entendiendo a cada cliente como individuo destacando el enfoque humano que caracteriza a la UDLH.
- Crear impresiones tangibles: generar la oportunidad para que el estudiante conozca el campus, los profesores, planes de carrera, testimonio de los estudiantes y graduados, etc.
- Presentación eficiente del producto: dominar la especificación de cada carrera (planes de intercambio, profesores, campo laboral).
- Generar mayor interés: conducir al estudiante a trabajar para ganar una beca por mérito.

De la misma línea, se propone el manejo de los siguientes argumentos para reforzar el manejo de objeciones:

- El valor de inscripción cubre el derecho a examen y asesoría especializada por parte del departamento psicológico para orientación vocacional en el caso que el estudiante lo requiera.
- Matrícula: el valor de US\$ 470 semestral es el valor más alto entre todas las universidades bajo este concepto. Por lo se propone no hablar de matrícula, hablemos de los valores que este contempla: seguro de salud, cuota de libro y gobierno estudiantil. El precio es una contemplación numérica del valor del producto que va a ser adquirido, por lo que sería oportuno hacer énfasis en el beneficio que obtendrían a cambio de este precio.

Para complementar, se propone ajustar los siguientes discursos de persuasión:

- El contraste: comunicar algo que genere conflicto en el receptor, para luego comunicarle lo que realmente se quiere comunicar, de modo que resulte un alivio, y llegue más rápidamente a tener una actitud positiva hacia ello. Por ejemplo, “normalmente un estudiante está pagando por lo menos 100 dólares más en estacionamientos cada mes. La infraestructura del campus brinda acceso gratuito a estacionamientos cerca del campus”
- La coherencia: se intenta que el receptor crea que es coherente el optar por determinado servicio. Por ejemplo: “En la actualidad la maestría es un requisito profesional que puede escalar una persona a posiciones altas, la UDLH tiene un convenio con el IDE, la cual es la mejor escuela de negocios en el país. Lo que la UDLH ofrece son experiencias profesionales basados en un plan consolidado de carrera profesional, no es sólo una carrera”.

#### ***14.1.2.2 Ubicación y/o transporte***

La ubicación no debe ser una debilidad. Desde su inicio, la UDLH tiene en miras un proyecto de crecimiento sustentable para el mediano y largo plazo. Por tanto, se debe entender a la

ubicación como una medida estratégica que permitirá alcanzar el desarrollo y crecimiento de la universidad de acuerdo a las exigencias de este proyecto.

Para aminorar el impacto de esta objeción se propone manejar un sistema de transporte el cual pueda ser ofrecido a quien lo requiera a un precio cómodo. Se debe recalcar que para la adaptación de este plan, será necesario realizar un proceso de investigación previo. Mediante encuestas dirigidas a los estudiantes se podrá identificar el nivel de la necesidad de este servicio y también se podrá conocer información relevante para ajustar la logística del mismo.

Para propósitos del proyecto se averiguó el precio del servicio de transporte, adjunto en el Anexo 9 se encuentra la cotización del mismo.

El recorrido del mismo empezaría desde la 6 de Diciembre y Portugal, toma las NNUU y se detiene en el Quicentro. A partir de esto se puede coordinar algunas paradas NNUU y 10 de agosto, NNUU y América, y una última parada en la calle Brasil (subida al CC El Bosque).

Se coordinaría dos trayectos a distintas horas (ida y retorno) y mientras se cumpla el cupo de 35 estudiantes el valor del servicio sería US\$ 40 dólares mensuales por estudiante. Para lograrlo, se podrían ofrecer giras en horarios fijos desde lugares céntricos (Plaza de las Américas, CCI, Bosque).

Por otro lado, el tipo de discurso de persuasión que podría manejarse para esta objeción sería el siguiente:

- La coherencia. “Entendiendo la proyección de crecimiento, la universidad eligió una locación que le permita brindar este beneficio a sus estudiantes. Además, brinda otros beneficios como estacionamiento y/o servicio de transporte para quienes lo requieran”.
- Reciprocidad: genera suerte de deuda con el receptor. La intención es resaltar un caso excepción dedicado para alguien en específico para así generar compromiso con la causa. Por ejemplo, “para este semestre empezaremos a brindar un servicio de transporte justamente para casos como el tuyo”.

## 15 Soporte físico y herramientas

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se reconoce la necesidad de adaptar y adecuar el soporte en dos áreas: infraestructura y herramientas.

Con respecto a la infraestructura se proponen dos cambios importantes. Primero, adecuar los departamentos involucrados en el proceso de admisiones en una sola área y segundo, separar la gestión administrativa de la actividad de los clientes.

Buscando simplificar la experiencia del cliente, se propone adaptar el departamento de admisiones en las oficinas del Edificio Fundadores.

**Gráfico 12**  
**Plano de Oficina**



Fuente: Elaboración propia.

En la oficina A, con capacidad para siete personas, se ubicarían las cuatro consultoras, la coordinadora y la directora de admisiones. Aprovechando la comodidad de la sala de espera encontrada en la recepción, se dirigiría este espacio como punto de servicio. Segundo, la oficina B se utilizaría para ubicar a las tres asesoras de Telemarketing. Es importante para el flujo de la gestión que estas se encuentren en una oficina cercana a la de las asesoras de

admisión. Como tercer cambio se propone reservar un espacio exclusivo para la gestión financiera relacionada con estudiantes, para esto se propone utilizar el espacio de la oficina C.

Finalmente, en el segundo piso del edificio de los fundadores se ubicaría Registro Académico la cual llevaría control de la documentación y registro del estudiante (Oficina E). Y por otra parte, en la oficina D, se ubicaría el área de comunicación donde se encontrarían las dos personas que lo integran.

Adicionalmente, para lograr transmitir de manera eficiente el mensaje del área comercial al cliente y –de la misma manera- rescatar y reservar información relevante del cliente objetivo es necesaria la adecuación de herramientas de soporte. Como parte del proyecto se presentan modelos del material que se propone manejar complementaria a la gestión de las asesoras.

- Plan de admisiones y financiamiento: material impreso que tiene como función principal el generar conciencia y compromiso del estudiante con el proceso de admisión como también reflejar apertura y confianza por parte de la asesora. (Anexo 12)

Este material brinda la siguiente información:

- Plan de financiamiento: especifica el valor de cada concepto a pagar (inscripción, matrícula y colegiatura), cálculo de becas.
  - Contacto directo con la asesora a cargo de su caso: con la intención de reforzar la relación con el cliente se propone campos para ingresar nombre, teléfono y dirección de e-mail de la asesora.
  - Guía del proceso de admisión: a sabiendas de la complejidad del proceso se propone brindar una guía de acción en el cual se especifique cada paso que se debe seguir, los requisitos y la fecha para hacerlos.
- Díptico de profesores: se trata de un material impreso en el cual se presente breve currículo de los profesores que componen cada facultad.

Esta herramienta busca resaltar una importante fortaleza que –como se demostró en la investigación- es plenamente valorada por el estudiante (Anexo 11).

- Folleto continuidad de estudios: esta herramienta busca brindar un soporte tangible que evidencie la propuesta accesible no sólo de una carrera, sino un plan profesional de vida. La intención es presentar una propuesta de valor para el estudiante que se distinga y supere la propuesta de la competencia (Anexo 13). La información que se encontrará en el mismo es:
  - Introducción clave de la universidad.
  - Información sobre los graduados. Alineado con la orientación de Líderes y orientación humanista que propone la facultad, se abre campo a una sección de *generadores de empleo*. Con esto, la intención es dar a conocer el testimonio de cómo la formación individualizada y constructiva de la UDLH ayudó a formar personalidades autoritarias, líderes y justas que actualmente ocupan cargos administrativos y gerenciales.
  - Descripción de plan de continuidad de estudios. Con miras a equiparar y mejorar la propuesta de la competencia, se propone dar apertura a un plan de estudio completo, con un alcance de cuarto nivel.
- Software para gestión de admisiones: esta herramienta es fundamental para lograr resultados más eficientes en la gestión de las asesoras.

Actualmente se cuenta con un programa base, el cual cuenta con funciones básicas. Este programa nunca se lo ha utilizado por lo que se propone actualizarlo, adecuarlo y habilitarlo para que pueda ser utilizado<sup>6</sup>.

El programa actualmente ofrece las siguientes funciones:

---

<sup>6</sup> Programa de Admisiones UDLH abierto en línea: <http://www.uhemisferios.edu.ec/pruebas/admisiones/front/login/login.php>

a) Ingreso de nuevo aspirante: en este sitio se despliega una ficha en blanco para llenarlo con información personal del estudiante.

- Datos personales: cédula, nombre completo, dirección, teléfonos y dirección de email.
- Datos de representante: nombre y contacto (teléfonos, dirección de email).
- Datos académicos: colegio, mención honorífica, carreras de preferencia, universidades de preferencia.
- Seguimiento: estado del estudiante, resultados de examen de admisión y entrevista con el decano.

Sin embargo, frente a las exigencias de los intereses comerciales de la Universidad de los Hemisferios, se proponen adecuar otras funciones a este programa:

a) Para agilizar búsqueda de contacto contar con dos campos para nombre y dos para los apellidos.

- Fecha de nacimiento del estudiante.

b) Combo de respuestas para el ítem de *Colegios* (identificar por *default* colegios que se tiene convenio para que se refleje descuento respectivo).

c) Combo de respuestas para el ítem de mención honorífica. De la misma manera se reflejaría el descuento respectivo con el resultado de examen.

- Abanderada primer pabellón.
- Abanderada segundo pabellón.
- Abanderada tercer pabellón.
- Primer escolta primer pabellón.
- Primer escolta segundo pabellón.

- Primer escolta tercer pabellón.
- Segundo escolta primer pabellón.
- Segundo escolta segundo pabellón.
- Segundo escolta tercer pabellón.
- Cuadro de honor.
- Presidente Gobierno estudiantil.

d) Recordatorios y seguimiento: una sección abierta para que la asesora apunte cualquier observación. Este campo debe guardar historial de la cronología de todas las observaciones registradas. De la misma manera, deberá tener la opción de programar en fecha y tiempo un recordatorio.

e) Información para la Universidad:

- Código de asesora del caso: con el ingreso de los datos, se fija por *default* un criterio para identificar la asesora a cargo del caso (A1, A2, A3, A4). Con esto, los directores del área podrán mapear la actividad de cada asesora en su consecución de la meta.
- Forma de contacto: T1, T2, T3. En el caso de tratarse de un contacto convocado por Tele-marketing, deberá identificarse por código de Asesora de Tele-marketing.
- Número de cupón. (identificar a cada estudiante por un código para posibles rifas)
- Pregunta clave: ¿Cómo se enteró de la universidad? El registro de esta respuesta brindará un soporte válido para que el área comercial oriente sus esfuerzos de convocatoria a través de estrategias comerciales eficientes.

Para la respuesta de esto se debe desplegar un combo de opciones:

- Visita a colegio.
- Ferias/eventos.
- Comercial en TV o Cine,
- Radio.
- Periódico o revista.
- Recomendación.
- Otros.

- f) El sistema tendrá acceso para diferentes usuarios de acuerdo a la responsabilidad que tenga este sobre el proceso de admisión. Así la información de seguimiento del estudiante e información general personal pueda complementarse con la información específica del proceso de admisión: fecha de examen, calificación, comentarios por parte del decano, entre otros.

### **15.1 Presupuesto para herramientas de soporte**

En el punto anterior se expusieron algunas herramientas propuestas para reforzar el proceso de admisiones. En la siguiente tabla se detallará el costo que representarían.

La impresión de 1000 unidades del documento de plan de admisiones, el díptico de profesores y el folleto de continuidad de estudios. Adicionalmente, se plantea el costo que representaría el desarrollo del software para la gestión.

La cantidad de material impreso propuesto en presupuesto expuesto en la Tabla 38 deberá cubrir la necesidad de un periodo de ingreso.

**Tabla 38**  
**Presupuesto herramientas de soporte**

Ítem	Descripción	Valor
Plan de admisiones y financiamiento	1000 flyers full color tiro y retiro couche 115gr	\$ 150
Díptico de profesores	1.000 Dípticos, impresos a full color, en papel couché de 115 grs., tamaño A4 (abierto), tiro y retiro, doblados.	\$ 155
Folleto de continuidad de estudios	1.000 Folletos, impresos a full color, en papel couché de 115 grs., tamaño A4 (abierto), tiro y retiro, 10 hojas.	\$ 930
Software para gestión de admisiones	Desarrollo software: 3 técnicos en 2 meses.	\$ 2.700
<b>Total</b>		<b>\$ 3.935</b>

Fuente: Elaboración propia

## 16 Conclusiones y recomendaciones

Frente a los objetivos comerciales de la Universidad de los Hemisferios, se encuentran importantes retos. Como se pudo confirmar en el proyecto, por una parte el entorno presenta importantes amenazas y por otro lado, la universidad -siendo relativamente nueva- tiene por condición ciertas debilidades que se podrán reforzar con el acción del tiempo y la experiencia.

Como se confirmó en las investigaciones dirigidas, el posicionamiento y trayectoria de las universidades de la competencia, sumado a la propuesta de valor de cada una de ellas influyen en la convocatoria de la UDLH. No obstante, a la par se pudo comprobar que la propuesta de valor de la UDLH se ubica como altamente competitiva en el medio, ofreciendo atributos que –en la actualidad- son valorados para el cliente objetivo.

El servicio personalizado, el enfoque en valores, un campus amplio con cómodas y acogedoras instalaciones, la apertura a un plan de estudios completo de alta calidad, nuevas generaciones de profesionales destacados, entre otros; son clara evidencia que la UDLH ha entendido las exigencias del medio para adaptar una propuesta académica acertada.

En mi experiencia considero que conocer la universidad es el primer paso para identificarse con esta. A lo largo de este proyecto de investigación, se pudo demostrar que la Universidad de los Hemisferios, siendo relativamente nueva, se ajusta y supera -en algunas áreas- a su competencia. La propuesta está armada y se sigue consolidando de forma competitiva, por tanto considero que en este punto la debilidad más importante de la UDLH radica en sus procesos. La falta de herramientas de soporte y experiencia se presenta como un importante obstáculo frente a su expectativa de crecimiento.

Por tanto, promover el uso de material impreso que simule *tangibilidad* de los atributos de la universidad y además genere conciencia de su posición competitiva; ajustar el talento del equipo comercial para que brinde un servicio eficiente por concepto de valor agregado, implementar una infraestructura que promueva la eficiencia y productividad en los procesos y finalmente, involucrar la tecnología adecuada para el manejo inteligente de la información, es la fórmula que se propone para aminorar el impacto de ese obstáculo.

Un departamento comercial consolidado que cuente con un personal capacitado y motivado, complementado con el material de soporte adecuado para la exigencia de su función, es lo que se propone como el cambio para alcanzar y sostener el crecimiento propuesto.

## 17 Bibliografía

- (AMA), A. M. (Enero de 2012). *Marketing Power*, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>. Recuperado el Marzo de 2012, de Resource Library.
- Alcalde, J. C. (29 de Septiembre de 2011). *MDS Fidelización de Clientes*. Obtenido de MdS: <http://www.marketingdeservicios.com/>
- Bobadilla, L. M. (2011). *Ventas* (4ta edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Charles, L., & Joseph, H. (2002). *Marketing, Sexta edición*. México: International Thompson Editores.
- Consultor-Apoyo. (11 de Noviembre de 2011). Inteligencia de Mercados. *Brand Tracking Universidad de los Hemisferios*. Quito, Pichincha, Ecuador: UMA Creativa.
- Cruz, D. C. (2008). *Secretos del vendedor más rico del mundo*. Tennessee: Grupo Nelson.
- Kerin, et.al. (2009). *Marketing* (9na Edición ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Kissmetrics. (S.f.). *Kissmetrics*. Obtenido de <http://www.kissmetrics.com/>
- Kotler, P. (2002). *Marketing, Conceptos Esenciales, Primera Edición*. México: Prentice Hall.
- Manuel, A. (2007). *Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martínez, D. J. (31 de Mayo de 2004). *Revista Judicial La Hora*. Obtenido de Derechoecuador.com: <http://www.derechoecuador.com>
- Martínez, E. A. (1 de Diciembre de 2006). *Mailxmail.com*. Recuperado el 10 de Abril de 2012, de Emagister: <http://www.emagister.com/curso-como-tratar-clientes/identificacion-conquista-clientes-potenciales>
- Merinero, A. F. (1997). *Marketing y Ventas en la Oficina*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *El proceso de venta*. Madrid: Editorial Vértice.

Smart-Research. (Noviembre de 2011). Estudio Base del Mercado de Educación Superior en la Ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.

Staton, W., & Etzel, M. (2004). *Fundamentos de Marketing, 13va*. México: McGraw Hill.

Thomas S. Bateman, e. a. (2001). *Administración* (4ta edición ed.). México D.F.: Irwin McGraw-Hill.

Universidad de los Hemisferios. (2004). *Universidad de los Hemisferios*. Obtenido de [http://www.uhemisferios.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=119&Itemid=55](http://www.uhemisferios.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=119&Itemid=55)

Vistazo. (3 de Diciembre de 2009). *Vistazo.com*. Obtenido de Calificación de las universidades según CONEA: <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=7926>

Ziglar, Z. (2011). *Ziglar on Selling*. Nueva York: Grupo Nelson.

## 18 ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta para evaluación de desempeño del personal

#### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE ADMISIONES

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_.

#### Calificación

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	
1	Deficiente	No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones
2	Regular	El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado.
3	Bueno	Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera.
4	Muy bueno	Supera el nivel de desempeño que se espera.
5	Excelente	Sobrepasa las expectativas de cumplimiento.

#### Instrucciones

*Seleccione la calificación que mejor describa el desempeño percibido por el departamento de ADMISIONES de la UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS para cada uno de los siguientes campos: COMPROMISO, CALIDAD DE TRABAJO, ACTITUD Y HABILIDADES.*

## 1. COMPROMISO

Factor de evaluación	Descripción	Evaluación				
		1	2	3	4	5
<i>Trabajo en equipo</i>	Reconocimiento de logros de colaboradores, disposición para escuchar sugerencias, así como compartir conocimientos. ¿Demuestra colaboración efectiva?					
<i>Responsabilidad y constancia</i>	Ser puntual y acertado en la entrega de labores, así como cumplir con los compromisos de trabajo.					
<i>Asistencia</i>	Cumple puntualmente los horarios de trabajo establecidos.					
<i>Productividad</i>	Cumple con las exigencias propias del departamento dentro del horario determinado.					
<i>Imagen personal</i>	Da una imagen seria positiva y confiable. Su presentación es adecuada para su gestión profesional.					

## 2. CALIDAD DE TRABAJO

Factor de evaluación	Descripción	Evaluación				
		1	2	3	4	5
<i>Planeación y organización</i>	Habilidad para organizar y planear su trabajo, fijar objetivos, desarrollar estrategias y establecer prioridades.					
<i>Confiabilidad en su trabajo</i>	Asume con responsabilidad las tareas que le son asignadas, ejecutando su trabajo de forma prolija.					
<i>Conocimiento de sus funciones</i>	Sus integrantes conocen perfectamente sus funciones así como todas las demás labores en relación con éstas.					
<i>Apego a estándares, políticas y procedimientos</i>	Desarrolla su trabajo siguiendo estándares, políticas y procedimientos establecidos por la UDLH.					

### 3. ACTITUD

Factor de evaluación	Descripción	Evaluación				
		1	2	3	4	5
<i>Cuidado de los activos de UDLH</i>	Es cuidadoso con su equipo, mantiene limpio y en buen estado su estación de trabajo.					
<i>Compañerismo</i>	Desarrolla y mantiene relaciones de trabajo cordiales y de colaboración entre compañeros y superiores.					
<i>Iniciativa</i>	Actitud proactiva frente a responsabilidades y resolución de problemas.					
<i>Enfoque en resultados</i>	Comportamiento orientado a metas y resultados					
<i>Deseo de superación</i>	Ve la manera de cómo mejorar su desempeño					
<i>Relación con el cliente</i>	Respeto y se apega a las normas, políticas, procedimiento y horarios del cliente.					
<i>Esfuerzo adicional</i>	Presenta apertura para realizar tareas fuera del horario normal de trabajo y/o de sus funciones.					
<i>Desempeño de sus funciones</i>	La actitud del equipo de trabajo de Admisiones en sus tareas es satisfactoria, eficiente y productiva.					

#### 4. HABILIDADES

Factor de evaluación	Descripción	Evaluación				
		1	2	3	4	5
<i>Comunicación</i>	Es capaz de llevar a cabo una presentación elocuente de problemas técnicos, procesos y soluciones, de manera oral y escrita.					
<i>Solución de problemas</i>	Capacidad para elaborar ideas nuevas y generar soluciones creativas a los problemas que se puedan presentar.					
<i>Trabajo bajo presión</i>	Desempeña sus actividades satisfactoriamente aunque trabaje con restricciones de tiempo y recursos.					
<i>Aprendizaje</i>	Facilidad y disponibilidad para recibir información constructiva (capacitación, sugerencias, etc.)					
<i>Necesidad de capacitación</i>	Requiere adquirir nuevos conocimientos técnicos y/o profesionales. De ser afirmativo especifíquelos en el campo 6.					

#### 5. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

--

#### 6. SÓLO PARA ESTUDIANTES

- ¿En qué universidad aplicó o acudió por información antes de ingresar a la UDLH? (enumerar cuáles en el caso que haya sido más que una).
- ¿Qué influyó en su decisión de ingreso a la UDLH? (enumere las razones).

## **Anexo 2: Cuestionario del Departamento Comercial UDLH**

### **CUESTIONARIO**

1. ¿Cuáles son las inquietudes de los estudiantes y padres de familia que más afectan en el proceso de venta y que impiden que cierre efectivamente?
2. ¿Cuáles son las inquietudes tuyas cuando tiene en frente un estudiante o un padre de familia?
3. ¿Cierra con facilidad la venta cuando tiene una entrevista con un estudiante o con sus padres?
4. ¿Conoce perfectamente lo que ofrece la UDLH a sus estudiantes?
5. ¿Puede indicar que atributos tiene la oferta de la UDLH y que beneficios le representan a los estudiantes y a los padres de familia que eligen nuestra Universidad?
6. ¿Conoce el Mandato 14 y su implicación en la Educación Superior y en la UDLH en particular?
7. ¿Conoce la LOES vigente en el país?
8. ¿Conoce el proceso de acreditación universitaria en el Ecuador?
9. ¿Conoce lo que implica la acreditación institucional y la acreditación de carreras?
10. ¿Conoce lo que significa una Obra Corporativa del Opus Dei?
11. ¿Conoce o tiene referencia de obras corporativas del Opus Dei?
12. ¿Qué factor o factores cree que han incidido negativamente en los resultados que ha obtenido hasta el momento en su gestión comercial?

### **Anexo 3: Oferta de carreras de la competencia**

#### **OFERTA DE CARRERAS DE LA COMPETENCIA**

En el siguiente punto vamos a analizar la oferta de la competencia para poder entender cuál es la posición competitiva de la Universidad de los Hemisferios frente a estas.

##### **a) Oferta Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

En el año 1946 se expide el decreto 1228 con el que se autoriza el funcionamiento de universidades particulares. Dada esta pauta, se inician esfuerzos por parte el padre Aurelio espinosa Pólit S. J., rector por el Cuerpo Gubernativo, para la constitución de una institución de educación Superior. Se consiguió sede, financiamiento, planta docente y se elaboraron los planes de estudio. Fue hasta el 26 de septiembre del mismo año que el ministro de Educación, Ing. Pedro Pinto Guzmán, otorgó la autorización para iniciar la enseñanza.

A través de los años la Pontificia Universidad Católica fue desarrollando su oferta. En la actualidad ofrece cuatro tipos de programas de estudios.

- Pregrado (programas presenciales y semi-presenciales).
- Posgrados: ofrece 11 diferentes opciones de posgrados de las áreas de :
  - *Ciencias Administrativas y Contables.*
    - Maestría en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad.
  - Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.
    - Maestría en Biología de la Conservación.
  - Facultad de Ciencias de la Educación.
    - Maestría en Ciencias de la Educación.
    - Maestría en Tecnologías para la gestión y práctica docente.
  - Facultad de Comunicación, Lingüística y literatura.
    - Maestría en Literatura Hispanoamericana y ecuatoriana.
  - Facultad de Ingeniería.

- Maestría en Redes de Comunicaciones.
  - Facultad de Jurisprudencia.
    - Maestría en Derecho Tributario.
  - Facultad de Medicina.
    - Especialización en Ginecología y Obstetricia.
    - Especialización en Medicina Familiar.
    - Maestría
  - Facultad de Psicología: Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.
  - Escuela de Trabajo Social: Maestría en Gestión del Desarrollo Local Comunitario.
- Cursos abiertos. Ofrece programas de estudio de temas específicos para la colectividad. Dentro de este se pueden encontrar:
  - Escuela de Teología para Laicos.
  - Programas de Estudios especializados en Ciencias Sociales.
  - Cursos de idiomas.
  - Cursos de Extensión (para la colectividad u organizaciones)

**b) Oferta Universidad San Francisco de Quito.**

La Universidad San Francisco de Quito fue fundada en el año 1988. En la actualidad ofrece cuatro tipos de programas de estudio: Pregrado, posgrado, educación en línea y certificaciones del área de Empresas en su Escuela de Empresas. En el área de Pregrado, esta dispone de 11 facultades, ofreciendo 42 carreras en el área de pregrado.

- Colegio de Administración para el Desarrollo
  - Administración de Empresas.
  - Economía
  - Finanzas.
  - Marketing
- Colegio de Arquitectura y Diseño Interior

- Diseño de Interiores
- Arquitectura.
- Colegio de Artes liberales.
  - Artes liberales.
  - Relaciones Internacionales.
- Colegio de Ciencias Biológicas y Ambientales.
  - Biología.
  - Biotecnología.
  - Administración Ambiental.
- Colegio de Ciencias de la Salud.
- Medicina.
  - Odontología.
  - Veterinaria.
  - Optometría.
- Colegio de Hospitalidad Arte Culinario y Turismo.
  - Administración de Empresas de Hospitalidad.
  - Arte Culinario.
  - Arte Culinario y Administración de Alimentos y Bebidas.
- Escuela de Ciencias del Comportamiento y educación.
  - Educación.
  - Psicología.
- Escuela Instituto de música contemporánea.
  - Música contemporánea.
  - Producción Musical.
- Colegio de Jurisprudencia.
  - Jurisprudencia.
- Colegio de Comunicación y artes Culinarias.
  - Animación Digital.
  - Artes Contemporáneas.
  - Cine y Video.

- Comunicación ambiental.
- Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.
- Comunicación Publicitaria.
- Diseño Comunicacional.
- Interactividad y multimedia.
- Periodismo Multimedios.
- Colegio de ciencias e Ingeniería.
  - Física.
  - Matemáticas.
  - Química.
  - Ing. Ambiental.
  - Ing. Civil.
  - Ing. De alimentos.
  - Ing. en Sistemas.
  - Ing. Industrial.
  - Ing. Mecánica.
  - Ing. Química.

**c) Oferta Universidad de las Américas.**

La Universidad de las Américas cuenta con programas de estudio de pregrado en tres modalidades: presencial, semi-presencial, y nocturno. Adicionalmente, la UDLA también ofrece programas de estudio de cuarto nivel. Y estos son:

- Maestría en Administración de empresas (MBA)
- Posgrado en Administración de Instituciones de Salud.
- Maestrías en Dirección de Operaciones.
- Maestría en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información.
- Maestría Internacional en Dirección y tecnología de Información.
- Maestría Internacional en Dirección de Comunicación – DIRCOM
- Maestría en Periodismo.

En el área de pregrado la UDLA cuenta con 10 facultades dentro de las cuales se pueden encontrar a 33 carreras:

- Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias
  - Ingeniería Agroindustrial y de Alimentos.
  - Ingeniería Ambiental en Prevención y remediación.
  - Ingeniería Electrónica y redes de comunicaciones.
  - Ingeniería en Biotecnología.
  - Ingeniería en Producción Industrial.
  - Ingeniería en Sistemas de Computación e Informática.
  - Ingeniería en Sonido y Acústica.
- Facultad de Ciencias Sociales.
  - Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.
  - Psicología Clínica.
  - Psicología Organizacional.
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
  - Economía.
  - Ingeniería comercial mención Administración de Empresas.
  - Ingeniería Comercial mención Finanzas.
  - Ingeniería de Negocios y Marketing Deportivo.
  - Ingeniería en Marketing.
  - Ingeniería en Negocios internacionales.
- Facultad de Comunicación.
  - Comunicación Corporativa.
  - Diseño Gráfico e Industrial.
  - Multimedia y Producción Audiovisual.
  - Periodismo.
  - Publicidad.
- Facultad de Ciencias de la Salud.
  - Enfermería.
  - Fisioterapia.

- Medicina.
- Odontología.
- Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- Facultad de Turismo y Hospitalidad
  - Gastronomía.
  - Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas.
- Facultad de Derecho: Derecho.
- Facultad de Arquitectura.
  - Arquitectura.
  - Arquitectura Interior.
- Escuela de música:
  - Licenciatura en Música.
- Formación Integral:
  - Educación inicial Bilingüe con mención en Gestión y Administración de Centros Infantiles.

## Anexo 4: Calificación de Universidades

CALIFICACIÓN	UNIVERSIDAD	CALIFICACIÓN	UNIVERSIDAD
<b>A</b>	Escuela Politécnica Nacional	<b>D</b>	Universidad Casa Grande
	Escuela Superior politécnica del Litoral		Universidad de los Hemisferios.
	Escuela Politécnica del Ejército		Universidad Estatal Amazónica
	Escuela Superior Politécnica del Chimborazo		Universidad Internacional Sek
	Pontificia Universidad Católica de Quito		Universidad Laica Vicente Rocafuerte
	Universidad Central del Ecuador.		Universidad Regional de los Andes
	Universidad de Cuenca		Universidad Técnica de Babahoyo
	Universidad del Azuay		Universidad Técnica de Manabí
	Universidad San Francisco de Quito		Universidad Tecnológica Ecotec
	Universidad Técnica de Ambato.		
Universidad Técnica Particular de Loja			
<b>B</b>	Universidad Agraria del Ecuador	<b>E</b>	Escuela Politécnica Amazónica
	Universidad de Especialidades Espíritu Santo.		Escuela Politécnica Prof. Montero L.
	Universidad de Guayaquil.		Escuela Politécnica Javeriana
	Universidad de las Américas		Universidad Alfredo Pérez Guerrero
	Universidad Estatal de Bolívar		Universidad Autónoma de Quito
	Universidad Nacional de Chimborazo		Universidad Cristiana Latinoamericana
	Universidad Nacional de Loja		Universidad de Especialidades Turísticas
	Universidad Politécnica Salesiana.		Universidad de Otavalo
Universidad Técnica del Norte.	Universidad Del Pacifico		
	Universidad Estatal de Santa Elena		
	Universidad Iberoamericana del Ecuador		
	Universidad Intercontinental		
	Universidad Interamericana del Ecuador		
	Universidad Intercultural		
	Universidad Metropolitana		
	Universidad Og Mandino		
	Universidad Politécnica Estatal del Carchi		
	Universidad San Antonio de Machala		
	Universidad San Gregorio de Portoviejo		
	Universidad Técnica José Peralta		
	Universidad Tecnológica América		
	Universidad Tecnológica Empresarial		
	Universidad Tecnológica Indoamericana		
	Universidad Tecnológica Israel		
	Universitas Equatorialis		
<b>C</b>	Escuela Politécnica Agropecuaria.		
	Universidad Católica de Cuenca		
	Universidad Católica de Guayaquil		
	Universidad Estatal de Milagro.		
	Universidad Estatal del Sur de Manabí.		
	Universidad Internacional del Ecuador		
	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí		
	Universidad Naval Moran Valverde		
	Universidad Técnica de Cotopaxi		
	Universidad Técnica de Machala.		
Universidad Técnica Estatal de Quevedo.			
Universidad Técnica L. Vargas Torres.			
Universidad Tecnológica Equinoccial			

**Fuente:** Elaboración propia. Información de la revista Vistazo, Calificación de las Universidades Según CONEA, 2009.

## Anexo 5: Informe completo de precios de la competencia

### PRECIOS DE LA COMPETENCIA (proceso 2012)

#### A) PUCE

- Inscripción: US\$ 97
- Matrícula: -
- Colegiatura: La PUCE tiene dos categorías de precios. Una para carreras que por manejo de laboratorios y equipo es más costosa y otro precio para el resto de las carreras. Sin embargo para todos los casos, el precio se sesga de acuerdo a la calificación obtenida en el análisis socio-económico.

Categoría	Diseño- Medicina	Otras carreras
A	2200	1900
F	5200	4100

En el caso de becas, no se entregan para el primer semestre. Sin embargo, el estudiante puede tener acceso a estas a partir del segundo año lectivo.

- Programa de becas:
  - Becas laborales: para personal docente y administrativo que trabaja en la universidad y sus familiares directos (cónyuges e hijos). Se aplican desde el primer semestre de estudios.
  - Becas de excelencia académica: se generan como estímulo a los estudiantes que alcanzan promedios de calificaciones semestrales más altos de su facultad. Son concedidas a partir del tercer semestre de estudios.
  - Becas a comunidades Religiosas Católicas: los estudiantes de Teología que tienen patrocinio de comunidades católicas y diócesis de la Iglesia Ecuatoriana. Las becas son concedidas desde el primer semestre de la carrera.

- Becas culturales: Son destinadas a los estudiantes que integran, de manera regular, alguno de los grupos artísticos y culturales de la PUCE.
- Becas deportivas: se conceden a estudiantes que participan de manera regular y en forma destacada en una de las disciplinas deportivas que se practican en la universidad.
- Becas para personas con Capacidades Especiales: Los estudiantes calificados por el Consejo Nacional de Discapacitados, CONADIS, reciben una beca desde el inicio de su carrera.
- Becas por servicios prestados y convenios con la PUCE: Se concede este beneficio, en porcentajes variables, como reciprocidad a servicios especiales prestados a la universidad. Estas becas pueden ser otorgadas a partir del primer semestre.

## **B) USFQ**

- Inscripción: US\$ 97
- Matrícula: -
- Colegiatura: El precio por concepto de matrícula que se cancela de forma semestral corresponde al valor de los servicios institucionales que corresponde por carrera.

El valor es del US\$ 4625 y dependiendo de la carrera que se elija, se deberá cancelar un valor adicional por concepto de cuota del libro.

Como parte de los servicios que ofrece la universidad está el *Book Store*, en donde el estudiante puede encontrar todo el material bibliográfico requerido. Este es el valor que varía por carrera. Por ejemplo, la carrera de Música no tiene cuota del libro, mientras que Gastronomía tiene una cuota de libro de US\$ 190.

- Programa de becas: Por política de la universidad sólo se ofrecen becas a los estudiantes que han aprobado sexto curso en el último periodo. Es decir, la posibilidad de acceso a una beca tiene vigencia únicamente para el semestre siguiente de haberse graduado del colegio. El estudiante bajo esta condición

interesado en acceder a una beca, deberá rendir un examen dirigido para este propósito. Semestralmente se dirige una fecha para la entrega de becas. El estudiante que apruebe su examen con una calificación de 2100/2400 o superior pasa a ser evaluado por un comité y este juzgará qué porcentaje de beca se le otorgará. En este caso se puede alcanzar hasta un 60%.

Otra forma de ganar becas es mediante concursos intercolegiales que realiza la universidad todos los años. En estos, se evalúa las habilidades en materias de física, matemáticas, química, etc. Y los mejores resultados pueden ganar beca del 100% de la matrícula (únicamente para el Colegio Politécnico).

Si bien el existe menor acceso a becas que las que presentan otras universidades, la universidad muestra gran apertura al momento de ofrecer programas de asistencia financiera:

- Crédito estudiantil: programa que permite diferir parte de los compromisos financieros de la carrera del estudiante, para que una vez graduado este pueda pagar su préstamo con el esfuerzo personal y por sus propios recursos.
- Asistencia financiera: Para ayudar a personas de escasos recursos y de un nivel académico de excelencia se crea este programa con el cual la universidad cuenta con recursos limitados a fin de apoyar a las familias que demandan de becas o asistencias financieras para cubrir la colegiatura.

Este programa consiste en manejar la colegiatura bajo dos programas. Por una parte, se da un porcentaje de asistencia económica no reembolsable (otorgado en calidad de donación) y la diferencia se maneja como crédito estudiantil.

- Prepago estudiantil: es un novedoso plan de prepago que permite reservar el cupo universitario y ahorrar las cuotas a largo plazo. Se aplica para cualquier apoderado de un estudiante menor a 16 años. Mediante pago de cuotas mensuales, se permite separar el cupo y congelar la tarifa actual

### C) UDLA

Carrera	Duración	Precio por semestre
Lic. Gastronomía	8 semestres	\$2796 (incluye ingredientes y equipos)
Ing. Comercial (mención: administración de empresas, Finanzas)	9 semestres	\$ 2.712
Lic. Publicidad	8 semestres	\$ 2.712
Psicología	10 semestres	\$ 2.460
Lic. Periodismo	8 semestre	\$ 2.460
Lic. Diseño Gráfico	8 semestre	\$ 2.676
Lic. Producción y Multimedia	8 semestre	\$ 2.676
Economía	9 semestres	\$ 2.370

Fuente: Elaboración propia. Información sobre periodo 2012.

- Inscripción: US\$ 35
- Matrícula: US\$ 150
- Colegiatura: El precio por concepto de colegiatura que se cancela de forma semestral corresponde al valor de los servicios institucionales que corresponde por carrera. Para cada carrera, se presenta un valor diferente.
  - o Programa de becas:
    - Merecimiento académico: Se aplica en el caso que el estudiante demuestre excelencia académica tanto en el rendimiento del colegio como en el examen de admisión.
      - Promedio igual o superior a 17: al estudiante que se haya graduado del colegio con este promedio y que obtenga una calificación igual o mayor al 80/100 en su examen de admisión, puede alcanzar una beca entre 11% al 20% sobre la colegiatura.
      - Menciones honoríficas: para nombramientos de abanderado, escolta o mejor egresado y que presente una calificación de igual

o mayor a 60/100 en su examen de admisión, puede tener acceso a una beca del 11% al 40%.

- Convenios colegios y convenios corporativos: Existen cerca de 20 colegios a nivel local o de provincia con los cuales la UDLA ha generado convenios. Todos estos, a excepción del Intisana con el que se recibe el 15% de descuento; se tienen el 12% de descuento sobre el valor de su colegiatura. Adicionalmente, se reembolsa en el valor de inscripción al momento de cancelar matrícula.
- Convenios corporativos: estudiantes que trabajen en alguna empresas convenio; o en su efecto, un miembro de su familia (primer grado de consanguinidad) se le otorga al estudiante un 20% de descuento
- Funcionario UDLA: para el titular o pariente en primer grado de consanguinidad se le otorga hasta un 40% de descuento.
- Hermano de un estudiante UDLA: en el caso que el estudiante que ingresa tiene un hermano con matrícula vigente en la universidad, este automáticamente tendrá el 20% de descuento.
- Becas especiales: en casos específicos donde el criterio económico s un determinante para el ingreso del estudiante se puede acudir a esta herramienta. Se evalúa los activos y pasivos de su familia y pasa a comité de becas para solicitar un descuento.

#### **D) UDLH**

- Inscripción: US\$ 35
- Matrícula: US\$ 470
- Colegiatura: el crédito tiene un valor de US\$ 100, por tanto dependerá del semestre y la carrera.

En el siguiente cuadro se hizo un cálculo considerando obteniendo el promedio de créditos por semestre.

Carrera	Número de créditos	Semestres	Promedio
Ciencias jurídicas	230	8 semestres	\$ 2.875
Ciencias Políticas	225	8 semestres	\$ 2.460
Comunicación	225	8 semestres	\$ 2.813
Música	225	8 semestres	\$ 2.813
Gestión Cultural/Turismo	225	8 semestres	\$ 2.813
Psicopedagogía	225	8 semestres	\$ 2.813
English Teaching	225	8 semestres	\$ 2.813
Artes Culinarias	225	8 semestres	\$ 2.813
Economía	225	8 semestres	\$ 2.813
Ingeniería Comercial (incluido certificación)	230	8 semestres	\$ 2.875

Fuente: Elaboración propia. Información sobre periodo 2012.

○ Programa de becas:

- Hijos de profesores de Colegios de la Obra: Intisana, Los Pinos, Arrayanes, Los Álamos, Torremar, Delta reciben el 50%.
- Abanderado o escolta: 50% y 40%.
- Colegios convenio: 12%.
- Presidente del Consejo Estudiantil de colegios con convenio: 25%.
- Estudiantes con capacidades especiales (copia del carnet del CONADIS): 20%
- Hermanos de estudiantes UDLH: 12%

## Anexo 6: Análisis y descripción de perfil de puesto UDLH

Para complementar la información del nuevo modelo de organigrama propuesto, se ha armado el siguiente análisis y descripción de cada puesto del área comercial.

### a) Directora Comercial

<b>Identificación del puesto:</b> Directora Comercial
<b>Nombre del área o División:</b> Departamento Comercial.
<b>Reportar a</b> Administración y directorio.
<b>TRABAJO A DESEMPEÑAR</b> <b>Tareas específicas y comunes.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar programa de ventas.</li><li>- Coordinar con administración la elaboración de propuestas y costos.</li><li>- Coordinar con Comunicación Corporativa estrategias de relaciones públicas.</li><li>- Coordinar con Admisiones políticas de venta y remuneración.</li><li>- Supervisar y coordinar estrategias comunicacionales de la UDLH frente a todo entorno influyente.</li><li>- Fijar los objetivos de venta de la organización, estableciendo el presupuesto periódico de ventas, que propondrá a la Dirección General para su aprobación.</li><li>- Establecer las políticas de precios y condiciones de venta con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio actual. Esto implica adaptando el mix de ventas, reduciendo proyectos no rentables y aumentar proyectos que agreguen valor a la oferta.</li><li>- Establecer el presupuesto de gastos comerciales: personal, publicidad, promoción y otros gastos que se tendrá que incidir de forma estacional (contratación de estudiantes para actividades promocionales).</li><li>- Adaptación y reorientación de la estructura comercial de acuerdo a posible evolución del mercado.</li></ul> <b>Responsabilidades</b> <b>Supervisa a:</b> Coordinador de Admisiones y coordinador de comunicación corporativa. <b>Interacciones:</b> El Director comercial deberá manejar relación estrecha con su personal a cargo (directamente con los coordinadores) y con el área administrativa y directiva para reportar resultados.

## **CONDICIONES LABORALES**

### **Horario de trabajo**

El punto de admisión está cubierto desde las 9h00 hasta las 18h00.

**Periodos de descanso:** Se dispone una hora para el almuerzo.

## **INTANGIBLES REQUERIDOS**

### **Habilidades intelectuales:**

- Titulación superior de tercer nivel en ciencias administrativas. Titulación de cuarto nivel en administración.
- Experiencia de al menos 5 años en la Dirección Comercial.
- De preferencia experiencia en la industria de servicios (formación universitaria).
- Conocimiento de español e inglés.

### **Competencias:**

- Flexibilidad.
- Aptitud verbal.
- Análisis numérico.
- Análisis de problemas.
- Capacidad de análisis.
- Dirección de personas.
- Delegación.
- Efectividad.
- Espíritu comercial.
- Empoderamiento.
- Integridad.
- Liderazgo.
- Orientación estratégica.
- Negociación y manejo de conflictos.
- Planificación y control.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación y elocuencia.

- Perseverancia y persistencia.
- Pro-actividad.
- Enfoque a resultados.

**Experiencia laboral**

2 años o más experiencia en áreas administrativas.

**TANGIBLES REQUERIDOS**

- Computador: office.
- Teléfono.

**REQUISITOS ESPECIALES**

**Horas suplementarias:** serán necesarias en el caso que no se haya cumplido con la carga laboral (no remuneradas).

**Horas extraordinarias:**

Se requerirá horas de trabajo los fines de semana de forma esporádica. Dependerá de la disponibilidad de los colegios y de las actividades de promoción (no remuneradas).

**b) Directora de Admisiones**

**Identificación del puesto:** Directora de Admisiones

**Nombre del área o División:** Departamento Comercial.

**Reportar a** Directora comercial

**TRABAJO A DESEMPEÑAR**

**Tareas específicas y comunes.**

- Planificación y organización de la logística de la agenda de eventos con colegios.
- Seguimiento y apoyo a las actividades de las asesoras.
  - o Atender citas con estudiantes o padres de familia.
  - o Asistir a las citas con los colegios.
  - o Toma de examen de admisión.
  - o Planificación de eventos.
  - o Desempeño de las asesoras frente al cumplimiento de metas.

- Corregir exámenes de admisión.
- Identificar y accionar planes de capacitación para reforzar habilidades comerciales.
- Planificar y desarrollar actividades comerciales con el fin de prospectar estudiantes.

### **Procedimientos**

**Supervisa a** Coordinadora de admisiones y asesora de admisiones.

### **Interacción con:**

Interno:

- Facultades: planificación y organización de eventos. Citas y entrevistas con los estudiantes.
- Registro académico: apoyo para el proceso de admisión.
- Financiamiento: apoyo para el proceso de admisión.

Externa:

- Colegios: programar agenda de eventos de acuerdo a la disponibilidad del calendario de actividades que estos presenten.
- Agencias: apoyo en las actividades de promoción.

## **CONDICIONES FÍSICAS**

### **Condiciones del área laboral**

El área comercial cuenta con un espacio físico dispuesto para los cargos del mismo.

Se cuenta cubículos equipados con las herramientas para la gestión de cada asesora. Oficinas para coordinación y dirección del área comercial, y una sala de reuniones o aulas donde se recibe a quienes visitan por información.

**Horario de trabajo:** Tiempo completo de 9h00 a 18h00.

Las tareas y responsabilidades del cargo pueden exigir horas adicionales.

**Periodos de descanso:** 1 hora para el almuerzo. 1 y30. 1 y30 o 2y 30.

## **INTANGIBLES REQUERIDOS**

### **Habilidades intelectuales:**

- Conocimientos en gestión comercial. Especializaciones en realización de eventos, ventas.
- Título universitario del área comercial.
- Cursos especialización o capacitación en el área de ventas organización de eventos,

investigación de mercados.

**Competencias:**

- Liderazgo.
- Integridad.
- Habilidad para dirigir grupos.
- Habilidad para formular planes estratégicos.
- Flexibilidad.
- Pensamiento analítico.
- Iniciativa.
- Enfoque a resultados.
- Capacidad de *coaching* y motivación hacia su personal a cargo.
- Organización.

**TANGIBLES REQUERIDOS**

- Computador: office.
- Teléfono.

**REQUISITOS ESPECIALES**

**Viajes:** estacionalmente viajes a colegios de otras provincias.

**Horas suplementarias:** serán necesarias en el caso que la coordinadora no ha cumplido con su carga de tareas diaria.

**Horas extraordinarias:**

Se requerirá horas de trabajo los fines de semana de forma esporádica. Dependerá de la disponibilidad de los colegios y de las actividades de promoción.

**Otros:** De preferencia la persona tiene que tener vehículo. La universidad cubre un porcentaje del gasto de movilización.

**c) Asesora de Admisiones**

<b>Identificación del puesto:</b> Asesora de admisiones
<b>Nombre del área o División:</b> Departamento Comercial.
<b>Reportar a</b> Coordinadora de Admisiones y Directora de admisiones.

## **TRABAJO A DESEMPEÑAR**

### **Tareas específicas y comunes.**

El día de una asesora se lo debe dividir para cumplir con tres tareas específicas.

- Generar acuerdos con colegios: las asesoras deberán contactar colegios para generar acercamiento. Coordinar citas con el rector, generar acercamiento con el DOBE (departamento de orientación y bienestar estudiantil) para brindar apoyo con exámenes vocacionales y contar con acceso a la planificación anual de actividades del colegio serán las tareas que una asesora proyectará cumplir con esta gestión.
- Depuración de base de datos: se deberá encargarse de depurar la base de datos que ingresa de los eventos realizados. A través de la técnica de tele-mercadeo, cada asesora sondeará criterios claves de los estudiantes para actualizar la base y de esta manera poder llevarlos oportunamente a un plano de seguimiento y posiblemente cierre de venta.
- Finalmente, las asesoras deberán asumir responsabilidad sobre cada caso que le corresponda. Así pues el postulante interesado ingresará y culminará su proceso con asistencia de su asesora.

Desglosando este proceso se tiene las siguientes funciones:

- o Toma de examen de admisión.
- o Planificación de la entrevista con el decano.
- o Cancelación de matrícula.
- o Cancelación de colegiatura.
- o Convalidación (si el caso lo requiera).
- o Seguimiento durante todo el proceso.
- Adicionalmente, de forma estacional se pueden proponer eventos para la convocatoria de estudiantes. Cada asesora estará encargada de la organización del evento de acuerdo al colegio que le corresponda.

La base de datos se dividirá de forma equitativa para todas las asesoras. De tal manera que cada una cuente con un acceso justo al número de estudiantes y de colegios.

### **Responsabilidades:**

- Cumplir con 30 llamadas diarias de la base de datos de BTL.
- Cumplir con 12.5 exámenes semanales o 25 quincenal.
- Cumplir con 70 admitidos hasta el mes de agosto.

**Supervisa a: n/a**

**Interacciones:**

Para el cumplimiento de distintas funciones. Es importante contar con el apoyo de otros departamentos.

Registro académico para generar un código que le servirá al estudiante para cancelar su matrícula.

Departamento financiero donde el estudiante deberá realizar la cancelación de los valores correspondientes.

Decanos y coordinadores de las facultades, quienes ayudarán programando entrevista o asesoría para el tema de convalidación.

INDEG o IDE para el seguimiento y control de asistencia en el caso de eventos. .

**Qué tareas se supervisan:**

Todas las actividades son supervisadas.

Las entrevistas son asistidas por la coordinadora de admisiones.

Se realizan reportes para dar seguimiento a los estudiantes que hayan rendido examen, endientes a entrevista, matrícula, etc. Con los resultados recabados semanalmente se realiza una reunión mensual donde se revisa en una tabla de gestión el desempeño y productividad de cada asesora.

**CONDICIONES FÍSICAS**

**Condiciones del área laboral**

El área comercial cuenta con un espacio físico dispuesto para los cargos del mismo.

Se cuenta cubículos equipados con las herramientas para la gestión de cada asesora. Oficinas para coordinación y dirección del área comercial, y una sala de reuniones donde se recibe a quienes visitan por información.

**Horario de trabajo**

El punto de admisión está cubierto desde las 7h00 hasta las 18h00.

Las asesoras cuentan con turnos de 8 horas laborables diarias (más una hora de almuerzo).

Los horarios son los siguientes:

1 asesora: de 8h00 a 17h00.

El resto de asesoras cumplen su jornada diaria de 8h00 a 18h00.

El área de coordinación o dirección comercial permanece dentro de estos horarios.

**Periodos de descanso:** Todas las asesoras cuentan con una hora de almuerzo.

Se realizan turnos para que el punto de admisiones siempre este cubierto.

Primer grupo: 12h30 a 13h30.

Segundo grupo: 13h30 a 14h30.

## **INTANGIBLES REQUERIDOS**

### **Habilidades intelectuales:**

- Conocimientos sobre gestión comercial, investigación de temas educativos, o ambos.
- Conocimiento en manejo de computación: office.
- Formación universitaria en el área comercial.
- Experiencia de 0-1 año en áreas comerciales (de preferencia centros de educación)

### **Cualidades personales:**

- Trabajo en equipo.
- Integridad.
- Comunicación y elocuencia.
- Perseverancia y persistencia.
- Pro-actividad.
- Productividad.
- Orientación al cliente.
- Enfoque a resultados.
- Actitud de servicio.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

## **TANGIBLES REQUERIDOS**

- Computador: office.
- Teléfono (auricular diadema).

## **REQUISITOS ESPECIALES**

**Viajes:** estacionalmente viajes a colegios de otras provincias.

**Horas suplementarias:** serán necesarias en el caso que la asesora no ha cumplido con

su carga de tareas diaria.

**Horas extraordinarias:**

Se requerirá horas de trabajo los fines de semana de forma esporádica. Dependerá de la disponibilidad de los colegios y de las actividades de promoción.

**Otros:** De preferencia la persona tiene que tener vehículo. La universidad cubre un porcentaje del gasto de movilización.

**d) Asesora de Tele-marketing**

**Identificación del puesto:** Asesora de Tele marketing

**Nombre del área o División:** Departamento Comercial.

**Reportar a** Coordinadora de Admisiones y Directora de admisiones.

**TRABAJO A DESEMPEÑAR**

**Tareas específicas y comunes.**

El día de una asesora se lo debe dividir para cumplir con tres tareas específicas.

- Depuración de base de datos: se deberá encargar de depurar la base de datos que ingresa de los eventos realizados. A través de la técnica de tele-mercadeo, cada asesora sondeará criterios claves de los estudiantes para actualizar la base y de esta manera poder clasificarlos de acuerdo a su potencial para ser trabajados.
- Participar en las acciones para prospectar estudiantes.
- Cumplir con el número de contactos depurados de la base de datos y citas efectivas.
- Brindar soporte en la atención al cliente.

**Supervisa a:** n/a

**Interacciones:**

Interno:

- Personal del área comercial y facultades.

Externo:

- Cliente.

**CONDICIONES FÍSICAS**

**Condiciones del área laboral**

El área comercial cuenta con un espacio físico dispuesto para los cargos del mismo.

Se cuenta cubículos equipados con las herramientas para la gestión de cada asesora. Oficinas para coordinación y dirección del área comercial, y una sala de reuniones donde se recibe a quienes visitan por información.

### **Horario de trabajo**

El punto de admisión está cubierto desde las 7h00 hasta las 18h00.

Las asesoras cuentan con turnos de 8 horas laborables diarias (más una hora de almuerzo).

Los horarios son los siguientes:

1 asesora: de 8h00 a 17h00.

El resto de asesoras cumplen su jornada diaria de 8h00 a 18h00.

El área de coordinación o dirección comercial permanece dentro de estos horarios.

**Periodos de descanso:** Todas las asesoras cuentan con una hora de almuerzo.

Se realizan turnos para que el punto de admisiones siempre este cubierto.

Primer grupo: 12h30 a 13h30.

Segundo grupo: 13h30 a 14h30.

## **INTANGIBLES REQUERIDOS**

### **Habilidades intelectuales:**

- Conocimientos sobre gestión comercial, investigación de temas educativos, o ambos.
- Conocimiento en manejo de computación: office.
- Formación universitaria en el área comercial (primeros semestres)
- Experiencia de 0-1 año en áreas comerciales (de preferencia centros de educación)

### **Cualidades personales:**

- Trabajo en equipo.
- Comunicación y elocuencia.
- Perseverancia y persistencia.

- Pro-actividad.
- Enfoque a resultados.
- Actitud de servicio.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

#### **TANGIBLES REQUERIDOS**

- Computador: office.
- Teléfono (auricular diadema).

#### **REQUISITOS ESPECIALES**

**Viajes:** estacionalmente viajes a colegios de otras provincias.

**Horas suplementarias:** serán necesarias en el caso que la asesora no ha cumplido con su carga de tareas diaria.

**Horas extraordinarias:** Se requerirá horas de trabajo los fines de semana de forma esporádica. Dependerá de la disponibilidad de los colegios y de las actividades de promoción.

**Otros:** De preferencia la persona tiene que tener vehículo. La universidad cubre un porcentaje del gasto de movilización.

#### **e) Directora de comunicación corporativa**

**Identificación del puesto:** Directora de comunicación corporativa

**Nombre del área o División:** Departamento Comercial.

**Reportar a** Directora Comercial.

#### **TRABAJO A DESEMPEÑAR**

##### **Tareas específicas y comunes.**

- Supervisar las estrategias e instrumentación de campañas y acciones de difusión.
- Coordinar la atención a los medios de comunicación (según la situación lo amerite).
- Generar citas y acuerdos con representantes de colegios.
- Coordinar y supervisar la las estrategias de imagen institucional.
- Supervisar las estrategias e instrumentación del programa de comunicación interna.
- Dirigir y administrar el material de apoyo para las asesoras. Proponer y adecuar información y material de apoyo para promoción: módulo móvil, volantes, carpeta

de ventas, etc.

**Supervisa a** Coordinadora de comunicación corporativa.

**Interacción con:**

Interno:

- De acuerdo al propósito de campaña de comunicación, deberá mantener contacto con todos los departamentos de la institución: facultades, administración, servicios (cafetería, centro de copiado, biblioteca, entre otras).

Externa:

- Medios de comunicación.
- Colegios.

**CONDICIONES FÍSICAS**

**Condiciones del área laboral**

El área comercial cuenta con un espacio físico dispuesto para los cargos del mismo.

Se cuenta cubículos equipados con las herramientas para la gestión de cada asesora. Oficinas para coordinación y dirección del área comercial, y una sala de reuniones o aulas donde se recibe a quienes visitan por información.

**Horario de trabajo:** Tiempo completo.

Las tareas y responsabilidades del cargo pueden exigir horas adicionales.

**Periodos de descanso:** 1 hora para el almuerzo. 12y30. 1 y30 o 2y 30.

**INTANGIBLES REQUERIDOS**

**Habilidades intelectuales:**

- Titulación superior de tercer nivel en ciencias administrativas o comunicación.
- Experiencia de al menos 2-5 años áreas afines.
- De preferencia experiencia en la industria de servicios (formación universitaria).
- Conocimiento de español e inglés.

**Competencias:**

- Liderazgo.
- Integridad.
- Pensamiento analítico.

- Orientación al cliente interno y externo.
- Habilidad para dirigir grupos.
- Habilidad para formular planes estratégicos.
- Flexibilidad.
- Enfoque a resultados.
- Capacidad de coaching y motivación hacia su personal a cargo.
- Organización.

**TANGIBLES REQUERIDOS**

- Computador: office.
- Teléfono.

**REQUISITOS ESPECIALES**

**Horas suplementarias:** serán necesarias en el caso que la asesora no ha cumplido con su carga de tareas diaria.

**Horas extraordinarias:** Se requerirá horas de trabajo los fines de semana de forma esporádica. Dependerá de la disponibilidad de los colegios y de las actividades de promoción.

**f) Coordinadora de comunicación corporativa**

**Identificación del puesto:** Coordinadora de comunicación corporativa

**Nombre del área o División:** Departamento Comercial.

**Reportar a** Directora de comunicación corporativa.

**TRABAJO A DESEMPEÑAR**

**Tareas específicas y comunes.**

- Proponer y coordinar estrategias, diseño e instrumentación de campañas y acciones de difusión interna los cuales informen sobre acontecimientos relevantes de la actualidad: ingreso de estudiantes, eventos próximos, fechas de ingreso de la competencia.
- Coordinar el diseño de carteles, folleros y todo material impreso solicitado.
- Coordinar la actualización de la información de la página WEB de la Universidad.
- Verificar la cobertura fotográfica y en video de eventos relevantes. El material

recopilado será útil para promocionar la universidad a través de distintos medios.

- Proponer inserciones en prensa.

**Supervisa a** equipo de apoyo de comunicación corporativa.

**Interacción con:**

Interno:

- Departamentos internos de la institución: facultades, administración y servicios (biblioteca, cafetería, centro de copiado, etc.)

Externa:

- Medios de comunicación.
- Instituciones que se involucren en las estrategias de comunicación corporativa que disponga la directora.
- Colegios.

**CONDICIONES FÍSICAS**

**Condiciones del área laboral**

El área comercial cuenta con un espacio físico dispuesto para los cargos del mismo.

Se cuenta cubículos equipados con las herramientas para la gestión de cada asesora. Oficinas para coordinación y dirección del área comercial, y una sala de reuniones o aulas donde se recibe a quienes visitan por información.

**Horario de trabajo:** Tiempo completo.

Las tareas y responsabilidades del cargo pueden exigir horas adicionales.

**Periodos de descanso:** 1 hora para el almuerzo. 1 y30. 1 y30 o 2y 30.

**INTANGIBLES REQUERIDOS**

**Habilidades intelectuales:**

- Titulación superior de tercer nivel en comunicación.
- Experiencia de al menos 1-3 años áreas afines.
- De preferencia experiencia en la industria de servicios (formación universitaria).
- Conocimiento de español e inglés.

**Competencias:**

- Integridad.
- Pensamiento analítico.

- Orientación al cliente interno y externo.
- Comunicación clara y elocuente.
- Iniciativa.
- Flexibilidad.
- Productividad.
- Enfoque a resultados.
- Organización.

#### **TANGIBLES REQUERIDOS**

- Computador: office.
- Teléfono.

#### **REQUISITOS ESPECIALES**

**Horas suplementarias:** serán necesarias en el caso que la asesora no ha cumplido con su carga de tareas diaria.

**Horas extraordinarias:** Se requerirá horas de trabajo los fines de semana de forma esporádica. Dependerá de la disponibilidad de los colegios y de las actividades de promoción.

## **Anexo 7: Carreras de la UDLH – Entrevistas con decanos y coordinadores de las facultades**

### **INFORMACIÓN DEL PRODUCTO**

#### **Carreras de la UDLH**

Método de investigación: Entrevistas dirigidas a los representantes de cada facultad.

##### **a) Licenciatura en Música**

Entrevistada: Diego Alejandro Jaramillo, Vicerrector académico de la Universidad de los Hemisferios y Decano de la Facultad de Artes y Humanidades.

*Currículo: Diego Alejandro Jaramillo. Ph.D en Historia del Arte por la Universidad de Harvard. Master en Literatura Latinoamericana por la Universidad de Massachusetts.*

##### **- Argumentos diferenciadores**

“Esta carrera es diferente a las de las demás universidades, porque todos los instrumentistas y cantantes salen con título de licenciatura al área a la cual están interesados. Otras universidades se especializan más en la producción musical y al Jazz, pero aquí en la UDLH pueden ser tanto instrumentistas, cantantes o productores, es más una formación integral.” (Jaramillo, 2012).

##### **- Perfil profesional**

Los egresados adquieren el conocimiento y la formación para acceder a un trabajo profesional como instrumentista, cantante o en orquestas. Puede realizar proyectos propios (bandas o agrupaciones) como es el caso de Lenin Estrella, quien tiene su propia banda o como profesores, aquí también se les da formación pedagógica para que puedan enseñar en escuelas, universidades o conservatorios.

##### **- Profesores**

Gustavo Lovato (Director). Maestría en Flauta, Universidad de Alabama. Doctorado en Artes Musicales, Estados Unidos.

Marcia Vasco (nivel superior en piano de *Conservatoire Européen de Musique* de Paris, Francia.)

Daniel Brito (*Bachelor of Music* University of Denver, *Masters of Music* University of Denver, Estados Unidos.)

Lic. Lic. Miguel Juárez (licenciado en Artes Musicales Instituto Universitario Nacional del Arte de Buenos Aires, Argentina).

- **Planes de intercambio**

Conservatorio del Liceu (Barcelona, España).

Universidad de North Texas (Estados Unidos).

- **Tiempo de experiencia de la carrera.**

La carrera se abrió un año después de fundada la Universidad, Por tanto tiene 6 años. Hasta el momento contamos con 4 graduados.

- **Prácticas profesionales**

El estudiante puede trabajar desde el primer semestre y oficialmente desde el 5to.

Existen dos convenios para pasantías y prácticas pre-profesionales: con el *Conservatorio Nacional de Música* y con *Mozarte*.

- **Concursos**

Por el momento no existen concursos, pero se busca reconocer el esfuerzo y la participación de los estudiantes, ya más a nivel interno. Sin embargo se vale mencionar un caso de éxito. Lenin Estrella, quien ha ganado varios reconocimientos por composición e investigación.

- **Acciones recomendadas para admisiones**

Lovato recomienda que se les aclare a los estudiantes desde un principio qué es la carrera de música, que se les direcciona adecuadamente, puesto que ha pasado que uno tiene una idea muy equivocada de lo que es la carrera. Además, recalcó la importancia de pasar por un examen de ubicación o propedéutico.

**b) Gastronomía**

Entrevistada: Ana Carrera, Coordinadora de la carrera de Artes Culinarias.

- **Argumentos diferenciadores**

“Primeramente, la industria de turismo y restauración es la que más aporta en negocios en el país y también le aporta un lado apasionante, porque en la cocina hay esa parte creativa. Por lo que, es una carrera muy buena para unir la parte administrativa y creativa, con el enfoque humanístico de la UDLH, ya que el tener varias personas a tu cargo, representa una carga social muy grande y aquí les enseñamos a manejarla.” (Carrera, 2012).

- **Perfil profesional**

La formación profesional le permite al estudiante desempeñarse en varios cargos: desde ayudantes de cocina, chefs de partida o como administrador en hoteles y restaurantes.

- **Profesores**

Chef David Ramos (pastelería y chocolatería, dos veces campeón mundial)

Gabriel Germain (Técnico Superior en Artes Culinarias y cocina clásica, Francia)

Xavier Echeverría (especialista en cocina ecuatoriana y asiática)

Jairo Aguilar (Tecnología en alimentos)

- **Planes de intercambio**

Con la Universidad de la Sabana (Colombia) y Universidad de Piura (Perú), los alumnos tienen la oportunidad de ir a terminar sus estudios en último semestre.

Por otro lado, en la Universidad de Sullivan y en la escuela culinaria *Gastronomicom* (Francia), los estudiantes pueden ir a completar sus maestrías.

- **Experiencia de la carrera**

La carrera tiene 7 años y hasta el momento se cuenta con dos graduados y tres generaciones de egresados que están haciendo su tesis.

- **Prácticas profesionales**

El estudiante puede hacer prácticas desde primer semestre. Son 1400 horas de práctica pre-profesional.

Inicialmente los estudiantes de la UDLH hacían sus prácticas en el Hotel Quito, Marriot y Casa Gangotena. En la actualidad se han sumado convenios logrando ubicar estudiantes en

lugares como *Le PetitPigalle*, la *Casita de Chocolate*. E incluso, la pericia con la que cuentan los estudiantes los ha permitido abrirse sus propios eventos de catering.

- **Concursos**

La copa Culinaria en el 2010 en Costa Rica (1er lugar)

La copa Culinaria en el 2011 en Latacunga (1er lugar)

Las jornadas gastronómicas 2011 (cocina en vivo y piezas de exhibición).

**c) Licenciatura en Psicopedagogía**

Entrevistada: *Ximena Quintana*, Coordinadora de la carrera de Psicopedagogía.

*Ximena Quintana es Licenciada en Administración y Supervisión Educativa, Profesora de educación especial. Se encuentra culminando una maestría en Neuropsicología y educación.*

- **Argumentos diferenciadores**

“La carrera de psicopedagogía es una carrera muy completa dentro del campo de la educación, ya que al ser interdisciplinaria enfoca todos los ámbitos que una persona joven, niño o adulto pueda necesitar para desarrollarse con solvencia en el campo educativo, laboral y familiar.

Al realizar esta carrera, considero que tiene un plus, que es la formación humanística, ya que nuestra carrera directamente trata con personas y la universidad se encarga de formar en este aspecto antropológico con visión cristiana al profesional para que pueda desempeñarse con ética y con profesionalismo en su campo.” (Quintana, 2012).

- **Perfil profesional**

El egresado de psicopedagogía puede ubicarse en el área de la educación y de la psicología educativa. Considerando esto, las plazas de trabajo pueden ser en centros preescolares, de educación básica y bachillerato.

El perfil de puesto puede ser como docente, brindando soporte en psicopedagógica el DOBE (Departamentos Psicopedagógicos de colegios locales e internacionales) o incluso brindando asesoría a los profesores en los distintos campos educativos. Adicionalmente, se puede trabajar a nivel privado brindando consultoría frente a casos de estudiantes con dificultades específicas de aprendizaje.

Otro campo es la organización de proyectos o centro educativos. Como el factor humano es esencial en el psicopedagogo, este se puede también desarrollar en ámbitos de salud y de empresa. En nuestro país estos campos no están muy explotados, pero es una necesidad, ya se han hecho ciertas incursiones para ser un apoyo en los campos hospitalarios.

Se debe entender que la experiencia y formación de este perfil también puede servir para trabajar con adultos que presenten dificultades de aprendizaje o en algunas destrezas, debido a una enfermedad o por problema psicológico.

- **Profesores**

Ma. Victoria González Psicóloga Clínica, Master en Educación infantil y especial.

Ximena Piedra Psicóloga Educativa, Especialista en desarrollo Motor

Graciela Dávila, Psicóloga Clínica, Especialista en desarrollo Motor.

Por la naturaleza de esta carrera, se apoya sobre especialistas de otras facultades, por ejemplo:

Dr. Abelardo Posso, legislaciones educativas.

Magister Álvaro Calderón, organización y evaluación de centros educativos

- **Planes de intercambio**

Las universidades que se aplican para intercambios en esta carrera son:

Universidad de Navarra (España).

Universidad de Piura (Perú).

Universidad de los Andes (Chile).

Universidad Austral (Argentina).

Panamericana (México).

- **Tiempo de la carrera**

La carrera empezó desde los inicios de la Universidad. Así, contando ya con siete años, esta carrera ya cuenta varias alumnas graduadas y otras egresadas, en la elaboración de sus proyectos.

#### - **Prácticas profesionales**

El estudiante desde el sexto semestre ya cuenta con los conocimientos suficientes para desenvolverse con pericia y responsabilidad en distintos campos. Para estos últimos años practico-teóricos se han hecho convenios con distintos lugares educativos, de salud, consulta privada y de educación especial. Por ejemplo, colegios: Tomás Moro, Los Pinos, Einstein, Séneca, entre otros. Centros de salud: Clínica Guadalupe, Solca, entre otros. Centros de educación especial: *Fudrine*, (fundación encargada del tratamiento de problemas del desarrollo).

#### - **Recomendaciones para admisiones**

“Psicopedagogía es una de las carreras que tiene mayor exigencia dentro del perfil del alumno. Además de manifestarse como buen estudiante, la persona deberá demostrar un buen dominio de ciertas destrezas, estabilidad emocional y psíquica, puesto que será un profesional en virtud de apoyar problemas de contexto emocional y psíquico de otras personas. Por lo tanto, el perfil de alumnos que queremos es mucho más exigente, necesitamos personas que estén plenamente convencidas de que su carrera.” (Quintana, 2012).

#### **d) Gestión Cultural y Turismo**

*Entrevistada: Olga María Alarcón, Coordinadora de la carrera de Gestión Cultural y Turismo. Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Central del Ecuador.*

#### - **Argumentos diferenciadores**

“Esta carrera sólo la ofrecen dos universidades en el país. La Universidad Espíritu Santo en Guayaquil y la Universidad de los Hemisferios. Considerando la riqueza cultural del Ecuador, se entiende la enorme necesidad de gestores o mediadores culturales que puedan facilitar la interpretación y transmisión de información sobre el patrimonio cultural hacia un sinnúmero de turistas locales y extranjeros” (Alarcón, 2012).

#### - **Perfil profesional**

Los profesionales en el área de Gestión Cultural y Turismo pueden desempeñarse, tanto en el plano administrativo o directivo como en el operativo. El perfil le permite ubicarse en distintos puestos: desde directores en museos, galería de arte, centros culturales o archivos históricos,

hasta cargos en instituciones públicas como el Ministerio de Cultura, Ministerio de Turismo y el Ministerio de patrimonio cultural. Adicionalmente, este podría ubicarse en el área del turismo comunitario, en fundaciones culturales u ONGs. Y por supuesto, en centros turísticos como hoteles, entre otros.

- **Profesores**

La siguiente información se obtuvo de la entrevista con el coordinador, y la pagina Web oficial de la Universidad de los Hemisferios (2012). Holguer Jara: Licenciado en Ciencias de la Educación Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Licenciado en Antropología Universidad Politécnica Salesiana. Perito en Antropología Aplicada, Instituto de Antropología Aplicada de la Universidad Técnica Particular de Loja. Especialista en Psicología Deportiva, Universidad Central del Ecuador. Doctor En Psicología Industrial, Universidad Central del Ecuador. Magister en Arqueología e Identidad Nacional, Universidad Central del Ecuador

Andrés Abad: Doctor en *Applied Anthropology*, PhD, Summit University of Louisiana (New Orleans). Continuación del M.A., Magister en Antropología del Desarrollo (M.A.), Universidad del Azuay (Cuenca). Programa especial de Maestría auspiciado por el Gobierno de Alemania (GTZ), el Centro Internacional para las Migraciones y el Desarrollo (CIM) y el Banco Central del Ecuador. Profesor de Segunda Enseñanza. Énfasis en Docencia, Facultad de Filosofía, Universidad del Azuay (Cuenca).

- **Prácticas profesionales**

Las prácticas profesionales se las puede realizar desde el sexto semestre. La coordinadora o profesores de la carrera asesoran sobre el puesto más acorde al perfil del estudiante y se le ayuda con las cartas de solicitud para su ingreso.

Existen convenios con el ministerio de turismo, el Museo de la Ciudad y centros culturales a nivel nacional.

- **Recomendaciones para admisiones**

Dar a conocer la promoción y difusión profesional, para esto debería haber una promoción de puerta a puerta, ir de colegio en colegio con las alumnas y decirles a los jóvenes lo que les podemos ofrecer, pero lamentablemente no he logrado que mis alumnas me ayuden en este aspecto. Además, se necesita hacer conciencia de lo que es nuestra carrera, ya que a los chicos,

ni sus padres ni sus colegios les han enseñado a amar nuestro país, sino que se dejan llevar por lo que viene de afuera. Por lo que ahora es muy difícil que alguien se decida por esta carrera si no conoce a fondo la diversidad, etnias, gastronomía y toda la riqueza cultural de nuestro país. Entonces, cuando existe esta falencia no se puede esperar que los jóvenes quieran entrar a seguir turismo y se piensa erróneamente que no tiene futuro. Es por esto que la UDLH ha tomado en cuenta que si se quiere aprender a amar nuestro país, primero hay que conocerlo

### **e) English Teaching**

*Entrevistada: Johanne de Falcony, Directora de la carrera de English Teaching y directora de idiomas de la Universidad de los Hemisferios.*

#### **- Argumentos diferenciadores**

“La carrera de *English Teaching* es algo realmente fabuloso, primero porque si tu estudias y eres calificada para ser profesora de inglés, puedes ejercer esta profesión en todas partes del mundo. Porque, en realidad el inglés es la lengua franca es este momento y se puede viajar a través de Europa, Asia, etc. Y puedes dar inglés en institutos, colegios, aparte de conocer el mundo.

El otro punto, es que cuando uno es profesor de una lengua, uno puede abarcar cualquier tópico o tema que se desee, no se tiene que hablar de historia o de ciencias, puedes hablar de cualquier tema.

Un tercer punto de la carrera de *English Teaching* específicamente, y algo por lo que nosotros nos diferenciamos de las otras universidades, es que nuestra carrera es presencial y se trabaja en las tardes, para que las personas que quieran, puedan trabajar en la mañana, entonces vienen acá de 16h00 a 20h00, de lunes a viernes, dependiendo de cuántas materias se tomen. Otro beneficio, es que nosotros trabajamos tres semestres en el año, que llamamos cuatrimestres, porque durante el verano tenemos un semestre total, de 16 semanas, entonces los alumnos pueden graduarse dentro de 3 años. Nuestros profesores son nativos de habla inglés, entonces los estudiantes adquieren un nivel muy alto de inglés, y el 80% de las materias que damos están en inglés” (Falcony, 2012).

#### **- Perfil profesional**

Se puede ubicar como docente en escuelas (preescolares, primarias y secundarias).

- **Experiencia en la carrera**

La carrera se abrió hace 6 años y medio. En total hay 15 personas graduadas y un gran número de personas egresadas quienes están terminando su tesis.

- **Prácticas profesionales**

Si bien en la malla se dispone el quinto semestre para prácticas, por lo general los estudiantes pueden desenvolverse en el ámbito profesional desde temprano, convirtiéndose en profesores de colegio simultáneamente sacan su título profesional.

Si bien no se tiene convenios, los mismos profesores se encargan de referir a los estudiantes en sus puestos de trabajo. Y son ellos quienes los visitan mientras dictan sus clases, es una gran forma para desarrollar los conocimientos del estudiante mediante una experiencia real de trabajo.

- **Recomendaciones para admisiones**

La oportunidad de ser profesor de inglés abre las puertas para que el profesional pueda viajar por todo el mundo. Además, tratándose de una licenciatura, esta es aceptada en todas partes del mundo. Otro beneficio es que es una carrera que permite trabajar mientras se obtiene el título de profesional.

Y como ultimo beneficio, el estudiante puede sacar su título dentro de 3 años.

**f) Ciencias políticas y Relaciones Internacionales**

*Entrevistado: Harry DornHollmann, Director de Carrera de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad de los Hemisferios.*

*Experiencia profesional: Formación en el campo de las Ciencias Políticas de la Administración Pública, de las Ciencias Económicas. Maestría en Ciencias Sociales con Mención en Relaciones Internacionales. Adicionalmente, ha realizado estudios de cuarto nivel en Economía Internacional, Comercio Exterior, Política Internacional y Estudios Políticos.*

- **Argumentos diferenciadores**

“En primer lugar hay un argumento general y es la formación que tienen en esta universidad de acuerdo a su misión, y visión. Se trata de una formación humanista, con sólida formación

ética. No se trata solamente de formar profesionales, sino que se trata también de formar seres humanos personas con una sólida formación ética, de tal manera que el día de mañana puedan desempeñarse profesionalmente en cualquier campo, no solo como buenos profesionales, sino como profesionales honestos, humanistas, con responsabilidad social, con una visión y un proyecto de futuro; en beneficio de ellos mismos y del país.

El otro argumento ya más específico vinculado con la carrera-específicamente- es el hecho de que nosotros hemos estructurado una malla de formación que es multidisciplinaria en donde el estudiante de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales recibe bases teóricas sólidas en materia de Ciencias Políticas, Ciencias Económicas, Derecho, Relaciones Internacionales, lo que les da un enfoque globalizante acerca del objeto de las ciencias políticas.

La universidad brinda una formación compleja, donde si bien se abarca el estricto campo de la política, se complementa con las materias ya mencionadas y con una muy importante: la administración pública. No nos olvidemos que el Estado es una macro-organización, que tiene características muy particulares, por el hecho mismo que hay una instancia política, de gobierno y la sociedad; por tal razón interviene la necesidad de una instancia administrativa, en la cual intervienen departamentos ministeriales y para lo cual se requiere de capacidad de gestión administrativa para manejar de manera eficiente los asuntos de estado.

Como tercer argumento, es que esta es una de las pocas universidades -quizás un de las dos- que tiene una carrera en ciencias políticas y ciencias internacionales, en otras universidades lo que existe simplemente son programas complementarios de ciencias políticas dentro de una formación humanista general o dentro de las ciencias de la comunicación. La Universidad de Los Hemisferios ofrece esta carrera completa de 4 años, más la tesis, donde el estudiante egresa con el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, con conocimientos en administración pública y gobierno”. (*DornHollmann, 2012*)

#### - **Perfil profesional**

Debido a la formación multidisciplinaria, el estudiante egresado de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales tiene un amplio espectro de actividades en las que puede desempeñar. Desde las actividades tradicionales que están directamente vinculadas con la

militancia política o diplomacia. Por ejemplo, convertirse en un político profesional, ocupar cargos en la Asamblea Nacional, en el Congreso o en el Departamento Ministerial, entre otros. Adicionalmente, un egresado de la carrera puede trabajar una ONG, en un Organismos Internacionales, empresas multinacionales. Por ejemplo, las empresas de enfoque global para invertir, operar o estructurar su línea de valor agregado en distintos países; requieren de análisis políticos profundos para establecer la conveniencia de invertir o no en esos países. Para esto se requieren especialistas en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.

#### - **Profesores**

La siguiente información se obtuvo de la entrevista con el coordinador, y la pagina Web oficial de la Universidad de los Hemisferios (2012).

Dr. René Bedón: Abogado y doctor en jurisprudencia de la PUCE, Máster en derecho ambiental de la Universidad Internacional de Andalucía, Especialista y Máster en derecho empresarial de la UTPL, Diplomado en derecho económico de la Universidad Andina.

Dr. Juan Carlos Riofrío: Especialista en Derecho de las Telecomunicaciones, por la Universidad Andina Simón Bolívar, Licenciado en Derecho Canónico, Pontificia Universidad de la Santa Cruz (Roma), Doctorando en Derecho Canónico, Pontificia Universidad de la Santa Cruz (Roma), Abogado del Estudio Jurídico Coronel y Pérez Abogados.

Dr. Abelardo Posso Serrano: Centro de Estudios Franceses, Universidad de Bordeaux, Isla Guadalupe, Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Dr. Marcelo Marín: Doctorando en Derecho con mención en Derecho de Competencia Económica. Pontificia Universidad Católica de Lima (Perú), Doctorado en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales de la República. Postgrado en Derecho Mercantil con Especialización Derecho de Competencia Económica y Signos Distintivos de la Unión Europea. Universidad de Salamanca (España).

#### - **Programas de intercambio**

Universidad de Navarra (España).

Universidad de la Sabana (Colombia).

Universidad de Piura (Perú).

Universidad de los Andes (Chile).

Universidad Austral (Argentina).

- **Prácticas profesionales**

No se cuenta con convenios formales, sin embargo la experiencia y buen desempeño de otras generaciones han abierto las puertas en las siguientes instituciones: Cancillería, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Observatorio de Comercio Exterior, la Organización de Naciones Unidas.

- **Participación en concursos**

Programas de Naciones Unidas, Concursos de oratoria foros políticos (internos). Actualmente se delegó a un estudiante (Pablo Begnini) para formar parte del Congreso Latinoamericano de Ciencias Políticas VI.

- **Recomendaciones para admisiones**

“La Carrera de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales es la carrera del futuro, vivimos en un mundo globalizado y para sobrevivir en él se necesita conocer mucho acerca de cómo funciona el sistema internacional, las relaciones de poder en el sistema internacional y la naturaleza del nuevo sistema internacional global y sus distintos paisajes, financiero, tecnológico, comercial, económico en general, político, de tal manera que los estados, los países no podemos rehuir el resto de la globalización, porque vivimos en el mundo globalizado y para eso se requiere una formación muy sólida y para rendir dentro del programa, dentro de la carrera y sacar provecho de esa formación es necesario que el Departamento de Admisiones seleccione con mucha prolijidad a los candidatos que van a ser sometidos a muchas presiones de tipo académico, van a tener que estudiar mucho, leer mucho, para poder salir adelante y la calidad de la materia prima es muy importante para sacar un buen producto para luego que egresen luego de la Carrera de Ciencias Políticas.”  
(DornHollmann, 2012).

**g) Ciencias empresariales**

Como parte de la facultad de ciencias empresariales, se cuenta con las carreras de:

- **Economía.**

Ingeniería Comercial (Certificación en Marketing, Negocios Internacionales o Finanzas).

- **Argumentos diferenciadores**

La malla curricular cuenta con una línea humanística orientada a la naturaleza de la carrera: responsabilidad social empresarial, buen gobierno corporativo, entre otros. Se busca formar a protagonistas de la sociedad. Se destaca la excelencia académica como el sentido de responsabilidad frente a la realidad nacional.

Simulaciones de negocios: desde el cuarto semestre se realizan talleres de emprendimiento. Estas consisten en materias dentro del pensum que son prácticas: emprendimiento empresarial. Iniciativa emprendedora, formulación de proyectos empresariales (todas las empresariales).

Formación de gestión del talento humano: se les brinda a los estudiantes una línea general de formación de Gestión del talento Humano para todas las carreras empresariales. Los estudiantes UDLH son *Líderes enfocados a las personas*.

Se desarrollan dinámicas de enseñanza orientadas a desarrollar la capacidad de análisis y estrategia. La metodología del caso, método utilizado en el IESE de España y en el IDE se aplica desde el séptimo semestre para desarrollar la habilidad de dirección del estudiante.

Seminarios y charlas sin costo adicional.

Convenios con el IDE y el INDEG. Convenio con IESE: Intercambio de profesores, e información o herramientas de aprendizaje.

Se le brinda al estudiante herramientas para ocupar cargos administrativos o directivos con fuerte sentido ético y responsabilidad social.

Para la carrera de Economía:

Fuerte componente matemático: teoría económica, microeconomía, macroeconomía, planificación estratégica. Con lo cual se le da al estudiante una formación para ubicarse como líder económico o comercial.

Desde los primeros semestres se hace énfasis en investigaciones. El estudiante inicia aprendiendo desde la interpretación de cifras para poder luego estar apto para el análisis de complejos estudios.

Por ejemplo, se inicia con cifras del sector de hidrocarburos para luego entender el desarrollo de biocombustibles en el Ecuador. En semestres intermedios y avanzados, el estudiante es capaz de concatenar la teoría económica con la realidad, logrando asentar modelos reales.

Se utilizan fuentes reales y actualizadas de investigación: Ecuador en cifras, fuentes directas (ministerios), especialistas (profesores de INDEG).

#### **- Perfil profesional**

Un profesional de cualquier carrera de ciencias Empresariales puede ocupar cargos en empresas públicas y privadas. De acuerdo a su énfasis puede ser por ejemplo,

Específicamente para la certificación de Negocios Internacionales, el profesional puede ubicarse en áreas importaciones e importaciones de pequeñas, medianas y grandes empresas. O en la gestión de comercio electrónico. Adicionalmente, cuentan con los conocimientos para ubicarse en empresas del sector público como ministerio de comercio exterior y competitividad, aduanas, entre otros.

Para economía: puede ubicarse en el sector privado, como en el sector público. Por ejemplo: casa de valores, bolsa de valores, la banca, en organizaciones no gubernamentales, entre otras.

Para marketing: áreas marketing operativo, marketing relacional, departamento de ventas, comunicación corporativa, gerencia de marca y/o producto, cargos estratégico, entre otros puestos de pequeñas, medianas y grandes empresas.

Indistintamente de la especialización, el profesional UDLH tiene la preparación para convertirse en creadores de empresas, agencias de asesoría, consultaría, etc.

#### **- Profesores**

La siguiente información se obtuvo de la entrevista con el coordinador, y la pagina Web oficial de la Universidad de los Hemisferios (2012).

Andrade Gavilanez, Álvaro: *Master in Business Administration* por el IDE BUSINESS SCHOOL. Actualmente Sub-Director de Proyectos del IDE *Business School*; Director de Negocios de *WALKER Brand* Agencia de Marketing Digital.

Andrade Rodas, Esteban: Executive Master in Business Administration por el IDE BUSINESS SCHOOL. Actualmente Gerente de Mercadeo y Ventas de EGAR S. A.

Calderón Guerrero, Álvaro: Máster en Dirección de Empresas Educativas por la Universidad Complutense de Madrid (España). Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Central del Ecuador. Actualmente Gerente General del Colegio Intisana.

Capelo Egas, Gino: Máster en Negocios Internacionales por la Universidad PompeuFabra (España). Actualmente es Gerente de Comercialización y Comercio Exterior *GCAP Business Company*.

Cevallos Clavijo, Jorge: Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente General de Sustenimus CIA. Ltda.; Gerente General del Centro de Investigación y Análisis de Políticas Públicas.

Córdova Pizarro, Patricio: *Executive Master in Business Administration* por el IDE BUSINESS SCHOOL, Máster en Marketing por la Escuela de Negocios (España). Master en Economía por la Universidad General Sarmiento (Argentina). Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente Gerente General de ACCIVAL CASA DE VALORES.

Corral Rivera, Mauricio: Máster en Finanzas y Gestión del Riesgo por la Universidad Andina Simón Bolívar. Actualmente es Oficial Técnico Senior de la Bolsa de Valores Quito.

Crespo Burgos, Patricio: Máster en Administración de Empresas de la Alta Dirección Business School por la Universidad Francisco de Vitoria (España). Actualmente es socio de TALENT PARTNERSHIP.

Romoleroux de Mena, Elsa: Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ex Directora General del Servicio de Rentas Internas. Consultora independiente.

Gando Garzón, Gerónimo: Executive Master in Business Administration por el IDE BUSINESS SCHOOL. Diplomado en Gerencia de Empresas por el INDEG. Ingeniero

Mecánico por la Universidad Politécnica Nacional. Actualmente es Director de la Facultad de Postgrados de la Universidad de Los Hemisferios.

Jaramillo Ponce, Eduardo: *Strategic Management Diploma Focused On Results* por el Instituto Tecnológico de Monterrey (México), *Master in Business Administration* por la Escuela Politécnica del Ejército- ITESM (México). Actualmente es Presidente y CEO de *PacificAdvisorCorporation*.

López Contreras Jimmy: Master en Relaciones Internacionales por la Facultad de Latinoamericana de Ciencias Sociales. Ingeniero en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Coordinador del área económica del Colegio Liceo Los Álamos.

Montenegro Gálvez, Diego: *Máster en Business Administration* con especialidad en Marketing por la Universidad Politécnica de Madrid (España). Especialista en Administración de Empresas por la

Universidad Politécnica de Madrid (España). Ingeniero Industrial por la Universidad Tecnológica Equinoccial. Actualmente es Director de Negocios del INDEG Escuela de Negocios.

Yépez López, Mario: Doce cursos de Postgrado en Finanzas en Florida International University (EUA). M.A con Especialización en Econometría, Estadística y Economía Matemática por la Universidad de Notre Dame (EUA). Economía B.A. Cum Laude por University of Minnesota (EUA). Economista por la Universidad del Valle (Colombia).

Entre otros.

- **Programas de intercambio**

Universidad de Navarra (España).

Universidad de la Sabana (Colombia).

Universidad de Piura (Perú).

Universidad de los Andes (Chile).

Universidad Austral (Argentina).

Adicionalmente, se cuenta con un convenio con el IDE (Escuela de postgrados, maestrías, postgrados más importante del país). Y con el INDEG para programas de formación continua (cursos, especialización, capacitación).

Dependiendo de la universidad, el estudiante puede quedarse desde un semestre o incluso un año. El beneficio es que se mantienen el valor de la colegiatura (lo mismo que cancelan acá, cancelarían por la universidad de intercambio inclusive si es que tiene beca). Y el estudiante puede contar con lugares del Opus Dei para su estadía.

- **Experiencia de la carrera**

Cuenta con siete años, varios graduados que hoy por hoy se destacan en importantes empresas del país.

- **Prácticas profesionales**

Para esta, u otras carreras de la universidad de cuenta con el contacto directo de una agencia colocadora. (*Talent Partnership*).

Por este medio, o por iniciativa personal los estudiantes de la UDLH se han incorporado exitosamente en prestigiosas universidades del país: Diners, Coca-Cola, entre otros.

- **Participación en concursos**

Programas de emprendimiento con colegios: se tiene un convenio con *Junior Achievement*. Esta práctica se orienta a desarrollar el sentido de innovación, creación de empresas y capacidad estratégica. Los estudiantes de la UDLH se vinculan para transmitir conocimientos como asesores de los estudiantes de colegios quienes desarrollan sus proyectos. Esta práctica sirve como horas de pasantía (menos para la carrera de Economía).

**h) Licenciatura en Comunicación**

*Entrevistado: Iván Rodrigo. Magíster en Estudios de la Cultura por la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador (Quito, Ecuador). Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Católica Boliviana San Pablo (La Paz, Bolivia).*

Se detectó en el mercado que las exigencias requieren que el comunicador tenga conocimientos integrales del área de comunicación. Por tanto se adaptó la malla curricular para cumplir con las exigencias del medio.

Preparación de Comunicador Integral no se ofrece en otras universidades. Se considera el universo de actividades que se pueden presentar en el día laboral de un comunicador profesional:

Periodismo: se enseña a emplear las herramientas para construir la información en noticia y para estar listos para afrontar cualquier diversidad de fenómenos periodísticos.

Comunicación corporativa: estrategias y políticas de comunicación organizacional.

- Diseño: manejo de software, desarrollo de creatividad. Se trabaja sobre la técnica y el manejo de tecnología.
- Publicidad: desarrollo de herramientas de persuasión, conceptos para campañas, fortalecer competencias como creatividad y trabajo bajo presión. Manejo de herramientas Web, video, fotografía, programación Web, etc.
- Audiovisual: manejo de equipo audiovisual para desarrollar estrategias comunicacionales. Con Ecuador TV se desarrolló como practica social un proyecto de monitoreo del impacto de programas juveniles en barrios.

#### - **Argumentos diferenciadores**

El problema de la especialización en las áreas de comunicación es que los estudiantes no tienen una proyección competitiva (“los diseñadores serán siempre diseñadores”) la realidad del medio es que la industria de la comunicación es muy cambiante y por tanto serán las exigencias. El diseñador debe conocer sobre estrategias de comunicación, manejo de herramientas y equipo, diseño de campañas, entre otras. De esta manera se garantiza un crecimiento profesional ilimitado para el estudiante.

#### - **Perfil profesional**

El licenciado en comunicación puede ocupar perfiles de puesto en:

Publicidad.

Comunicación corporativa.

Periodismo.

Diseñador gráfico.

Diseñador de páginas WEB.

Entre otras.

- **Programas de intercambio**

Universidad Iberoamericana (México).

Universidad de la Sabana (Colombia).

Universidad de Piura (Perú).

Universidad Austral (Argentina).

- **Prácticas profesionales**

Los estudiantes pueden desarrollar sus prácticas desde el cuarto o quinto semestre. En la actualidad los estudiantes de comunicación de la UDLH se desenvuelven exitosamente en empresas como: Yagué, Canal 4, Banco Internacional, Nestlé. El Comercio, SENACYT, INDEG, entre otras.

- **Participación en concursos**

Cóndor de oro.

- **Profesores**

La siguiente información se obtuvo de la entrevista con el coordinador, y la pagina Web oficial de la Universidad de los Hemisferios (2012).

Espinoza, Christian: Master en Comunicación Digital por la IUP (España). Diploma de Nuevos Medios por la Universidad de La Habana (La Habana, Cuba). Licenciado en Ciencias de la Comunicación, mención Comunicación Impresa por la Universidad Central del Ecuador (Quito-Ecuador). Actualmente Director de Cobertura Digital.com, capacitación y consultoría en Social Media y Contenidos *On Line*, profesor invitado del Master de Periodismo Digital de la Universidad Mayor de Chile, profesor del Postgrado de la ESPOL de Ciencia y Tecnología, profesor del Master de Comunicación Corporativa de la Universidad Central. Columnista de Tecnología de la Revista Criterios. Publicaciones: “Guía de Periodismo Digital”, editado por la Universidad Técnica Particular de Loja para el Diplomado de periodismo; “Convergencia, Redes Sociales y Móviles”, coeditado con especialistas del Foro de Periodismo Digital de la Universidad del Rosario de Argentina.

Licenciada en Diseño Gráfico por la Universidad Católica del Ecuador (Quito-Ecuador). Como parte de su experiencia profesional ha trabajado para *Cámara Oscura*, productora encargada de desarrollar campañas publicitarias, videos institucionales y documentales. Participó en la post-producción y diseño de gráfica en el documental “Taromenani, y el misterio de los pueblos ocultos”. Campañas para Merck Sharp & Dohme, Odebrecht, Transelectric, Glaxo. Actualmente trabaja en Yagé, agencia de Marketing Digital.



## Anexo 8: Proyección de la situación actual

### 1. Escenario Realista

En el último periodo, de los 284 estudiantes que rindieron exámenes sólo ingresaron el 134.

Para el cálculo del siguiente sistema de compensación, se consideró la proyección de ventas considerando para esta una convertibilidad del 47%.

#### Tabla de comisiones

Tabla de comisiones		
# de estudiantes	Ingresos	Porcentaje de comisión
Más de 60	\$ 183.000,00	3%
De 30 a 59	\$ 91.500,00	2%
de 15 a 29	\$ 45.000,00	1%
Menos de 14	\$ -	0,50%

#### Proyección de ingresos

# de Estudiantes: 118

Facturación: \$ 325.900,00

#### Promedio por asesora

# Estudiantes Ingresados	Facturación	% Comisión	Sueldo variable
23,6	65.180,00	1%	651,80

## Anexo 8: Proyección de la situación actual

APELLIDOS Y NOMBRES	Sueldo mensual	Comisiones	Total Ganado	Aporte IESS Trabajador	Fondo reserva	Impuesto a la Renta	Líquido a recibir	Aporte Patronal	13° Sueldo	14° Sueldo
<i>Director comercial</i>	\$ 5.000		\$ 5.000,00	\$ 467,50	\$ 416,67	\$ 727,54	4.221,63	\$ 567,50	\$ 416,67	\$ 24,33
<i>Directora Comunicación Corp.</i>	\$ 2.000		\$ 2.000,00	\$ 187,00	\$ 166,67	\$ 144,29	1.835,38	\$ 227,00	\$ 166,67	\$ 24,33
<i>Directora Admisiones</i>	\$ 1.600		\$ 1.600,00	\$ 149,60	\$ 133,33	\$ 84,29	1.499,44	\$ 181,60	\$ 133,33	\$ 24,33
<i>Coordinadora Com Corp</i>	\$ 1.100		\$ 1.100,00	\$ 102,85	\$ 91,67	\$ 22,75	1.066,07	\$ 124,85	\$ 91,67	\$ 24,33
<i>Coordinadora Admisiones</i>	\$ 750		\$ 750,00	\$ 70,13	\$ 62,50	\$ -	742,38	\$ 85,13	\$ 62,50	\$ 24,33
<i>A1</i>	\$ 600	\$ 651,80	\$ 1.251,80	\$ 117,04	\$ 104,32	\$ -	1.239,07	\$ 142,08	\$ 104,32	\$ 24,33
<i>A2</i>	\$ 600	\$ 651,80	\$ 1.251,80	\$ 117,04	\$ 104,32	\$ -	1.239,07	\$ 142,08	\$ 104,32	\$ 24,33
<i>A3</i>	\$ 600	\$ 651,80	\$ 1.251,80	\$ 117,04	\$ 104,32	\$ -	1.239,07	\$ 142,08	\$ 104,32	\$ 24,33
<i>A4</i>	\$ 600	\$ 651,80	\$ 1.251,80	\$ 117,04	\$ 104,32	\$ -	1.239,07	\$ 142,08	\$ 104,32	\$ 24,33
<i>A5</i>	\$ 600	\$ 651,80	\$ 1.251,80	\$ 117,04	\$ 104,32	\$ -	1.239,07	\$ 142,08	\$ 104,32	\$ 24,33
	\$ 13.450	\$ 3.259,00	\$ 16.709,00	\$ 1.562,29	\$ 1.392,42	\$ 978,88	\$ 15.560,25	\$ 1.896,47	\$ 1.392,42	\$ 243,33

## CÁLCULO IMPUESTO A LA RENTA

APELLIDOS Y NOMBRES	Total ganado	Calculo anual	Fracción básica	Diferencia	Imp fracción excedente	Impuesto Fracción	Total	Por mes
<i>Director comercial</i>	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00	\$ 52.810,00	\$ 7.190,00	\$ 1.797,50	\$ 6.933,00	\$ 8.730,50	\$ 727,54
<i>Directora Comunicación Co</i>	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 17.610,00	\$ 6.390,00	\$ 958,50	\$ 773,00	\$ 1.731,50	\$ 144,29
<i>Directora Admisiones</i>	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 17.610,00	\$ 1.590,00	\$ 238,50	\$ 773,00	\$ 1.011,50	\$ 84,29
<i>Coordinadora Com Corp</i>	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 11.730,00	\$ 1.470,00	\$ 147,00	\$ 126,00	\$ 273,00	\$ 22,75
<i>Coordinadora Admisiones</i>	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 9.210,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### TOTAL SISTEMA DE COMPENSACIÓN

CXP IESS Trabajadores	\$ 1.562,29
CXP IESS Patronal	\$ 1.896,47
Impuesto a la Renta	\$ 978,88
Provisión 13 y 14 sueldo	\$ 1.635,75
Bancos	\$ 15.560,25
<b>Total</b>	<b>\$ 21.633,64</b>

<b>Proporción sobre la facturación</b>	<b>5,61%</b>
--	--------------

## Anexo 8: Proyección de ventas y sistema de compensaciones (proyección con nuevo organigrama)

### SISTEMA DE COMPENSACIÓN ADAPTADA A NUEVO ORGANIGRAMA

Se suma personal para la tarea de telemarketing, quien también recibirá un sueldo variable.

Considerando el índice de convertibilidad actual (47%) Aproximadamente de cada 2 personas que rinden el examen, ingresa una.

La comisión de las asesoras de Admisiones se medirá en función de colegiatura pagada.

La comisión de las asesoras de Telemarketing se medirá en función de cita efectiva (examen rendido) considerando el índice de convertibilidad (2 por 1)

Adicionalmente, se propone adaptar el sistema de compensación variable.

### CRECIMIENTO PROPUESTO

El reto debe ser moderado. Acercándose a los mejores resultados del último periodo, se proponen las siguientes metas.

#### Nueva propuesta de organigrama

# estudiantes ingresados	150	Ingresos:	Meta por asesora de admisiones	37,5	Meta por asesora de telemarketing	75
Facturación:	\$ 414.279,66	Facturación:	\$	103.569,92		

Cumplimiento meta	#Estudiantes	Ingresos	Porcentaje de Comisión	Sueldo Variable por periodo	Sueldo variable por mes
150%	55	\$ 153.955,28	3%	\$ 4.618,66	\$ 1.154,66
120%	45	\$ 125.963,41	2%	\$ 3.778,90	\$ 944,73
100%	37	\$ 103.569,92	1%	\$ 1.035,70	\$ 258,92

## Anexo 8: Proyección de ventas y sistema de compensaciones (proyección con nuevo organigrama)

APELLIDOS Y NOMBRES	Sueldo mensual	Comisiones	Total ganado	Aporte IESS Trabajador	Fondo reserva	Impuesto a la Renta	Líquido a recibir	Aporte Patronal	13° Sueldo	14° Sueldo
<i>Director comercial</i>	\$ 4.000	\$ -	\$ 4.000,00	\$ 374,00	\$ 333,33	\$ 414,25	\$ 3.545,08	\$ 454,00	\$ 333,33	\$ 24,33
<i>Directora Comunicación Corp.</i>	\$ 1.900	\$ -	\$ 1.900,00	\$ 177,65	\$ 158,33	\$ 129,29	\$ 1.751,39	\$ 215,65	\$ 158,33	\$ 24,33
<i>Directora Admisiones</i>	\$ 1.900	\$ -	\$ 1.900,00	\$ 177,65	\$ 158,33	\$ 129,29	\$ 1.751,39	\$ 215,65	\$ 158,33	\$ 24,33
<i>Coordinadora Com Corp</i>	\$ 1.000	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 93,50	\$ 83,33	\$ 12,75	\$ 977,08	\$ 113,50	\$ 83,33	\$ 24,33
<i>Coordinadora Admisiones</i>	\$ 1.000	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 93,50	\$ 83,33	\$ 12,75	\$ 977,08	\$ 113,50	\$ 83,33	\$ 24,33
<i>A1</i>	\$ 650	\$ 1.035,70	\$ 1.685,70	\$ 157,61	\$ 140,47	\$ -	\$ 1.668,56	\$ 191,33	\$ 140,47	\$ 24,33
<i>A2</i>	\$ 650	\$ 1.035,70	\$ 1.685,70	\$ 157,61	\$ 140,47	\$ -	\$ 1.668,56	\$ 191,33	\$ 140,47	\$ 24,33
<i>A3</i>	\$ 650	\$ 1.035,70	\$ 1.685,70	\$ 157,61	\$ 140,47	\$ -	\$ 1.668,56	\$ 191,33	\$ 140,47	\$ 24,33
<i>A4</i>	\$ 650	\$ 1.035,70	\$ 1.685,70	\$ 157,61	\$ 140,47	\$ -	\$ 1.668,56	\$ 191,33	\$ 140,47	\$ 24,33
<i>T1</i>	\$ 400	\$ 1.035,70	\$ 1.435,70	\$ 134,24	\$ 119,64	\$ -	\$ 1.421,10	\$ 162,95	\$ 119,64	\$ 24,33
<i>T2</i>	\$ 400	\$ 1.035,70	\$ 1.435,70	\$ 134,24	\$ 119,64	\$ -	\$ 1.421,10	\$ 162,95	\$ 119,64	\$ 24,33
<i>T3</i>	\$ 400	\$ 1.035,70	\$ 1.435,70	\$ 134,24	\$ 119,64	\$ -	\$ 1.421,10	\$ 162,95	\$ 119,64	\$ 24,33
	<b>\$ 13.600,00</b>	<b>\$ 7.249,89</b>	<b>\$ 20.849,89</b>	<b>\$ 1.949,47</b>	<b>\$ 1.737,49</b>	<b>\$ 698,33</b>	<b>\$ 19.939,59</b>	<b>\$ 2.366,46</b>	<b>\$ 1.737,49</b>	<b>\$ 292,00</b>

## CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA

APELLIDOS Y NOMBRES	Total ganado	Calculo anual	Fracción básica	Diferencia	Imp fracción excedente	Impuesto Fracción	Total	Por mes
<i>Director comercial</i>	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00	\$ 35.210,00	\$ 12.790,00	\$ 2.558,00	\$ 2.413,00	\$ 4.971,00	\$ 414,25
<i>Directora Comunicación Corp.</i>	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00	\$ 17.610,00	\$ 5.190,00	\$ 778,50	\$ 773,00	\$ 1.551,50	\$ 129,29
<i>Directora Admisiones</i>	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00	\$ 17.610,00	\$ 5.190,00	\$ 778,50	\$ 773,00	\$ 1.551,50	\$ 129,29
<i>Coordinadora Com Corp</i>	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 11.730,00	\$ 270,00	\$ 27,00	\$ 126,00	\$ 153,00	\$ 12,75
<i>Coordinadora Admisiones</i>	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 11.730,00	\$ 270,00	\$ 27,00	\$ 126,00	\$ 153,00	\$ 12,75

### TOTAL SISTEMA DE COMPENSACIÓN

CXP IESS Trabajadores	\$ 1.949,47
CXP IESS Patronal	\$ 2.366,46
Impuesto a la Renta	\$ 698,33
Provisión 13 y 14 sueldo	\$ 2.029,49
Bancos	\$ 19.939,59
<b>Total</b>	<b>\$ 26.983,34</b>

<b>Proporción sobre la facturación</b>	<b>5,50%</b>
--	--------------

## Anexo 9: Cotización transporte Estudiantil

### TES Transporte Estudiantil Senior

---

Quito, 11 de septiembre del 2012

Señorita  
Belén Rodríguez  
Estudiante de la Universidad de los Hemisferios  
Quito.

De nuestra consideración.

Adjunto encontrará una cotización temporal para su requerimiento y presupuesto. Cabe destacar que una cotización oficial se lo hará cuando la Universidad nos solicite para su análisis y futura negociación.

Los valores que se exponen en esta comunicación son actuales y válidos por 3 meses.

Según su requerimiento le propongo lo siguiente:

Buses de 35 personas                    2 trayectos (ida y retorno)                    horarios: 5.30pm y retorno 9.30pm

Punto de embarque y recorrido:

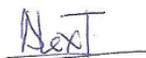
- 1- Sale de 6 de Diciembre y Portugal 5.30pm toma la NNUU y recoge estudiantes en el Quicentro, luego NNUU y Amazonas, luego NNUU y 10 de agosto, NNUU y América, última parada Brasil y subida al Bosque.

Cada alumno tendrá el número de celular del conductor para verificar el paso por cada parada. El costo por estudiante siempre y cuando se llene el bus será de \$40 mensuales de lunes a viernes.

En caso de requerir más información, por favor no dude en comunicarse con nosotros.

Gracias por contactarnos.

Atentamente



Alex Tambaco  
Coordinador

## Anexo 10: Formulario de inscripción actual

		
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS SABER Y SABER HACER		
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN		
FECHA: .....		
DÍA	MES	AÑO
<b>ESTUDIANTE</b> CÉDULA: .....		
COLEGIO: .....		
CURSO: .....		
NOMBRES Y APELLIDOS: .....		
CIUDAD: .....		
TELEFONO: .....	CELULAR: .....	
CORREO ELECTRONICO: .....		
CARRERAS QUE DESEARIAS ESTUDIAR		
OPCION 1 .....		
OPCION 2 .....		
OPCION 3 .....		
¿EN QUE UNIVERSIDAD PIENSAS ESTUDIAR?		
OPCION 1 .....		
OPCION 2 .....		
OPCION 3 .....		
<b>REPRESENTANTE</b>		
NOMBRES Y APELLIDOS: .....		
CORREO ELECTRONICO: .....		
CELULAR:.....		
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y ES MANEJADA ÚNICAMENTE POR LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS		

## Anexo 11: Dípticos Profesores (Vista tiro y retiro documento A4)



**UNIVERSIDAD  
DE LOS HEMISFERIOS**  
SABER Y SABER HACER

**FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

Paseo de la Universidad nº 300 y Juan Díaz (Urb. Ibaquito Alto) Quito-Ecuador.  
PBX: 023-828-670 / 1700-UHEMIS (843-647)  
info@uhemisferios.edu.ec

**PERSONAL DOCENTE**

### LISTADO DE PROFESORES

<p>Master in Business Administration por el IDE BUSINESS SCHOOL. Actualmente Sub-Director de Proyectos del IDE Business School, Director de Negocios de WALKER Brand Agencia de Marketing Digital.</p> <p><b>Andrade Gavilanez, Álvaro</b></p>	<p>Máster en Psicología Clínica Cognitiva. Actualmente Psicóloga en la Universidad de Los Hemisferios, atención clínica privada.</p> <p><b>Oñate Coronel, Adriana</b></p>
<p>Máster en Dirección de Empresas Educativas por la Universidad Complutense de Madrid (España). Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Central del Ecuador. Actualmente Gerente General del Colegio Intisana.</p> <p><b>Calderón Guerrero, Álvaro</b></p>	<p>PhD en Economía Aplicada por la Universidad de Navarra (España). Docente de las cátedras Análisis de Decisiones y Dirección Financiera en el IDE BUSINESS SCHOOL.</p> <p><b>Villasis Martínez, Antonio</b></p>
<p>Master en Dirección Comercial y Marketing por la Universidad Autónoma de Barcelona, Carlos III de Madrid y Universidad de Alicante (España). Actualmente es Coordinadora de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Los Hemisferios.</p> <p><b>Gallegos Cajas, Pamela</b></p>	<p>Doce cursos de Postgrado en Finanzas en Florida International University (EUA). M.A con Especialización en Econometría, Estadística y Economía Matemática por la Universidad de Notre Dame (EUA). Economista por la Universidad del Valle (Colombia).</p> <p><b>Yepez López, Mario</b></p>
<p>Master in Business Administration por el Centro Villanueva adscrito a la Universidad Complutense de Madrid (España). Actualmente es Secretaria General de la Universidad de Los Hemisferios.</p> <p><b>López Ponce, Daniela</b></p>	<p>Master en Ingeniería Industrial por la Universidad de Ohio, Athens. Actualmente es Asesor de ECUACOBANZAS S.A.</p> <p><b>Mosquera Carrión, Marco</b></p>
<p>Master in Business Administration con especialidad en Marketing por la Universidad Politécnica de Madrid (España). Especialista Administración de Empresas por la Universidad Politécnica de Madrid (España). Actualmente es Director de Negocios del INDEG Escuela de Negocios.</p> <p><b>Montenegro Gálvez, Diego</b></p>	<p>Strategic Management Diploma Focused On Results por el Instituto Tecnológico de Monterrey (México). Master in Business Administration por la Escuela Politécnica del Ejército- ITESM (México). Actualmente es Presidente y CEO de Pacific Advisor Corporation.</p> <p><b>Jaramillo Ponce, Eduardo</b></p>

**Anexo 12: Modelo de admisiones y plan de financiamiento UDLH (Vista tiro y retiro documento A4)**



**PLAN DE FINANCIAMIENTO**

Nombre Asesora: \_\_\_\_\_  
 Carrera de interés: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Cupos disponibles: \_\_\_\_\_

**PRECIO**  
 Inscripción: \_\_\_\_\_  
 Matrícula: \_\_\_\_\_  
 Colegiatura: \_\_\_\_\_

Al contado: \_\_\_\_\_  
 Tarjeta de crédito: \_\_\_\_\_ Cuotas: \_\_\_\_\_  
 Pagarés: \_\_\_\_\_ Cuotas: \_\_\_\_\_

**DESCUENTO:**  
 Al contado: \_\_\_\_\_  
 Tarjeta de crédito: \_\_\_\_\_ Cuotas: \_\_\_\_\_  
 Pagarés: \_\_\_\_\_ Cuotas: \_\_\_\_\_

Observaciones:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**¡Bienvenido!**

Yo, \_\_\_\_\_, como su Asesora de Admisiones, lo guiaré personalmente en su Admisión a la Universidad de los Hemisferios. A continuación, encontrará como guía, los pasos y requisitos del proceso de ingreso.

Cualquier duda, comentario o sugerencia adicional puede contactarme:  
 Número de teléfono: \_\_\_\_\_  
 Dirección de e-mail: \_\_\_\_\_

Desde ya le doy la bienvenida.

PROCESO DE ADMISIONES	FECHA
1. Inscripción. Valor que se deberá cancelar por concepto de exámen de admisión.	_____
2. Examen de admisión.	_____
3. Aprobar el examen de admisión.	_____
4. Matrícula Será necesario para tu ingreso presentar los siguientes requisitos: copia certificada del título de bachiller o acta de grado, copia de papelería de votación vigente, 2 fotos tamaño carnet, copia de cédula de mayor de edad.	_____
5. Colegiatura Requisitos para tu forma de pago: _____	_____
6. Horario de clases Nombre del Coordinador: _____	_____
7. Inducción	_____
8. Inicio de clases	_____

Anexo 13: Folleto y plan de financiamiento UDLH (Vista documento A4. Portada, y pagina 1)



## LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS, *profundamente humana*

Somos una moderna comunidad académica que debe su nombre a la vocación de servicio, al desarrollo nacional y a su apertura universal. Procuramos una auténtica igualdad de oportunidades independientemente de las posibilidades económicas, el origen social, sexo, raza o religión. El objetivo es formar seres humanos íntegros, científicamente "competentes, comprometidos" con el país y que aporten a la sociedad desde sus saberes. Lo logramos mediante una formación integral con un alto nivel de exigencia académica, que permita a los jóvenes ser los protagonistas de su propia educación y de los cambios que deben ocurrir en nuestra sociedad.

Nos basamos en tres pilares que son los ejes transversales del currículo:

- ✓ Interdisciplinariedad humanística
- ✓ Pensamiento lógico
- ✓ Mentalidad empresarial

Anexo 13: Folleto y plan de financiamiento UDLH (Vista documento A4. Página 2 y 3)

## NUESTROS ESTUDIANTES, *generadores de empleo*

---



**Ricardo Peñaherrera - ECONOMISTA**  
Cargo: Jefatura Judicial

"Trabajo en el Estudio Jurídico Peñaherrera, Ponca y Salvador. Escogí la Universidad de Los Hemisferios porque quería una educación personalizada, con mayor cercanía a los profesores. La diferencia con otras universidades es que la UDLH se interesa en formar personas íntegras, con conocimiento de la realidad social y del aporte que pueden y deben tener los profesionales dentro de esta realidad. Me enseñaron a apreciar el valor de la persona, y a ver mi profesión no sólo como un medio de producción sino como un servicio para los demás".



**Paula Córdova - INGENIERA COMERCIAL**  
Cargo: Gerente en Finanzas y Banca de Inversión

"Me gradué en la Universidad de Los Hemisferios en el 2009. Obtuve el título de Ingeniero Comercial con Énfasis en "Finanzas" y banca de inversión. Actualmente ocupo el cargo de gerente de estructuraciones en Mercapital, una empresa dedicada a la asesoría financiera, finanzas corporativas y bolsa de valores. Creo que la Universidad, si bien es cierto que tiene pocos años en el mercado, ha ganado mucho prestigio en el medio. Su enfoque en valores la hace única a nivel nacional".



**Esteban Narváez - INGENIERO COMERCIAL**  
Cargo: Gerente Comercial de Xerox Ecuador

"Me inicié en el mundo de las números desde muy pequeño. Viagé a Estados Unidos y estudié durante un año y medio el idioma para reforzar lo aprendido y a mi regreso, empecé mis estudios en Ingeniería Comercial en la Universidad de Los Hemisferios. Durante el séptimo semestre hice un intercambio a la Universidad de Montevideo, Uruguay. La UDLH fue el suelo fértil en donde sembré algunas metas que al término de mi carrera logré cosechar, tal como el esfuerzo de profesores y compañeros durante 5 años".

---

*Nuestro profesional, altamente responsable con el país;  
busca el diálogo interpersonal y científico, para avanzar en el  
conocimiento del mundo, la persona y la sociedad.*

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

---

<p><b>CIENCIAS EMPRESARIALES / Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Tiempo: 8 semestres</li> <li>— Título: Ingeniero Comercial</li> </ul>	<p><b>ECONOMÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Tiempo: 8 semestres</li> <li>— Título: Economista</li> </ul>
--	--



**Misión**

Formar personas que mediante la búsqueda de la verdad, con visión global e innovadora, aporten y lideren el desarrollo humano, económico, social y empresarial del país a través de la gestión ética, eficiente y responsable.

**Visión**

Ser reconocidos como líderes a nivel latinoamericano en la formación integral de personas creativas, innovadoras, promotoras de modelos de desarrollo social, responsables con la persona, la familia, el medio ambiente y la democracia, en marco del bien.



Anexo 13: Folleto y plan de financiamiento UDLH (Vista documento A4. Página 4 y 5)



## EXPERIENCIA ACADÉMICA EN TRES PASOS *Programa de Capacitación A,B,C*

- ✓ **A** Ciencias Empresariales / Administración y Economía
- ✓ **B** Especialización INDEG. Programa de formación administrativa.
- ✓ **C** Maestría en Dirección de Empresas - IDE.

---

Frente a las exigencias del medio cada vez más competitivo, la Universidad de los Hemisferios ofrece el Programa Profesional ABC, un proyecto que busca brindar apertura, enfoque y accesibilidad al proyecto de vida profesional individual.

El programa profesional ABC es un proyecto académico desarrollado para nuestros futuros profesionales. Con la consecución de tres pasos, el profesional obtiene su título académico universitario (A) y a partir del interés del estudiante, puede elegir su especialización (B) y así mismo, su posgrado (C).



A

**Ciencias  
EMPRESARIALES / Administración**

Tiempo: 8 semestres  
Título: Ingeniero Comercial

Mercadeo  
Finanzas y Banca  
Negocios Internacionales e Integración

**ECONOMÍA**

Tiempo: 8 semestres  
Título: Economista

### INTERCAMBIOS INTERNACIONALES

Propiciamos el aprendizaje de varios idiomas y la mutua cooperación entre universidades e instituciones del mundo entero. Por ello, a partir del quinto semestre el estudiante puede aplicar para viajar de intercambio.

	<b>España</b>	Lleva 60 años de vida académica y es una de las más reconocidas en Europa y el mundo por su alto nivel.
	<b>México</b>	Tiene 34 años de experiencia académica y es un semillero de jóvenes intelectualmente inquietos.
	<b>Colombia</b>	Ha formado a más de 30 mil egresados en sus programas de pregrado y posgrado. Es una de las instituciones más reconocidas en su país.
	<b>Chile</b>	Con 22 años de experiencia, tiene 16 facultades de estudio en diversas ramas académicas. Su propuesta es el aseguramiento de calidad en todos los ámbitos académicos.
	<b>Argentina</b>	Es la mejor universidad privada de Argentina. Se ubica en el puesto 13 a nivel de Latinoamérica.
	<b>París</b>	Tiene un reconocido prestigio por su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional.
	<b>Uruguay</b>	Nació hace más de 20 años, se destaca por la formación de profesionales íntegros que contribuyen a construir una mejor sociedad.
	<b>EE.UU.</b>	Es una de las mejores universidades de Texas. Ofrece 97 licenciaturas, 88 maestrías y 40 programas de doctorado.
	<b>EE.UU.</b>	Es la universidad privada más grande de Kentucky, ofrece carreras de alta demanda que conducen al éxito de sus estudiantes especializados en artes culturales.
	<b>España</b>	Ha concebido los estudios superiores de música y ofrece una formación al más alto nivel.
	<b>España</b>	Adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, tiene más de 500 años de historia. Especializada en Ciencias Sociales.

*La investigación como función sustantiva de la Universidad se constituye en uno de los pilares del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los profesores y estudiantes forman, de manera sistemática, una cultura de investigación, en el marco del ejercicio prudente y responsable del avance del conocimiento.*

## Anexo 13: Folleto y plan de financiamiento UDLH (Vista documento A4. Página 6 y 7)

# B

## ESPECIALIZACIÓN INDEG, *Programa de formación administrativa*

**La mejor formación al más alto nivel:**

Debido a la naturaleza demandante y participativa del programa, el IDE busca candidatos que sean profesionales con vocación y experiencia en el mundo de los negocios, con deseos de mejorar sus conocimientos y habilidades directivas, dispuestos a compartir sus experiencias y demostrar sus habilidades de liderazgo para contribuir en el trabajo de equipo y en las diversas sesiones plenarias.



**A quien está dirigido:**

FFA está diseñado para para quienes quieran fortalecer su plan de carrera, para quienes necesitan directrices para desarrollar competencias y habilidades gerenciales y para quienes quieran obtener una visión integral de la empresa, entendiendo sus problemas, su entorno y, de manera general, todos los procesos involucrados en la cadena de valor.

Desarrollar las competencias administrativas y de gestión y alcanzar el nivel profesional adecuado para ejercer un liderazgo efectivo en las organizaciones, demanda un compromiso serio e ininterrumpido, con el tiempo necesario para explorar nuevas alternativas y adoptar nuevas actitudes y conductas.

---

*El plan de formación continua ofrece hasta un 25% de descuento en programa de vocación.*

# C

## MAESTRIA EN, *Dirección de Empresas*

**La mejor formación al más alto nivel:**

En la actualidad los Executive MBA más exitosos del mundo son aquellos que han sabido incorporar la exigencia académica propia de un MBA a tiempo completo, junto a una formación enfocada en el análisis y formulación de estrategias gerenciales orientadas siempre a la acción. Podemos decir, que el EMBA del IDE ha alcanzado esta realidad, incorporando estos componentes de éxito.

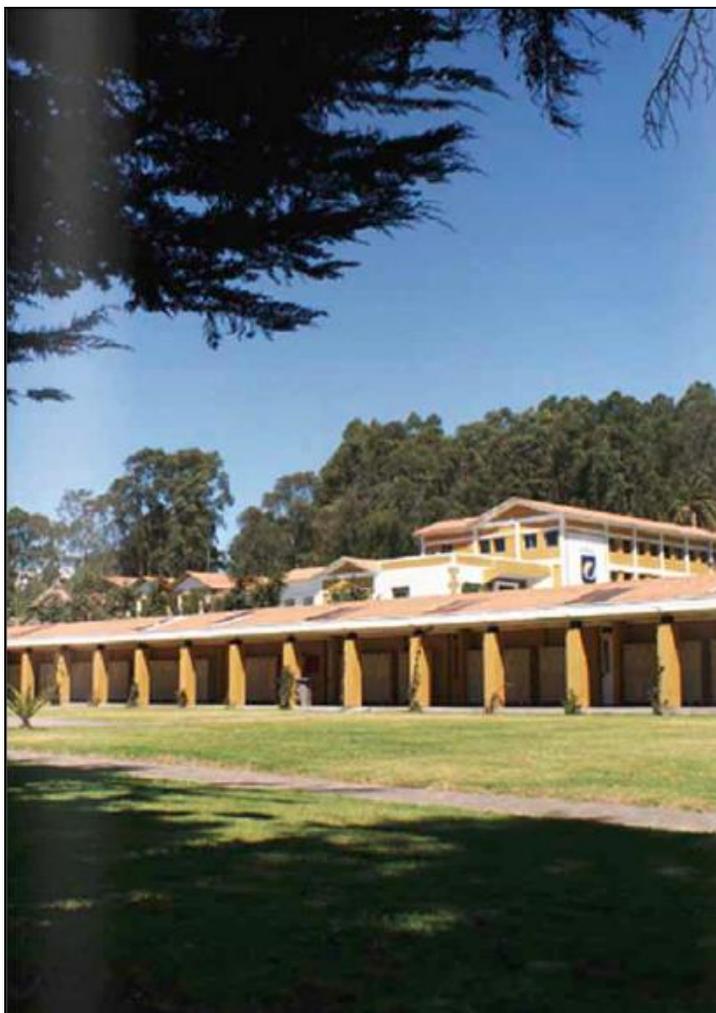
**Programa de excelencia:**

Hacemos incapié tanto en la exigencia y rigor académico como en el uso de metodologías de enseñanza activa, especialmente por medio del método del caso.

A diferencia de muchos programas ejecutivos de maestrías existentes, que están unilateralmente orientados a lo teórico o a lo práctico, el EMBA del IDE tiene como propósito maximizar los beneficiarios que otorgan ambos enfoques.



Anexo 13: Folleto y plan de financiamiento UDLH (Vista documento A4. Página 8 y 9)

A flyer for Universidad de los Hemisferios featuring logos of partner universities and contact information. The logos include Universidad de La Sabana, Universidad de Navarra, Universidad Austral, UNT North Tene, Universidad de los Andes, Villanueva Universidad, Universidad de Piura, Sullivan University, Universidad Panamericana, Conservatori Libre, IDE Business School Universidad de los Temisferios, and Universidad de los Hemisferios. The flyer also includes contact information for the university in Quito, Ecuador.

Universidad de La Sabana

Universidad de Navarra

UNIVERSIDAD AUSTRAL

UNT  
NORTH TENE

Universidad de los Andes

VILLANUEVA  
UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD DE PIURA

Sullivan University

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CONSERVATORI  
LIBRE

IDE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD DE LOS TEMISFERIOS

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS  
SABER Y SABER HACER

---

Faseo de la Universidad #300 y Juan Diaz, Urb. Inaquito Alto  
FAX: (5932) 3828 670 / Ext. 205 - Celular: 0999619850  
E-mail: admisiones@uhemisferios.edu.ec  
Quito - Ecuador