

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**" Propuesta de mejora al proceso de captación de  
estudiantes para la Universidad Peruana Unión,  
Lima– 2024 "**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Ordinola Ramirez, Percy Renato

**Docente Guía:**  
Dr. Angulo Bustinza, Harold Delfin

TACNA – PERÚ

2024

**19%**  
SIMILARITY INDEX

**18%**  
INTERNET SOURCES

**3%**  
PUBLICATIONS

**10%**  
STUDENT PAPERS

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

## Índice General

<b>Resumen</b> .....	<b>7</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Antecedentes del estudio</b> .....	<b>10</b>
1.1. Título del tema.....	10
1.2. Planteamiento del problema .....	10
1.3. Objetivos.....	12
1.4. Metodología.....	13
1.5. Justificación.....	14
1.6. Definiciones.....	15
1.7. Alcances y Limitaciones.....	16
1.8. Cronograma .....	18
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b> .....	<b>19</b>
2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave .....	19
2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave .....	30
2.3. Análisis comparativo .....	31
2.4. Análisis crítico .....	33
<b>Capítulo III: Marco Referencial</b> .....	<b>35</b>
3.1. Reseña histórica .....	35
3.2. Filosofía organizacional .....	38
3.3. Diseño organizacional .....	41
3.4. Productos y/o servicios.....	42
3.5. Diagnóstico organizacional.....	45
<b>Capítulo IV: Resultados</b> .....	<b>47</b>
4.1 Diagnostico del proceso de captación de estudiantes .....	47
4.2 Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes.....	51
4.3 Mecanismos de control al proceso de captación de estudiantes.....	56
4.4 Implementación e inversión económica de la propuesta de mejora .....	57
<b>Capítulo V: Sugerencias</b> .....	<b>59</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>63</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>68</b>

### Indice de Tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo de características de los tópicos .....	31
Tabla 2 Cuadro critico de dimensiones evaluadas .....	33
Tabla 3 Carreras profesionales de pregrado de la UPeU.....	42
Tabla 4 Carreras profesionales, semipresencial y a distancia de la UPeU .....	43
Tabla 5 Maestrías, doctorados y segundas especialidades de Posgrado.....	44
Tabla 6 Matriz DAFO .....	45
Tabla 7 Mecanismos de control (KPI's) .....	56
Tabla 8 Propuesta de inversión.....	57
Tabla 9 Operacionalización de la variable .....	77

## Indice de Figuras

Figura 1 Diagrama Gantt.....	18
Figura 2 Organigrama de la UPeU .....	42
Figura 3 Diagrama de flujo del proceso actual .....	48
Figura 4 Diagrama de flujo propuesta.....	55
Figura 5 Ficha de entrevista .....	68
Figura 6 Proforma empresa Bitrix24.....	68
Figura 7 Proforma empre KillaLab.....	69
Figura 8 Proforma empresa CumbreSoft.....	70
Figura 9 Informe de validación de la propuesta 1 .....	71
Figura 10 Informe de validación de la propuesta 2.....	72
Figura 11 Informe de validación de la propuesta 3.....	73
Figura 12 Informe de validación del instrumento 1 .....	74
Figura 13 Informe de validación del instrumento 2 .....	75
Figura 14 Informe de validación del instrumento 3.....	76

## Indice de Anexos

Anexo 1 Ficha de entrevista .....	68
Anexo 2 Proformas principales del presupuesto.....	68
Anexo 3 Informe de validación de la propuesta .....	71
Anexo 4 Informe de validación del instrumento.....	74
Anexo 5 Operacionalización de la variable .....	77

## Resumen

El presente trabajo de investigación, titulado “Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024” tiene como objetivo principal diseñar e implementar una estrategia integral para optimizar el proceso de captación de estudiantes de la Universidad Peruana Unión durante el año 2024. La investigación se estructura en tres fases: diagnóstico de la situación actual, diseño de un plan de mejora y propuesta de un sistema de seguimiento y evaluación. Como herramienta de recolección de datos, se utilizarán entrevistas a actores claves de la institución como también a estudiantes del primer año de estudio. El estudio culminará con la elaboración de un presupuesto detallado, un cronograma de actividades y la asignación de responsabilidades, facilitando así la implementación y seguimiento de las recomendaciones

**Palabras clave:** Proceso, Gestión de procesos, calidad, gestión comercial, captación de estudiantes.



### **Abstract**

The present research work, entitled “Proposal for improvement to the student recruitment process for the Peruvian Union University, Lima – 2024”, has as its main objective to design and implement a comprehensive strategy to optimize the student recruitment process of the Peruvian Union University during the year 2024. The research is structure in three phases: diagnosis of the current situation, design of an improvement plan and proposal of a monitoring and evaluation system. As a data collection tool, interviews with key actors of the institution as well as with first-year students will be use. The study will culminate with preparing a detailed budget, a schedule of activities and the assignment of responsibilities, thus facilitating the implementation and monitoring of the recommendations.

**Keywords:** Process, Process management, Quality, Commercial management, Student recruitment.

## Introducción

En un contexto global marcado por la creciente competitividad entre instituciones educativas y la evolución de las expectativas de los estudiantes, las universidades se enfrentan al desafío de optimizar sus procesos de captación. En Perú, este escenario se agrava por factores como la disminución de la matrícula en algunas carreras y la preferencia por universidades privadas. La Universidad Peruana Unión, como institución de referencia en el país, no es ajena a esta realidad. Si bien ha logrado posicionarse como una opción atractiva para muchos estudiantes, existe la necesidad de mejorar continuamente sus procesos de captación para garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

Este estudio tiene como objetivo identificar las principales deficiencias en el proceso de captación de estudiantes de la universidad peruana Unión y diseñar un plan de mejora integral que permita incrementar la eficiencia y eficacia de este flujo crítico. A través de un diagnóstico exhaustivo y la aplicación de herramientas de gestión por procesos, se buscará identificar la causa raíz de los problemas y proponer soluciones innovadoras que permitan optimizar la experiencia del candidato y aumentar la tasa de conversión de leads en estudiantes matriculados.

Los resultados de esta investigación permitirán diseñar un plan de mejora integral, centrado en la optimización de los puntos de contacto con el futuro estudiante, la personalización de la experiencia y la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación y la toma de decisiones. Al mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de captación, la Universidad Peruana Unión no solo aumentará su número de estudiantes, sino que también fortalecerá su reputación como institución educativa de excelencia y servirán como referentes para las otras instituciones que buscan mejorar su proceso de captación.

## **Capítulo I: Antecedentes del estudio**

### **1.1. Título del tema**

Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024.

### **1.2. Planteamiento del problema**

En el dinámico panorama empresarial actual la gestión por procesos ha emergido como un instrumento indispensable para el éxito de las instituciones. El reto fundamental radica en optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos, alineándolos con las estrategias trazadas y los objetivos establecidos en la misión y visión de la organización. Se define como una metodología de gestión que busca alinear los procesos internos de la organización con su estrategia global, misión, objetivos y satisfacción del cliente. Asimismo, implica una reestructuración de los flujos de trabajo con el fin de responder con mayor flexibilidad y rapidez a las dinámicas del mercado; basado en el por qué y para quién se realiza el trabajo (Medina-León et al., 2017, 2019).

Dado esto, es imperativo que las organizaciones mantengan un dinamismo y enfoque a los resultados, para ese fin, se utiliza la gestión basada en los procesos (González et al., 2019). La gestión por procesos se caracteriza por un enfoque centrado en el cliente, donde la satisfacción del cliente se convierte en el eje central del diseño y la ejecución de los procesos. Para ello, se adopta un modelo basado en la tríada “entrada-proceso-salida”, con la finalidad de evaluar y determinar estrategias de mejora continua (Huapaya, 2019) mediante la creación de metodologías, procedimientos, monitoreos y mediciones de desempeños. (Aldea, 2021).

Las instituciones de educación superior también son organizaciones sujetas a una gerencia basada en procesos. Estas tienen la responsabilidad de impulsar estrategias positivas para la comunidad educativa con el fin de tomar decisiones favorables al cumplimiento de objetivos propuestos. Por su parte, la gestión por procesos implica una mejora continua, lo que conlleva la verificación y ejecución de nuevas estrategias para alcanzar altos estándares de calidad educativa. Esta metodología permite una mejora continua Huapaya (2019).

En este marco, la Universidad Peruana Unión, como institución educativa superior privada, cuenta con una gerencia de gestión por procesos y busca mejorar la dirección comercial constituida por 1 director, 2 supervisores y 15 asesores comerciales, encargados de la captación del cliente hasta su matrícula. En este sentido, el proceso comercial es vital para el alcance de las metas de esta institución educativa, ya que los estudiantes son fundamentales para el funcionamiento de esta y otras instituciones educativas.

La captación de estudiantes en la Universidad Peruana Unión se ve afectada por deficiencias en la herramienta CRM, esto ocasiona problemas serios como pérdida de información y errores en el almacenamiento de los datos de los leads, dificulta el seguimiento de los potenciales estudiantes, problemas en la coordinación y confusión entre asesores comerciales; ineficiencia en la toma de decisiones y para la elaboración de informes confiables. Si la problemática actual de la captación de estudiantes persiste, la Universidad Peruana Unión podría enfrentar serias consecuencias en el futuro. Entre ellas, se prevé una disminución en la captación de nuevos estudiantes, lo que generaría una pérdida de ingresos y rentabilidad. Además, la imagen y reputación de la UPeU podrían verse deterioradas, dificultando su

crecimiento y expansión. Por otro lado, el personal y el alumnado podrían verse desmotivados ante la falta de soluciones efectivas a esta problemática.

Por lo descrito, en esta investigación se propone un plan de mejora para el proceso de captación de estudiantes dentro de la Universidad Peruana Unión. En el que se aplicará una metodología que abarcará un diagnóstico exhaustivo que incluirá encuestas, revisión de documentos y análisis de datos. A partir de los resultados, se diseñará una propuesta de mejora con soluciones concretas para cada factor crítico identificado. Se elaborará un plan detallado con responsabilidades, plazos, recursos y presupuesto. Para evaluar la efectividad de la propuesta, se establecerán métricas como la tasa de conversión de leads a estudiantes captados y el nivel de satisfacción de los estudiantes con el proceso de captación. El objetivo final es optimizar el proceso de captación y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la UPeU.

### **1.3. Objetivos**

#### a) Objetivo General

- Diseñar una mejora para el proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima-2024

#### b) Objetivo Específicos

- Elaborar un diagnóstico del proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima-2024
- Elaborar la propuesta de mejora del proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima-2024
- Detectar los factores críticos que afectan el proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima-2024
- Determinar el seguimiento y control de la propuesta de mejora del proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima-2024

## **1.4. Metodología**

### 1.4.1. Diagnóstico

Para este estudio se realizará un diagnóstico sobre el proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, esto incluirá la realización la revisión de documentos relevantes como informes de gestión comercial, estadística de captación, registros de atención al cliente, el análisis de datos internos y externos relaciones con la captación y retención de estudiantes, entrevistas con los dueños del procesos y jefes de área.

### 1.4.2. Diseño de mejora

Una vez obtenido los resultados de evaluación, se procederá a diseñar un plan de mejora al proceso, se analizarán los resultados del diagnóstico para identificar las actividades críticas que inciden en la problemática. Para cada una de estas actividades, se propondrán mejoras. Con este objetivo se elaborará la caracterización del proceso que incluye responsabilidades, plazos, recursos y presupuesto.

### 1.4.3. Métricas de control

Finalmente, se establecerán métricas de control y guías de seguimiento, para evaluar de manera efectiva la propuesta de mejora, se definirán métricas cuantificables, medibles y relevantes que permitan medir su impacto en el proceso de captación. En primer lugar, se medirá la tasa de conversión de leads a estudiantes captados, la cual indica el porcentaje de leads generados que se convierten en estudiantes inscritos. Esta métrica permitirá evaluar la eficacia de las estrategias de captación implementadas. En segundo lugar, se medirá el nivel de satisfacción de los estudiantes con el proceso de captación mediante encuestas o entrevistas. Esta información permitirá identificar aspectos del proceso que pueden ser mejorados para optimizar la experiencia de los estudiantes y aumentar su satisfacción.

En este sentido, el presente estudio busca analizar la situación actual del proceso de captación de estudiantes de la Universidad Peruana Unión y proponer mejoras que contribuyan al logro de sus objetivos y estratégicos.

### **1.5. Justificación**

#### a) Justificación teórica

Este estudio proporcionará conocimientos teóricos respecto a la mejora de proceso de la captación de estudiantes/clientes. Recopilando teoría y modelos sobre los procesos, la mejora de estos y características de clientes. Esta información será de acceso público, facilitando su utilización en futuras investigaciones relacionadas con la gestión y mejora de procesos. De esta manera, se contribuye al avance del conocimiento en este campo.

#### b) Justificación metodológica

El estudio contribuirá a la mejora del proceso de captación de estudiantes proporcionando datos valiosos para comprender y optimizar este proceso clave. Mediante la entrevista, es posible obtener información contextualizada sobre las experiencias y opiniones de los estudiantes y otros actores involucrados en el proceso de captación, lo que permite identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora de las estrategias de captación. Además, los resultados de la investigación estarán disponible para otros investigadores, quienes podrán utilizarlos como modelo y referencia para sus propios estudios en el ámbito de la captación de estudiantes.

#### c) Justificación práctica

La justificación practica se presenta mediante los resultados, ya que se construirá un diagnóstico de la realidad que se encuentra el proceso de gestión

comercial de la Universidad Peruana Unión. Por ende, se contribuirá para eliminar los componentes que están generando incomodidad en la captación de alumnos y la futura matrícula, para que la organización alcance sus objetivos y mostrar la efectividad del proceso.

## 1.6. Definiciones

**Proceso**, la norma ISO 9001 (2015) define proceso como un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

**Gestión por procesos**, tal como la define Huapaya (2019), constituye un enfoque gerencial que se centra en la satisfacción del cliente. Por su parte, Ruiz (2020) la considera como una herramienta administrativa que propicia la mejora continua.

**Calidad**, según la norma ISO 9001:2015, se define como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (Sánchez, 2017). Por otro lado, Cantu, (2011) citados por Sanabria, Romero y Flores (2014), extienden esta definición al señalar que la calidad comprende “todas aquellas cualidades con que cuenta un servicio para ser de utilidad a quien lo emplea”.

**Gestión comercial**, de acuerdo con Alcívar & Ruíz (2023), influye en la capacidad de la organización para interactuar con sus clientes y su competencia en el mercado. Por su parte, Lalaleo (2023), señala que esta disciplina permite identificar el público objetivo y competidores, lo que posibilita la adaptación de la organización a entornos empresariales cambiantes y dinámicos.

**Captación de estudiantes**, según Llorente (2017), implica la renovación de los planes de estudios y la implementación de metodologías innovadoras con el objetivo de atraer un número significativo de nuevos estudiantes para la institución.



**Admisión de postulantes**, según Sánchez (2019), es el proceso mediante el cual una institución educativa (universidad), evalúa las solicitudes de admisión de potenciales estudiantes y con la decisión de aceptarla o rechazarla.

**Matrícula de estudiantes**, de acuerdo con Ordoñez et al. (2022), constituye un proceso estratégico que no solo influye en la percepción institucional, sino que también se erige como un factor determinante en la satisfacción de los estudiantes. Esta complejidad radica en la integración de dos ámbitos: el académico y el administrativo. Su complejidad radica en la intersección de los ámbitos académicos y administrativo, lo que demanda una gestión integral y eficiente.

**Experiencia del estudiante**, según Guzman y Saucedo (2015), es el conjunto de emociones, sentimiento y percepciones que tiene el estudiante durante su interacción con la universidad. Esto comprende desde la captación y matrícula hasta el final de su carrera.

**Estrategia comercial**, según Bernal y Romero (2022), es el conjunto de acciones que una institución implementa para dar a conocer un nuevo producto/servicio, esto aumentará la cuota de ventas y también aumentará la cuota de mercado.

## 1.7. Alcances y Limitaciones

### a) Alcances

El presente estudio se circunscribe a la Universidad Peruana Unión durante el año 2024. Se enfocará en analizar las problemáticas existentes en el proceso de captación de estudiantes desde una perspectiva amplia y rigurosa, considerando diversos marcos teóricos y enfoques metodológicos. En definitiva, el alcance de este estudio, junto con la metodología empleada, permitirá obtener un panorama completo y preciso de las problemáticas de

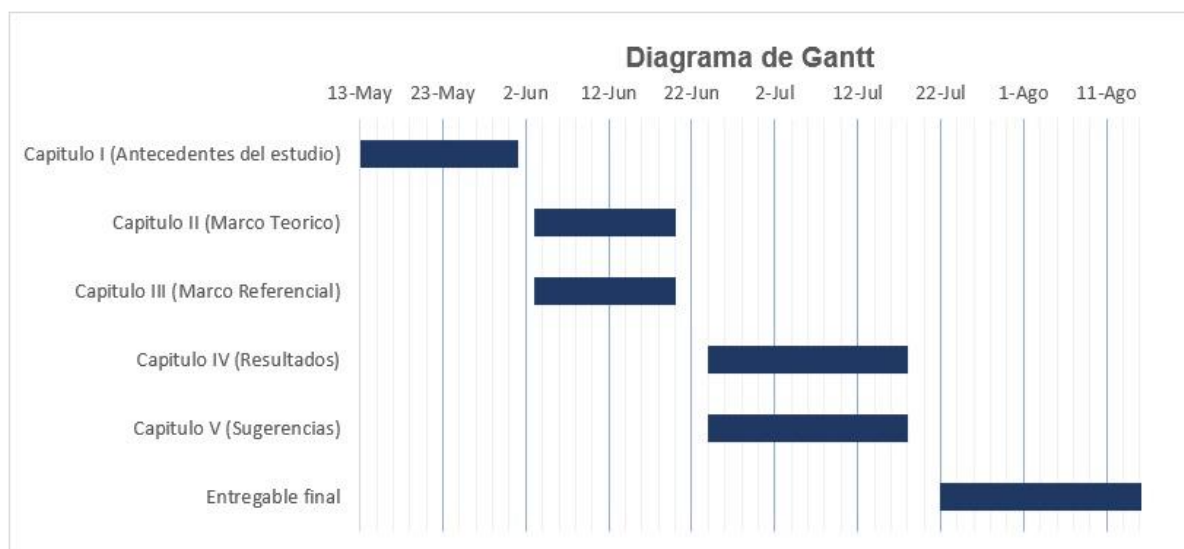
captación de estudiantes, sentando las bases para el diseño de propuestas de mejora efectivas y contextualizadas. La investigación se enfocará en el área de pregrado de la universidad, no se considera la escuela de posgrado, centro de idiomas o centros de aplicación. Así mismo, se analizará las limitaciones en el desarrollo del estudio.

b) Limitaciones

Las limitaciones que se presenta durante el desarrollo del plan de mejora se centran en la falta de apoyo y colaboración por parte de los trabajadores, debido a la carga excesiva de actividades que realizan, no cuentan con el tiempo suficiente para implementar el nuevo proceso de gestión comercial. Otro factor importante es la sensibilidad de la información que se manejaría en el proceso, esto puede generar desconfianza por parte de la institución. Adicionalmente, la resistencia al cambio y los distintos paradigmas de los administradores de la UPeU, dificultan adquirir los recursos necesarios para implementar el plan de mejor.

## 1.8. Cronograma

Figura 1  
Diagrama Gantt



Nota: Diagrama de Gantt del proyecto Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

#### 2.1.1. Antecedentes

##### 2.1.1.1. Antecedentes internacionales

En España, Ezpeleta, Isasa, Zulaika y Justel (2023) desarrollaron una investigación titulada “Metodología con enfoque HCD para la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de la empresa”. El objetivo de esta investigación fue realizar una aportación relevante en el ámbito de la mejora continua de los procesos mediante el desarrollo y validación de una metodología con enfoque íntegro HCD. Para esta investigación se utilizó la metodología ECPI con el fin de contribuir en la identificación de oportunidades de mejora de los procesos internos de la empresa, es un diseño centrado en las personas y que ha demostrado su validez en campos como el diseño la educación la salud, etc. Los resultados demuestran que esta metodología ha permitido identificar entre 20 y 40 oportunidades de mejora en tres departamentos principales del proceso de desarrollo de nuevos productos de una empresa de elevación. Haciendo relevante la atención en la mejora de procesos y su impacto en la mejora de procesos internos de las empresas.

Suárez, et al. (2023) desarrollaron una investigación titulada “Mejora de procesos organizacionales basados en la gestión de procesos de negocios en empresas comerciales”. El objetivo de este estudio fue diseñar una propuesta de mejora para el proceso organizacional de pedidos a los proveedores en la empresa Lubricentro Carrera. La metodología del estudio fue de carácter descriptivo en donde el objeto de estudio fue el proceso de pedidos a proveedores. La recolección de los datos fue de manera virtual haciendo uso de la herramienta Google Forms, así como una representación del modelo de negocio y una ficha de registro para la medición de

tiempos y costos en el análisis de la situación actual de los procesos. El resultado evidenció una optimización en los tiempos y costos del proceso de pedidos a proveedores en un 69 y 67% correspondientemente. Esto refuerza lo encontrado por Ezpeleta y colegas, la importancia de la mejora de procesos y por ende resultados en la productividad de la empresa.

Florián, Bardales y Caso en el 2022 realizaron una investigación titulada gestión por Procesos para la mejora continua en una empresa Pyme de Marketing Digital B2B. El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del modelo de gestión por procesos para la mejora continua de la empresa mencionada, se trató de un estudio de tipo experimental y los datos fueron recolectados a través de técnicas de entrevista, aplicación de encuestas y observación. Participaron personal administrativo colaboradores y clientes de la empresa. Los resultados concluyeron que el modelo de gestión por procesos influye significativamente en la mejora continua. En áreas o rubros de marketing la mejora del proceso también tiene efectos positivos en la productividad y eficiencia de tiempo y otros recursos. Asimismo, las instituciones educativas también han aplicado mejoras en sus procesos de captación de estudiantes y atraer más y mejores prospectos para su posterior matrícula, es así, que se presentan las siguientes investigaciones.

En Ecuador, Delgado y Roberto (2017) realizaron una investigación titulada “Diseño de estrategias de marketing para captación de estudiantes de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Ecomundo de la ciudad de Guayaquil”, con el propósito de identificar estrategias para la captación de estudiantes de la institución educativa mencionada. Se aplicó una metodología deductiva con enfoque cualitativo y cuantitativo. El tamaño de la muestra fue de 200 padres de familia de los estudiantes de la institución. El instrumento para recolectar los datos fue una encuesta con cinco

preguntas cerradas. Los resultados indican que la mejor estrategia para utilizar en la captación de nuevos estudiantes es la recomendación o referenciación de los padres de familia con otros padres y amigos cercanos.

En Colombia, Balcázar (2020), realizó un estudio titulado “Plan de marketing digital para una mayor captación de estudiantes en Universidad Antonio Nariño sede Marta”. El objetivo de este estudio fue diseñar un plan de marketing digital para la Universidad Antonio Nariño sede de Santa Marta para generar mayor captación de estudiantes en las matrículas de las distintas carreras ofertadas por dicha institución. Ese estudio fue desarrollado mediante un diseño de campo haciendo uso de técnicas investigativas como la observación directa, aplicación de cuestionario y la revisión bibliográfica. Las encuestas fueron aplicadas a una muestra no probabilística con un total de 385 participantes. El resultado fue el planteamiento de una estrategia de marketing diseñada de acuerdo necesidades para la captación de estudiantes para esta institución.

Finalmente, Mieles y Vélez (2024) en Ecuador realizaron un estudio titulado “Los recursos tecnológicos y su incidencia en la gestión de proceso de captación de clientes en la Unidad Educativa Arcoíris de la ciudad de Portoviejo”. Esta investigación tuvo como objetivo analizar los recursos tecnológicos disponibles y a partir de esto diseñar una propuesta con recursos tecnológicos que facilite el proceso de captación. Este estudio posee un carácter exploratorio analítico y se aplicó la técnica de la entrevista para la recolección de datos al personal de la unidad educativa para explorar las herramientas tecnológicas actuales. Así mismo se realizaron encuestas con expertos. Los resultados evidencian un modelo de gestión con enfoque a la mejora mediante la adopción de nuevas tecnologías para la captación de clientes.

### 2.1.1.2. Antecedentes nacionales

Silva (2018), dirigió una investigación en Chiclayo titulada “Estrategia de marketing digital para mejorar la captación de alumnos en la Escuela de Administración en la modalidad virtual de la Universidad Señor de Sipán S.A.C.”. Dicho estudio tuvo la finalidad de elaborar una estrategia de marketing digital para mejorar la captación de estudiantes para la carrera de Administración. Se trató de una investigación de diseño explicativo - proyectivo y de tipo cualitativo cuantitativo. La muestra fue seleccionada de manera aleatoria simple y estuvo conformada por 229 personas del norte del país. Los datos fueron recolectados a través de una encuesta virtual. Los resultados del plan de mejora para la captación de pacientes a través de estrategias de Marketing fueron aprobados por especialistas para su próxima ejecución.

En la misma ciudad, Rubio y Callejas (2019) desarrollaron una investigación titulada “Estrategia de marketing digital B2C para incrementar la captación de estudiantes en Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán”, tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de marketing digital para incrementar la captación de estudiantes en la escuela de Administración. Fue una investigación de tipo descriptiva propositiva, de diseño no experimental y para recolectar los datos se aplicó una encuesta. La muestra fue seleccionada por muestreo probabilístico siendo en total 391 personas participantes entre los 17 y 20 años. Los resultados señalan que la propuesta de mejora para la captación de estudiantes fue validada por tres especialistas en marketing y aprueban la ejecución del trabajo.

En este mismo sentido Túpac (2019) realizó una investigación titulada “Diseño y ejecución de un plan de mejora para la captación de alumnos en la Facultad de

Ingeniería de Negocios de la Universidad Santo Domingo de Guzmán sector el Valle Jicamarca 2018”. Fue un estudio con un diseño no experimental de tipo transaccional. La población estuvo integrada por docentes, administrativos y estudiantes de la universidad. Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fue la observación directa y la encuesta. El estudio concluye que existe la necesidad de implementar nuevas técnicas o estrategias para la captación de estudiantes para la carrera de ingeniería.

Por su parte Briseño (2018) en Lima realizó una investigación titulada “Marketing educativo y la captación de estudiantes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Pardo – La Victoria 2018”. Tuvo el objetivo de determinar la relación entre marketing educativo y la captación de estudiantes en el Instituto Educación Superior Tecnológico Público. Los instrumentos aplicados midieron las variables de marketing educativo y captación de estudiantes. El método que se utilizó fue hipotético deductivo, se trató de una investigación básica de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental transversal. Los resultados evidenciaron una relación estadísticamente significativa entre marketing educativo y captación de estudiantes.

De acuerdo con los antecedentes encontrados, se concluye que a nivel nacional las variables de mejora de proceso y captación de estudiantes no son ampliamente estudiadas, no obstante, los estudios encontrados están más orientados a las estrategias de marketing para atraer más estudiantes. Por consiguiente, este estudio será de relevancia ya que aportará un precedente en los estudios de mejora del proceso de captación de estudiantes/clientes para instituciones universitarias.



## 2.1.2. Bases teóricas

### 2.1.2.1 Qué son los procesos

Los procesos, como elementos dinámicos y estratégicos de las instituciones, han adquirido una relevancia creciente en las últimas décadas. Según Zaratiegui (1999), señala que los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Por su parte Medina, Nogueira y Hernández (2009) indican que los procesos han existido siempre, son parte integral de toda organización y representan "lo que se hace y cómo se hace". Los procesos, que a menudo cruzan los límites funcionales, fomentan la cooperación y promueven una cultura empresarial más abierta y enfocada en obtener resultados en lugar de mantener privilegios.

Los procesos se definen como secuencias lógicas y ordenadas de actividades de transformación que, a partir de entradas como información (pedidos, datos, especificaciones) y recursos materiales (máquinas, equipos, materias primas, consumibles), alcanzan resultados programados que se entregan a los clientes que los han solicitado (Zaratiegui, 1999).

### 2.1.2.2 Gestión por procesos

Durante mucho tiempo, el diseño estructural de las empresas no ha evolucionado conforme a los requisitos del enfoque organizacional. Ahora se introduce un nuevo concepto de estructura organizativa que considera a toda organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se le puede aplicar un modelo de gestión conocido como Gestión basada en los Procesos (GbP).

Según este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, que es eficiente a nivel de funciones, se está orientado hacia estructuras horizontales. Esta transición no se concibe como una contraposición de modelos, sino que cada empresa debe buscar su equilibrio según sus propias necesidades y capacidades, como sostiene Ostroff (2000).

El modelo de Gestión basada en los Procesos tiene como objetivo principal desarrollar la misión de la organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders: clientes, proveedores, accionistas, empleados y la sociedad en general. Este enfoque se centra en lo que la empresa hace para satisfacer estas expectativas, en lugar de enfocarse en aspectos estructurales como la cadena de mando y las funciones de cada departamento.

Este cambio de enfoque no es simplemente una idea teórica, sino que refleja los resultados obtenidos por las organizaciones que han adoptado esta dirección. Empresas líderes han implementado cambios organizativos al individualizar, seleccionar y mejorar procesos relevantes, utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Los éxitos alcanzados en estos procesos han permitido aplicar las lecciones aprendidas para optimizar el resto de los procesos en toda la organización (Mallar, 2010).

Asimismo, debido a la rápida evolución del entorno, impulsada por la creciente globalización y los avances tecnológicos, los clientes demandan a cada proveedor y a sus competidores soluciones innovadoras que incorporen las últimas tecnologías. En respuesta a estas exigencias, las metas y métodos operativos de las empresas, es decir, sus procesos, experimentan cambios. Ya no se considera viable diseñar procesos con una estructura ideal e inmutable a lo largo del tiempo. Por el contrario,

los procesos se revisan continuamente por dos razones fundamentales. Internamente, cualquier proceso puede mejorarse constantemente, ya sea mediante ajustes en detalles o secuencias que mejoren la productividad operativa o reduzcan defectos. Externamente, los procesos deben adaptarse a las cambiantes demandas del mercado, los clientes y las nuevas tecnologías (Zaratiegui, 1999).

La gestión de procesos ofrece ventajas al alinear esfuerzos hacia metas comunes centradas en los clientes y proporciona un contexto para rediseñar el trabajo a través de la reingeniería. Por lo tanto, el éxito de una empresa depende en gran medida de la ejecución efectiva de sus procesos bien estructurados. A diferencia de los sistemas de gestión tradicionales que priorizan las estructuras organizativas funcionales, el enfoque en la gestión de procesos está ganando terreno, llevando a toda la organización a apoyar estos procesos. Los empleados colaboran en equipos en lugar de operar en departamentos separados, su compensación se basa en el rendimiento más que en la antigüedad, y los gerentes no solo supervisan, sino que también apoyan a sus equipos. Los sistemas informáticos están integrados para respaldar los procesos en todas sus etapas, no solo en áreas específicas, y la cultura organizativa promueve tanto la responsabilidad individual como colectiva. Además de mejorar el rendimiento, la gestión de procesos facilita la integración de iniciativas de mejora con una orientación estratégica más profunda. (Mallar, 2010).

En conclusión, Medina, Nogueira y Hernández (2009) afirman que la gestión por procesos es una forma de administrar toda la organización basada en procesos, viendo la organización como un sistema interconectado. Actualmente, en la mayoría de las organizaciones que la implementan, este enfoque coexiste con la

administración funcional. Se asignan "propietarios" a los procesos y se establece una gestión interfuncional que genera valor para el cliente y busca su satisfacción.

### 2.1.2.3 Tipos de Procesos

Según Alarcón (2014), existen tres tipos de procesos los cuales son:

- a) Macroproceso Estratégico: son los procesos estratégicos que definen la dirección y el rubro de la organización. Están enfocados en la toma de decisiones a alto nivel, la formulación de políticas y la asignación de recursos. Estos procesos tienen un impacto directo en la visión y misión de la institución.
- b) Macroproceso Misional: son los procesos centrales que generan valor para el cliente, ya sea a través de la producción de bienes o la prestación de servicios. Estos procesos son los más visibles para el cliente y tienen un impacto directo en su satisfacción y lealtad.
- c) Macroproceso de Soporte: son los procesos que facilitan y optimizan la ejecución de los procesos estratégicos y misionales. Estos procesos brindan soporte en áreas como recursos humanos, finanzas, logística y tecnologías de la información. Aunque no son directamente visibles para el cliente, son esenciales para el funcionamiento eficiente de la institución

La clasificación de los macroprocesos es una herramienta útil para analizar y mejorar el desempeño de una institución. Al comprender las características y la interrelación de cada tipo de proceso, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y optimizar sus operaciones (Mallar, 2010).

### 2.1.2.4 Enfoque de procesos

Alarcón, Alarcón y Guadalupe (2018), describe que los procesos están divididos en tres enfoques, los cuales son los siguientes:

- a) Enfoque de procesos: la organización se concibe como un sistema integrado de procesos interconectados, donde cada uno aporta valor hacia un objetivo común este enfoque promueve la colaboración y la eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales.
- b) Enfoque de cliente: la organización centra todas sus actividades y procesos en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Este enfoque coloca al cliente en el centro de todas las operaciones, fomentando una cultura orientada al cliente.
- c) Enfoque de calidad: la organización busca la excelencia en todos sus procesos para garantizar la satisfacción del cliente. Al cumplir con estándares de calidad rigurosos, se asegura que los productos y servicios cumplan con las expectativas del cliente.

Estos tres enfoques están estrechamente relacionados y se complementan entre sí, el enfoque de procesos proporciona la estructura y la visión general de cómo funciona la organización, en cambio el enfoque de cliente define el propósito y la razón de ser de los procesos y el enfoque de calidad establece los estándares y los mecanismos para garantizar que todos los procesos se ejecuten de manera efectiva y eficiente. Esto quiere decir que, al combinar estos enfoques, las organizaciones pueden lograr una mayor eficiencia, mejorar la calidad de sus servicios, y aumentar la satisfacción de sus clientes. (Huayapa, 2019).

#### 2.1.2.5 Captación de estudiantes

Según Condori, et al. (2022), la captación de estudiantes se define como un conjunto de estrategias integrales que combinan comunicación y marketing, implementadas por una institución educativa con el objetivo de atraer, involucrar y convertir a potenciales individuos en futuros inscritos. Por otro lado, Briceño (2018)

indica que el éxito en la captación de estudiantes radica en ofrecer un plan de estudios actualizado y atractivo, implementado a través de metodologías innovadoras y efectivas. Esta estrategia permite a la institución educativa proyectar un número predecible de nuevos ingresos, optimizando sus procesos de admisión.

#### 2.1.2.6 Estrategias de captación de clientes

Las estrategias de fidelización se centran en fortalecer el vínculo con los clientes existentes, incentivando su lealtad hacia la marca, productos o servicios. Se diferencian de las estrategias de retención, las cuales solo buscan evitar la pérdida de clientes, sin profundizar en la construcción de una relación duradera y comprometida. Como señala Lehu (2001), la fidelización implica un compromiso emocional por parte del consumidor, no solo la repetición de compras. Trinquencoste (1996), por su parte, complementa esta idea al destacar que la fidelidad se manifiesta en comportamientos recurrentes y una actitud positiva hacia la oferta de la institución educativa.

Por otro lado, las estrategias de captación, según Cavero y Cebollada (1997), tienen como objetivo atraer nuevos estudiantes y convertirlos en clientes. Para lograrlo, es fundamental dar a conocer la institución, generar interés en sus productos o servicios, y convencer a los consumidores potenciales de probarlos.

La eficiencia y eficacia en la captación de estudiantes son clave para el éxito de cualquier institución educativa. Para ello, es necesario identificar los segmentos de mercado más atractivos, diseñar mensajes persuasivos y utilizar canales de comunicación adecuados. Además, es fundamental medir el retorno de la inversión en cada campaña de captación para optimizar los recursos y mejorar los resultados.

Tanto las estrategias de fidelización como las de captación de clientes son pilares fundamentales para el crecimiento y la rentabilidad de las empresas. Al implementarlas de manera efectiva, se logra un ciclo virtuoso donde la atracción de nuevos clientes se complementa con la retención y fidelización de los existentes, garantizando un flujo constante de ingresos y una base sólida de consumidores leales.

## **2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

La captación de estudiantes no solo es un proceso fundamental para la supervivencia de las universidades, sino que también es clave para su crecimiento, desarrollo y relevancia en un entorno en constante cambio. La matrícula de nuevos estudiantes no solo asegura la sostenibilidad financiera de la institución, permitiéndoles ofrecer educación de calidad, mantener su infraestructura y pagar a su personal, sino que también repercute positivamente en su reputación, imagen y percepción pública.

Una universidad con un bajo número de matrículas puede ver afectada su prestigio, lo que dificulta la atracción de talento académico y estudiantil, creando un círculo vicioso que perjudica aún más su posición en el panorama educativo. Por el contrario, una población estudiantil diversa enriquece el ambiente académico, promoviendo el intercambio de ideas, perspectivas y experiencias, lo que conduce a mejores resultados de investigación y aprendizaje para todos.

Además de su rol en la formación de profesionales, las universidades también contribuyen al desarrollo social y económico del país. Una captación deficiente de estudiantes puede limitar la capacidad de la institución para cumplir con este rol, privando a la sociedad de las habilidades y el conocimiento necesarios para afrontar los desafíos del futuro.

En un entorno educativo en constante cambios, marcado por la aparición de nuevas tecnologías, la demanda de nuevas habilidades y la competencia entre instituciones, la mejora al proceso de captación de estudiantes se vuelve una necesidad ya que, si la universidad no se adapta a estos cambios y no atrae a nuevos estudiantes haciendo uso de estrategias apropiadas y excelente atención al usuario, corre el riesgo de quedarse atrás y perder relevancia.

En definitiva, el proceso de la captación es un pilar fundamental para atraer a nuevos estudiantes, no solo asegurando la supervivencia de la institución, sino que también le permite fortalecer su reputación, promover la diversidad, generar nuevas oportunidades y garantizar su adaptación. En este sentido, la mejora de este proceso será relevante para el equipo Comercial de Universidad Peruana Unión.

### 2.3. Análisis comparativo

A continuación, se presenta una tabla comparativa que resalta las características y la importancia de los temas investigados:

*Tabla 1*  
*Cuadro comparativo de características de los tópicos*

Dimensión	Captación de Estudiantes	Enfoque de Procesos	Enfoque de Cliente	Enfoque de Calidad
Definición	Proceso de atraer y seleccionar a nuevos estudiantes para una institución educativa.	Visión de la organización como un conjunto de procesos interrelacionados.	Orientación de todas las actividades hacia la satisfacción del cliente.	Compromiso con la excelencia y el cumplimiento de estándares.
Alcance	Área de admisión, marketing, relaciones públicas.	Toda la organización.	Toda la organización.	Toda la organización.
Énfasis	Atraer a un perfil de estudiante específico, generar	Optimización de los procesos internos,	Satisfacción del cliente, lealtad, retención.	Cumplimiento de requisitos, mejora continua,



	demanda, mejorar la tasa de conversión.	eficiencia, eficacia.		prevención de errores.
Metodología	Marketing educativo, ferias universitarias, visitas guiadas, comunicación digital.	Análisis de procesos, mapeo de procesos, mejora continua.	Investigación de mercado, encuestas de satisfacción, gestión de quejas.	Estándares de calidad, auditorías, control estadístico de procesos.
Rol de la Dirección	Establecer metas de matrícula, asignar recursos, supervisar el equipo de admisiones.	Definir la estrategia de la organización, promover la cultura de procesos.	Comunicar la importancia del cliente, establecer indicadores de satisfacción.	Establecer los estándares de calidad, garantizar el cumplimiento de los requisitos.
Características	Orientado al exterior, dinámico, competitivo.	Sistemático, estructurado, orientado a resultados.	Centrado en el cliente, flexible, adaptable.	Disciplinado, orientado a la mejora, basado en datos.
Importancia	Crecimiento institucional, sostenibilidad financiera, reputación de la institución.	Eficiencia, eficacia, mejora continua.	Fidelización de clientes, ventaja competitiva.	Confianza del cliente, cumplimiento legal, mejora de la imagen.

*Nota.:* Se presentan características de los diferentes tópicos a implementarse.

A partir de esta tabla podemos realizar el siguiente análisis:

La captación de estudiantes es un proceso específico que se enfoca en atraer a nuevos estudiantes y está estrechamente relacionado con el enfoque de cliente punto el enfoque de procesos proporciona la estructura y la metodología para gestionar todas las actividades de la organización como incluyendo la captación de estudiantes. El enfoque de cliente está integrado en todos los procesos y garantiza que las necesidades y expectativas de los estudiantes sea siempre una prioridad. y por último el enfoque de calidad asegura que los procesos se ejecuten de manera eficiente y eficaz, lo que contribuye a mejorar la satisfacción del cliente y la reputación de la institución.

Esto quiere decir que los tres enfoques son complementarios y necesarios para el éxito de la institución. La captación de estudiantes se beneficia en un enfoque de procesos estructurados, una orientación al cliente y un compromiso con calidad. Al integrar estos enfoques, las instituciones pueden mejorar la eficiencia de sus operaciones, aumentar la satisfacción de los estudiantes y lograr sus objetivos de captación de estudiantes.

## 2.4. Análisis crítico

*Tabla 2*  
*Cuadro crítico de dimensiones evaluadas*

Dimensión	Fortalezas	Limitaciones	Relevancia	Posibles Sesgos
Captación de Estudiantes	Enfoque directo en el objetivo principal de la institución, permite medir resultados de manera concreta, genera una cultura de competitividad.	Puede volverse demasiado centrado en el corto plazo y descuidar otros aspectos estratégicos de la institución, puede generar una presión excesiva sobre el equipo de admisión.	Es fundamental para la supervivencia y crecimiento de cualquier institución educativa, permite asegurar una matrícula constante y de calidad.	Tendencia a priorizar la cantidad sobre la calidad de los estudiantes, puede generar prácticas poco éticas para atraer estudiantes.
Enfoque de Procesos	Mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones, facilita la identificación de cuellos de botella, promueve la mejora continua.	Puede generar una burocratización excesiva, dificultar la adaptación a cambios rápidos, requerir una inversión significativa en tiempo y recursos.	Es esencial para garantizar la consistencia y la calidad de los servicios ofrecidos, permite optimizar el uso de los recursos.	Tendencia a priorizar la eficiencia sobre la innovación, puede generar resistencia al cambio por parte de los empleados.
Enfoque de Cliente	Aumenta la satisfacción del cliente, mejora la lealtad y la retención, genera una ventaja competitiva.	Puede generar costos adicionales, puede ser difícil de medir en el corto plazo, puede llevar a descuidar otros aspectos	s fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización, permite construir relaciones	Tendencia a complacer al cliente a expensas de la rentabilidad, puede generar una cultura de servicio al cliente que sea

		importantes de la organización.	duraderas con los clientes.	difícil de mantener.
Enfoque de Calidad	Mejora la reputación de la organización, reduce los costos asociados a errores, aumenta la satisfacción del cliente.	Puede generar costos adicionales, puede ser difícil de medir en el corto plazo, puede generar una cultura de miedo a los errores.	Es esencial para garantizar la competitividad de la organización y la confianza de los clientes.	Tendencia a priorizar la conformidad con los estándares sobre la innovación, puede generar una cultura excesivamente burocrática.

*Nota.:* Se presenta el análisis crítico de las dimensiones investigadas.

El análisis comparativo ha revelado que los tres enfoques examinados (procesos, clientes y calidad) son fundamentales para el éxito de la captación de estudiantes. Cada uno aporta fortalezas y desafíos particulares, y su implementación efectiva requiere un equilibrio cuidadoso.

Esto quiere decir que los tres enfoques se complementan entre sí y deben integrarse de manera coherente para lograr resultados óptimos. Además, es necesario encontrar un equilibrio entre los diferentes enfoques para evitar sesgos y maximizar los beneficios. Los enfoques deben adaptarse al contexto específico de la institución y evolucionar con el tiempo, y la implementación exitosa de estos enfoques requiere de una cultura organizacional que valore la eficiencia como la satisfacción del cliente y la mejora continua.

En resumen, el éxito de la captación de estudiantes depende de una gestión integral que combine la eficiencia de los procesos, la orientación al cliente y el compromiso con la calidad. Al adoptar un enfoque holístico, la institución puede mejorar su competitividad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

## Capítulo III: Marco Referencial

### 3.1. Reseña histórica

La Universidad Peruana Unión es una institución de educación superior patrocinada por la Iglesia Adventista del Séptimo día (IASD). Su origen se remonta al año 1919, cuando en el distrito de Miraflores de Lima se fundó el Instituto Industrial, una iniciativa impulsada por Harry B. Lundquist, J. M. Howell y Fernando Osorio. Esta institución pionera, germen de la actual UPeU, sentó las bases para un proyecto educativo de mayor envergadura.

En 1944, el Instituto Industrial experimento una significativa transformación al cambiar su nombre a Colegio Unión. Este nuevo apelativo marcó un hito en su trayectoria, pues le permitió alcanzar un notable prestigio a nivel nacional e internacional, tanto dentro de la comunidad adventista como en el ámbito educativo en general. El Colegio Unión se consolidó como una institución de referencia, reconocida por su excelencia académica y su compromiso con la formación integral de sus estudiantes.

El 30 de abril de 1969, el Colegio Unión dio un paso trascendental al convertirse en el Centro de Educación Superior Unión (CESU). Este cambio oficializo la oferta de estudios superiores que ya se venía desarrollando desde 1947 en sus aulas. El CESU represento un avance significativo en la consolidación de un proyecto educativo de alto nivel, con el firme propósito de brindar una formación profesional de calidad a las nuevas generaciones.

En el año 1946, un acontecimiento de gran importancia marco el rumbo de la institución: el Ministerio de Educación autorizó el traslado del Colegio Unión a su actual ubicación en la localidad de Ñaña. Este cambio físico no solo represento un nuevo espacio, sino también el inicio de una etapa de crecimiento y desarrollo institucional.

En 1947, la institución dio un paso importante hacia la diversificación de su oferta educativa con la creación del programa de Teología. Este programa respondía a la necesidad de formar profesionales religiosos con una sólida preparación teológica y un compromiso con la fe y la comunidad. Poco después, en 1953, se incorporó el programa de Secretariado y Contabilidad (Contadores Mercantiles), con el objetivo de preparar a estudiantes para desenvolverse con éxito en el ámbito comercial y financiero, respondiendo a las demandas del mercado laboral de la época. En 1976, la institución recibió un importante reconocimiento a nivel internacional: el *Board of Regents*, de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día acreditó oficialmente los estudios superiores ofrecidos, avalando la calidad de la enseñanza superior brindada. Este logro marco un hito fundamental en la consolidación de la institución como una universidad de prestigio. En el año 1979, la institución continuó expandiendo su oferta educativa con la creación de los programas de Nutrición y Enfermería. Estos programas se implementaron en respuesta a la creciente demanda social por profesionales calificados en el área de la salud, con el objetivo de formar a estudiantes para brindar atención médica y nutricional de calidad a la población.

En el año 1983, un hito importante marco la historia de la institución. Mediante la promulgación de la Ley N° 23758, el gobierno peruano le otorgó el reconocimiento oficial como **Universidad Unión Incaica (UII)**, consolidándola como persona jurídica de derecho privado bajo la promoción y organización de la Asociación Unión Incaica de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Este reconocimiento legal marco un nuevo capítulo en su trayectoria académica. Posteriormente, el 3 de noviembre de 1995, la universidad cambio de denominación oficial. La ley N° 26542 dispuso que adoptara el nombre de **UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**, denominación que conserva hasta la

actualidad y bajo la cual ha continuado su compromiso con la excelencia educativa en el Perú.

El año 2002, marcó un importante paso en la descentralización educativa de la Universidad Peruana Unión al inaugurar su filial en Juliaca, permitiendo el acceso a la educación superior a un mayor número de jóvenes en el sur del Perú. En el año 2005, la UPeU consolidó su compromiso con la educación al abrir las puertas de su filial, acercando las oportunidades de formación profesional a las comunidades del nororiente peruano. La Universidad Peruana Unión ofrece una amplia gama de programas académicos, incluyendo 24 programas de pregrado, 23 programas de maestría y 7 programas de doctorado en su sede principal de Lima. La filial de Juliaca cuenta con 13 programas de estudio, mientras que la filial Tarapoto ofrece 9 programas de estudio. Esta amplia oferta académica permite a los estudiantes peruanos acceder a una educación de calidad en diversas áreas del conocimiento.

Con gran satisfacción, la Universidad Peruana Unión (UPeU) informa que el 7 de junio del 2018 recibió la Resolución de Consejo Directivo N.º 054-2018-SUNEDU/CD, publicada en el Diario Oficial El Peruano. Este acto administrativo otorga a la UPeU el licenciamiento institucional, lo que le permite continuar brindando el servicio educativo con el reconocimiento oficial de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). El licenciamiento es el resultado de un arduo proceso de reordenamiento institucional emprendido por la UPeU en estricto cumplimiento de la Ley Universitaria 30220. En este marco, la universidad adecuó y actualizó la totalidad de su documentación normativa, abarcando aspectos como la investigación, la gestión docente, los objetivos académicos, la infraestructura, el equipamiento y demás componentes esenciales para garantizar las condiciones básicas de calidad educativa.

En el presente año, la Universidad Peruana Unión conmemora un hito histórico: 105 años de fecunda labor institucional y 41 años de fructífera vida universitaria. A lo largo de este impecable recorrido, la UPeU ha mantenido un firme compromiso con la formación de profesionales íntegros, misioneros e innovadores, quienes se han convertido en agente de transformación social y líderes en sus respectivos campos. Este compromiso se materializa en un plan curricular moderno y actualizado, cuidadosamente diseñado para responder a las demandas del mercado laboral y a los retos del mundo actual. La UPeU se distingue por brindar una experiencia educativa integral que va más allá del aula. La institución promueve el desarrollo de una vida sana y equilibrada en sus estudiantes, fomentando hábitos saludables y valores éticos que contribuyen a su bienestar físico, mental y espiritual. Además, ofrece amplias y modernas instalaciones, equipadas con tecnología de punta, y una amplia gama de servicios de bienestar estudiantil que garantizan un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo personal. En definitiva, la Universidad Peruana Unión se consolida como una institución educativa de excelencia, comprometida con la formación de profesionales íntegros, misioneros e innovadores, preparados para afrontar los desafíos del presente y construir un futuro mejor.

### **3.2. Filosofía organizacional**

La Universidad Peruana Unión cuenta con su plan estratégico 2022 – 2026, denominada “I WILL GO”, en la cual se enfatiza la educación integral que tiene como base la misión y visión de la institución, tal como se exponen a continuación:

Misión: “Somos una comunidad universitaria de la Iglesia Adventista del Séptimo Día que modela personas a fin de que sean íntegras, misioneras e innovadoras basados en la cosmovisión bíblica-cristiana para servir a Dios y a la humanidad.”

Visión: “Ser referente en el mundo por el modelamiento de profesionales íntegros, misioneros e innovadores con un estilo de vida saludable.”

El modelo educativo de la Universidad Peruana Unión (UPeU) se fundamenta en objetivos claramente definidos y se materializa a través de cinco estrategias cuidadosamente diseñadas. Cada uno de estos ejes estratégicos ha sido delineado a través de un proceso colaborativo de planificación, en el que han participado diversos actores de la comunidad universitaria. Además, este modelo educativo se nutre de los valores institucionales que caracterizan a la UPeU, promoviendo una formación integral y en consonancia con su identidad adventista, tal como se exponen a continuación:

a) Objetivos.

- Ofrecer a los estudiantes un ambiente apropiado para la búsqueda del conocimiento en ciencias, humanidades, tecnología y artes, en las diversas áreas del conocimiento, propio de las carreras profesionales y de las especialidades respectivas, en los niveles de pre grado y posgrado, según sus modalidades, niveles y semestres.
- Utilizar recursos: revelación, razón, reflexión e investigación, con el fin de descubrir la verdad y sus implicancias para la vida humana.
- Conducir a los estudiantes a desarrollar una vida íntegra, teniendo como base principios compatibles con los valores éticos – cristianos, sociales y de servicio.
- Estimular la adquisición de la sabiduría, la evaluación crítica, el descubrimiento, la diseminación del conocimiento y el fortalecimiento del saber, en favor de la comunidad en general.



## b) Estrategias

La Universidad Peruana Unión consta con 5 estrategias:

- Desarrollo espiritual
- Formación integral
- Investigación, desarrollo e innovación
- Vinculación con el medio
- Gestión.

## c) Valores

- Integridad: Manifestación y desarrollo de las dimensiones espiritual, social, física e intelectual en las actividades de investigación y generación del conocimiento, manteniendo el eje central que es Jesús, de tal manera que la persona actúa y responde a sus acciones a cabalidad.
- Compromiso: Promover la participación activa en las actividades de investigación y generación de conocimiento orientada al cumplimiento de la misión de la IASD y al desarrollo de la sociedad.
- Excelencia académica: Nivel de calidad académica que repercute en el éxito de la vida personal y profesional.
- Honestidad: Respeto a los derechos de las personas e instituciones.
- Respeto: A las cualidades y dignidad de las personas y a sus producciones intelectuales.
- Esperanza: Identificación con los principios y vida cristiana para compartir el mensaje y la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

### 3.3. Diseño organizacional

La Universidad Peruana Unión, al igual que todas las instituciones de educación superior, posee una estructura organizacional definida para el correcto funcionamiento de sus actividades. Esta estructura se basa en unidades y grupos especializados que brindan soporte en los ámbitos académicos, administrativos y de gestión.

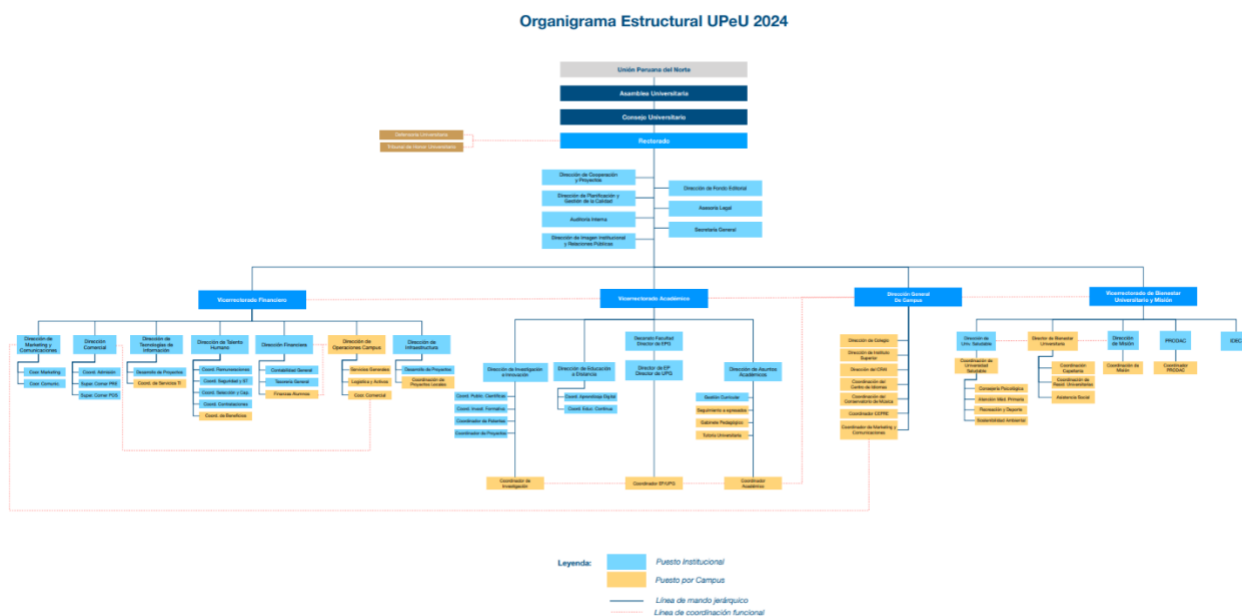
La máxima autoridad de la UPeU recae en el Rector, actualmente el Dr. Walter Murillo. Sin embargo, cabe destacar que la institución forma parte de la red educativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD), la cual actúa como promotora y se posiciona jerárquicamente por encima de las autoridades universitarias. A nivel nacional, la IASD se divide en dos uniones: la Unión Peruana del Norte (UPN) y la Unión Peruana del Sur (UPS). La UPeU pertenece a la UPN, la cual a su vez responde ante la División Sudamericana de Educación Adventista con sede en Brasil.

En el caso de la UPeU, su diseño organizacional se caracteriza por una estructura directiva conformada por siete administradores: Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector Financiero, Vicerrector de Bienestar Universitario, director general campus Lima, director general campus Juliaca y director general campus Tarapoto. Estos siete administradores son elegidos o reelegidos mediante votación democrática, y su desempeño es evaluado por los líderes de la IASD en las asambleas ministeriales que se celebran cada dos años en las oficinas administrativas de la Unión Peruana del Norte (UPN). Estas asambleas sirven como espacios para evaluar la gestión de los administradores y tomar decisiones sobre el futuro de la UPeU.

A continuación, se presenta el organigrama oficial de la Universidad Peruana Unión, vigente al momento de la elaboración de esta propuesta de mejora. El análisis de dicho organigrama revela que el área a evaluar, responsable del proceso en

cuestión, se encuentra dentro del Vicerrectorado Financiero, y más precisamente, en la Dirección Comercial.

Figura 2  
Organigrama de la UPeU



Nota.: Información brindada por la Universidad Peruana Unión

### 3.4. Productos y/o servicios

La Universidad Peruana Unión se enmarca dentro de la red educativa superior auspiciada por la IASD, ofreciendo una variada gama de 16 carreras profesionales de pregrado distribuidas en 5 facultades. Se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3  
Carreras profesionales de pregrado de la UPeU

Facultad	Carreras	Modalidad
Ciencias de la Salud	Psicología	Presencial
Ciencias de la Salud	Enfermería	Presencial
Ciencias de la Salud	Nutrición Humana	Presencial
Ciencias de la Salud	Medicina	Presencial
Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería Ambiental	Presencial
Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de Sistemas	Presencial
Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería Civil	Presencial
Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de Industrias Alimentarias	Presencial
Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura y urbanismo	Presencial

Ciencias Empresariales	Marketing y Negocios Internacionales	Presencial
Ciencias Empresariales	Administración	Presencial
Ciencias Empresariales	Contabilidad, Gestión Tributaria y Aduanera	Presencial
Ciencias Humanas y Educación	Educación	Presencial
Ciencias Humanas y Educación	Derecho	Presencial
Ciencias Humanas y Educación	Ciencias de la Comunicación	Presencial
Teología	Teología	Presencial

*Nota.:* Elaboración propia según la información brindada por la UPeU.

Adicionalmente, la UPeU brinda la oportunidad de cursar estudios bajo la modalidad semipresencial o a distancia (virtual), gestionada por la Dirección de Educación a distancia (EAD). Esta alternativa innovadora está dirigida a personas que, por motivos laborales u otros compromisos, requieren flexibilidad en sus horarios de estudio. De este modo, la UPeU se compromete con la inclusión educativa y brinda la posibilidad de cursar estudios superiores de calidad a un público más amplio, sin sacrificar la rigurosidad académica ni la atención personalizada, se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 4*

*Carreras profesionales, semipresencial y a distancia de la UPeU*

Facultad	Carreras	Modalidad
Ciencias Empresariales	Contabilidad, Gestión tributaria y Aduanera	A distancia
Ciencias Empresariales	Administración	A distancia
Ciencias Empresariales	Contabilidad, Gestión tributaria y Aduanera	Semipresencial
Ciencias Empresariales	Administración	Semipresencial
Ciencias Humanas y Educación	Educación, especialidad inicial y puericultura	Semipresencial
Ciencias Humanas y Educación	Educación, especialidad Primaria y Pedagogía Terapéutica	Semipresencial
Ciencias Humanas y Educación	Educación, especialidad Inglés y Español	Semipresencial

*Nota.:* Elaboración propia según la información brindada por la UPeU.

En el ámbito de posgrado, la UPeU ofrece una amplia gama de programas académicos a través de su Escuela de posgrado. Estos programas incluyen maestrías, doctorados y segundas especialidades en diversas áreas de conocimiento. La UPeU se compromete a brindar una formación de calidad a profesionales que buscan ampliar sus conocimientos y especializarse en su campo de estudio, se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 5*

*Maestrías, doctorados y segundas especialidades de Posgrado*

Programas de Posgrado	Modalidad
Maestría en Auditoría con mención en Auditoría Integral	100% online
Maestría en Educación con mención en Psicología educativa	100% online
Maestría en Educación con mención en Investigación y Docencia universitaria	100% online
Maestría en Educación con mención en Administración educativa	100% online
Maestría en Salud Pública con mención en Gestión de los Servicios de Salud	100% online
Maestría en Salud Pública con mención en Salud Colectiva y Promoción de la Salud	100% online
Maestría en Administración de Negocios con mención en Liderazgo y Gestión Organizacional	100% online
Maestría en Administración de Negocios con mención en Finanzas	100% online
Maestría en Administración de Negocios con mención en Recursos Humanos	A distancia
Maestría en Ingeniería de Sistemas con mención en Tecnologías de Información	A distancia
Maestría en Terapia Familiar y de Pareja	Semipresencial
Maestría en Psicología Clínica y de la Salud	Semipresencial
Doctorado en Salud Pública	A distancia
Doctorado en Administración de Negocios	A distancia
Doctorado en Educación con mención en Gestión Educativa	Semipresencial
Doctorado en Educación con mención en Currículo y Docencia	Semipresencial
Segunda Especialidad en Psicología Clínica y de la Salud	Semipresencial
Segundas Especialidades en Enfermería	Semipresencial
Segunda Especialidad en Estadística Aplicada para Investigación	A distancia

Diplomatura en Detección e Intervención de la Violencia Contra la Mujer e Integrantes del Grupo Familiar A distancia

*Nota.:* Elaboración propia según la información brindada por la UPeU.

### 3.5. Diagnóstico organizacional

Con el propósito de comprender a cabalidad la realidad actual de la Universidad Peruana Unión, se aplicará un análisis DAFO exhaustivo. Esta herramienta estratégica nos permitirá discernir las fortalezas, oportunidades, debilidades y desafíos que enfrenta la institución en su entorno actual.

*Tabla 6*  
*Matriz DAFO*

Factores	Análisis Interno	Análisis Externo
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Factores negativos	1. Formación integral basada en principios bíblicos cristianos 2. Convivencia en la comunidad universitaria 3. Comunidad universitaria con estilo de vida saludable 4. Acompañamiento holístico en la formación del estudiante 5. Investigación formativa sostenible	1. Deficiencia en la gestión docente (pocos docentes adventistas especializados) 2. Deserción de estudiantes alto 3. Examen de admisión no alineado al perfil de ingreso por programa 4. Deficiente colaboración con universidades de la red adventista mundial 5. Dependencia financiera de las pensiones de enseñanza
	<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>
Factores positivos	1. Opinión favorable de los egresados y miembros de la iglesia 2. Demanda de estudiantes, egresados y profesionales 3. Necesidad de profesionales íntegros en un ambiente laboral corrupto 4. Acceso a nuevas herramientas TIC para el gobierno corporativo universitario 5. Apertura del gobierno para la creación de nuevas ofertas académicas	1. Preferencia de estudiar en otras universidades con bajo costo 2. Incremento de oferta de servicios educativos de universidades extranjeras 3. Ofertas de mejores sueldos en la competencia 4. Decrecimiento del poder adquisitivo del consumidor de la población objetivo 5. Decrecimiento de empresas que ofrecen practicas pre profesionales y pasantías

*Nota.:* Matriz DAFO de la Universidad Peruana Unión

En conclusión, la Universidad Peruana Unión ha logrado un progreso notable en el logro de sus objetivos estratégicos, consolidando su presencia a nivel nacional e internacional. Sin embargo, se ha detectado una oportunidad de mejora en la captación de postulantes. Por lo tanto, se destinarán recursos y se priorizarán acciones para fortalecer este aspecto, con el objetivo de atraer a un mayor número de estudiantes y continuar su crecimiento institucional.

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Diagnostico del proceso de captación de estudiantes

#### 4.1.1 Situación actual del proceso de captación

Con el objetivo de comprender la situación actual del proceso de captación de estudiantes de la universidad peruana unión, se encontraron factores que son críticos para el proceso, los cuales son:

Un factor interno es que la ausencia de una definición clara de las responsabilidades y las tareas específicas dentro de cada etapa del proceso de captación genera confusión e ineficiencia, tanto para los trabajadores encargados de la gestión como para los leads que intentan postularse a la universidad. Es importante rediseñar el proceso de admisión, haciéndolo transparente, fácil de seguir y expeditivo, tanto para el personal que lo gestiona como para los leads que buscan ingresar a la universidad.

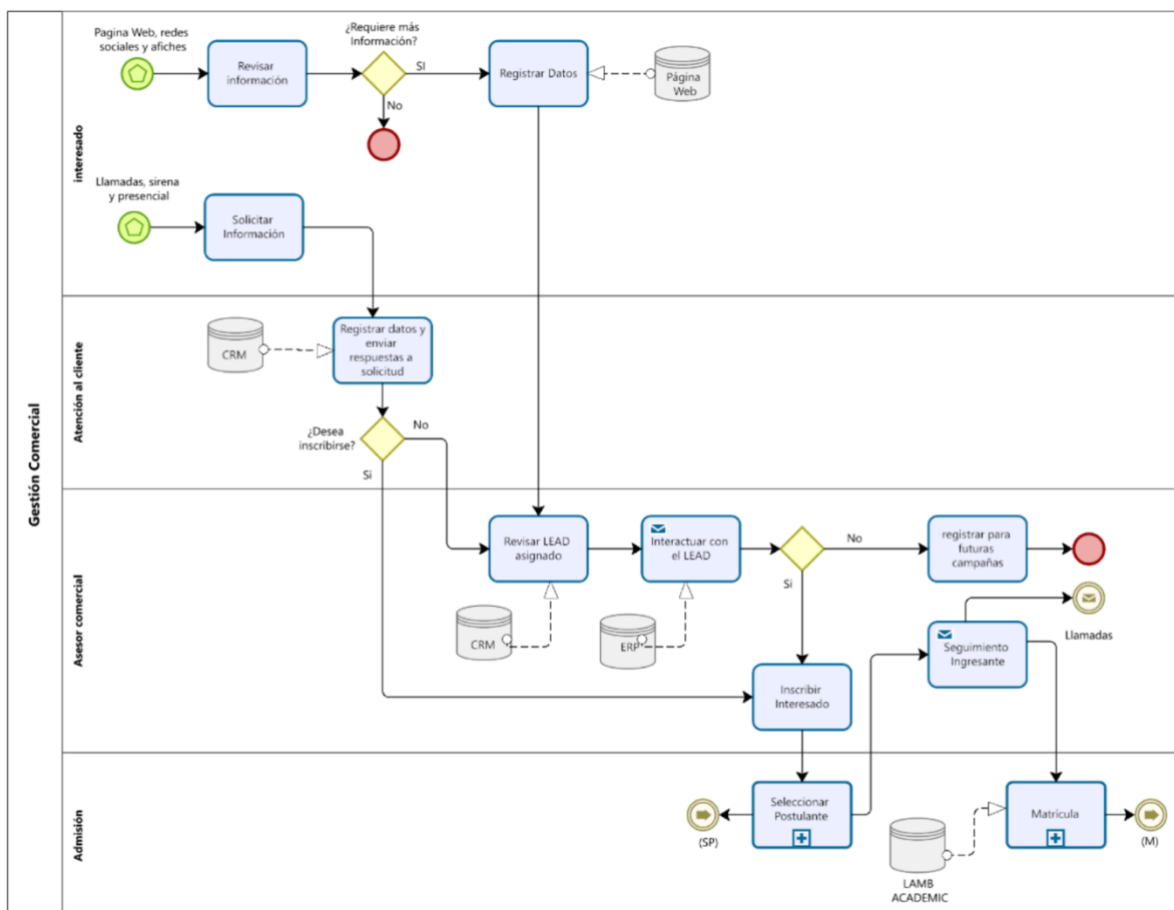
Por otro lado, encontramos una falta de atención personalizada y el desinterés en las necesidades de los leads potenciales generan una percepción negativa de la universidad, lo que puede llevar a que estos elijan otras instituciones educativas. Es importante brindar una atención personalizada y un seguimiento cercano a los estudiantes que están considerando postularse a la universidad es crucial para generar una experiencia positiva y fomentar su decisión de elegir la institución. La falta de atención a los leads potenciales puede tener un impacto negativo en la captación de estudiantes, ya que estos podrían optar por postularse a otras universidades que sí les brinden la atención y el apoyo que buscan.

Un factor externo es la competencia por parte de otras universidades, ya que el mercado de la educación superior es cada vez más competitivo, por lo que este



entorno competitivo obliga a las universidades a implementar estrategias diferenciadoras que les permitan atraer y retener a estudiantes talentosos.

Figura 3  
Diagrama de flujo del proceso actual



Nota.: Información brindada por la Universidad Peruana Unión

#### 4.1.2 Presentación de resultado

##### 4.1.2.1 Procesamiento y análisis de datos mediante la entrevista

En este trabajo de mejora del proceso de captación de estudiantes, realizamos una recolección de información mediante la técnica de la entrevista, teniendo en cuenta que se tiene como objetivo principal conocer el beneficio que tendrá la mejora de procesos en la captación en la universidad.

La entrevista fue ejecutada al personal del área comercial (15 personas, entre los entrevistados se encontraba el director comercial) con la intención de averiguar lo

que el prospecto pueda desear y requería el proceso de captación, además se entrevistó a cinco estudiantes para saber otra perspectiva. La intención que se tiene es obtener información necesaria para poder determinar el problema que se presenta en el proceso de captación y en base a la información recopilada continuar con la investigación, para posteriormente proponer una mejora al proceso de captación de estudiantes.

Durante la entrevista, se presentó la propuesta de mejora al área comercial y a los estudiantes, quienes manifestaron su interés y autorización para continuar con el estudio. Como evidencia de este respaldo, se presentan a continuación los resultados consolidados y su análisis detallado:

- Análisis e interpretación:

**Primera pregunta: ¿Cree usted que en la actualidad el proceso de captación se maneja es de forma eficiente? ¿Por qué?**

**Todos coinciden con:** El proceso de captación de estudiantes no es nada eficiente ya que contempla muchas actividades de manera manual, el CRM no ayuda mucho, y hace que la información de los posibles estudiantes sea falsa y eso hace que la se desgaste tiempo en realizar de manera manual.

**Análisis e interpretación:** La mayoría de entrevistados consideran que este proceso tiene varias actividades que están fallando, los cuales provocan que se demore el proceso de captación.

La unanimidad entre los entrevistados respecto a las deficiencias en el proceso de captación de estudiantes, tales como la duplicación de datos, la pérdida de información y la falta de actualización de los registros, revela un problema sistémico que exige una solución inmediata. Es imperativo implementar un sistema de gestión de información integrado y eficiente que garantice la integridad de los datos y permita

tomar decisiones estratégicas basadas en información confiable y actualizada. Esto no solo optimizará los procesos de captación, sino que también contribuirá a mejorar la experiencia de los estudiantes potenciales.

**Segunda Pregunta: ¿Piensa usted que es un riesgo el no tener un proceso de captación bien definido? ¿Por qué?**

**Todos coinciden con:** Sí, es un gran riesgo no tener un proceso de captación de estudiantes bien definido. Esto puede tener las siguientes consecuencias:

- Pérdida de clientes potenciales: Si no se tiene un proceso claro para identificar y atraer clientes potenciales, se corre el riesgo de perder oportunidades de negocio.
- Ineficiencia: Un proceso mal definido puede ser ineficiente y consumir mucho tiempo y recursos.
- Inconsistencia: Un proceso mal definido puede dar lugar a resultados inconsistentes, y esto generaría un daño en la reputación de la universidad.

**Análisis e interpretación:** La mayoría de entrevistados consideran que si es un riesgo muy alto ya que al no tener un proceso claro y definido no se puede distribuir de manera eficiente las funciones de cada personal con lo que debe realizar.

**Tercera Pregunta: ¿Cree usted que es necesario implementar la mejora en el proceso de captación? ¿Por qué?**

**Todos coinciden con:** Sí, se debe implementar una mejora en el proceso de captación de estudiantes. Esto se debe a que un proceso bien definido puede tener las siguientes ventajas:

- Mayor eficiencia: Un proceso bien definido puede ser más eficiente y consumir menos tiempo y recursos.

- Mayor eficacia: Un proceso bien definido puede ser más eficaz y generar más clientes potenciales.
- Mayor consistencia: Un proceso bien definido puede dar lugar a resultados consistentes, lo que puede mejorar la reputación de la empresa.

**Análisis e interpretación:** La mayoría coincidieron en que la calidad del servicio está directamente vinculada a la eficiencia de los procesos de captación. Es decir, la mejora continua en este ámbito es indispensable para satisfacer las demandas de los clientes. Los resultados de las entrevistas evidencian la necesidad urgente de implementar un plan de mejora en los procesos de captación. Solo así podremos garantizar un servicio de calidad y alcanzar la excelencia operativa.

El análisis de los datos y la discusión realizada evidencian que el proceso de captación de estudiantes de la Universidad Peruana Unión presenta diversas falencias que afectan su eficiencia y eficacia. La falta de un proceso definido, la desorganización de la información, la comunicación deficiente y la ausencia de seguimiento adecuado son algunos de los principales problemas identificados. Estas debilidades repercuten directamente en la captación de estudiantes de calidad, lo que limita el crecimiento y la sostenibilidad de la institución.

#### **4.2 Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes**

Para abordar estas falencias, se propone implementar un plan de mejora integral que abarque desde el análisis exhaustivo del proceso actual hasta la implementación de estrategias innovadoras y la gestión del cambio efectiva. Este plan debe contemplar las siguientes etapas:

1. **Análisis del proceso actual:** Realizar una evaluación exhaustiva del proceso de captación actual, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto implica analizar datos históricos, realizar encuestas a estudiantes y personal involucrado, y comparar las prácticas con las de otras instituciones líderes.
2. **Definición de objetivos y metas:** Establecer objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido) para la mejora del proceso de captación. Estos objetivos planteados deben estar alineados con la visión y la misión de la institución, considerando factores como el número de solicitudes de admisión, la tasa de conversión de solicitudes, la calidad de las solicitudes y la diversidad de la población estudiantil.
3. **Diseño de estrategias de mejora:** Desarrollar estrategias innovadoras y efectivas para abordar las debilidades identificadas y alcanzar los objetivos establecidos. Estas estrategias pueden incluir:
  - **Ampliar los canales de captación:** Aprovechar las redes sociales y las plataformas digitales ya que nos brindan una oportunidad única para interactuar de manera personalizada con nuestros estudiantes potenciales, creando comunidades en línea y fortaleciendo nuestra marca.
  - **Personalizar la experiencia de captación:** Adaptar los mensajes y materiales de captación a las necesidades e intereses específicos de cada estudiante potencial.
  - **Fortalecer la comunicación con los estudiantes potenciales:** Mantener una comunicación constante y efectiva con los estudiantes

potenciales, brindándoles información relevante sobre la universidad y el proceso de admisión.

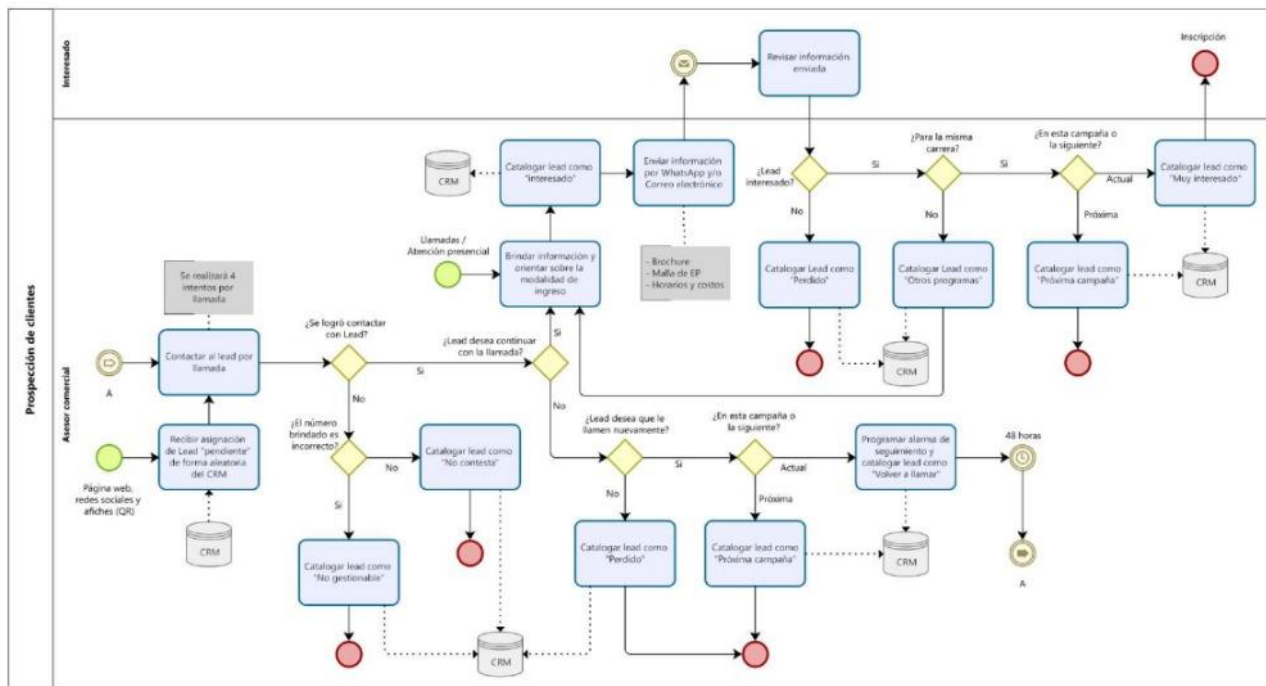
- **Mejorar la experiencia de solicitud:** Simplificar y optimizar el proceso de solicitud de admisión, haciéndolo más accesible y amigable para los estudiantes potenciales.
  - **Reforzar la colaboración con instituciones de secundaria:** Establecer alianzas estratégicas con escuelas secundarias y otras instituciones educativas para identificar y atraer a estudiantes talentosos.
  - **Adquisición de un CRM:** La adquisición de un CRM es una gran ventaja ya que esta herramienta buscaría optimizar los procesos de captación de estudiantes. ya que en el CRM se centraliza la información, automatiza las tareas, personaliza la comunicación y mejora el análisis de datos. Esto va a contribuir a aumentar la eficiencia la eficacia y el éxito de las campañas de reclutamiento.
4. **Implementación de estrategias:** Poner en práctica las estrategias diseñadas, asignando recursos y responsabilidades de manera eficiente. Es crucial contar con un plan de implementación detallado que incluya cronogramas, indicadores de éxito y mecanismos de seguimiento.
  5. **Monitoreo y evaluación:** Establecer mecanismos para monitorear el progreso de las estrategias implementadas y evaluar su impacto en los KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) previamente definidos. Los resultados de la evaluación deben utilizarse para realizar ajustes y mejoras continuas al proceso de captación.
  6. **Gestión del cambio:** Implementar estrategias de comunicación y capacitación para asegurar la aceptación y el compromiso del personal con el nuevo proceso

de captación. Es fundamental generar un ambiente de aprendizaje y colaboración que fomente la adopción del cambio y la búsqueda continua de la mejora.

7. **Adaptación y mejora continua:** Realizar ajustes y mejoras al plan de optimización del proceso de captación de estudiantes de manera constante en función de los resultados obtenidos y los cambios en el entorno. Esta etapa implica mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado educativo, las expectativas de los estudiantes y las mejores prácticas en materia de captación.

La implementación efectiva de este plan de mejora integral permitirá a la universidad optimizar su proceso de captación de estudiantes, atraer a estudiantes de alto potencial, fortalecer su reputación institucional y alcanzar sus objetivos estratégicos de crecimiento y sostenibilidad.

Figura 4  
Diagrama de flujo propuesta



Nota.: Información brindada por la Universidad Peruana Unión

La captación de estudiantes es un proceso continuo que requiere una inversión significativa de tiempo, recursos y esfuerzo. Sin embargo, la universidad debe implementar estrategias efectivas para captar estudiantes estarán mejor posicionadas para lograr sus objetivos de inscripción y garantizar su éxito a largo plazo.

Es importante que la universidad se adapte a las nuevas tendencias y tecnologías. Por ejemplo, esta mejora de proceso incluye la compra de un CRM para la mejora de la captación de estudiante y la fidelización del cliente, ya que cada vez más estudiantes potenciales están utilizando las redes sociales para investigar universidades y tomar decisiones sobre dónde estudiar. Esta universidad debe tener una presencia sólida en las redes sociales y utilizarlas para interactuar con los estudiantes potenciales y proporcionarles información sobre sus programas y servicios.



También es importante que la universidad ofrezca una experiencia de estudiante de alta calidad. Esto incluye proporcionar a los estudiantes acceso a instalaciones y recursos de calidad, así como ofrecerles oportunidades para participar en actividades extracurriculares y de desarrollo profesional. La optimización del proceso de captación de estudiantes es un proceso continuo que requiere un compromiso permanente por parte de toda la comunidad universitaria. Al implementar las estrategias y recomendaciones descritas en este documento, la universidad podrá fortalecer su capacidad para atraer y retener a estudiantes talentosos, contribuyendo a su crecimiento institucional y al logro de sus objetivos estratégicos.

#### 4.3 Mecanismos de control al proceso de captación de estudiantes

*Tabla 7*  
*Mecanismos de control (KPI's)*

Tipo de KPI	KPI	Descripción	Personal responsable	Frecuencia de control
Eficiencia	Número de prospectos generados	Cantidad de potenciales estudiantes identificados.	Equipo de Marketing y Admisiones	Mensual
	Número de consultas recibidas	Cantidad de consultas recibidas a través de diferentes canales (teléfono, email, web).	Equipo de Admisiones	Semanal
	Tasa de conversión de solicitudes	Porcentaje de solicitudes de admisión que se convierten en matrículas.	Oficina de Admisión	Semestral
Eficacia	Satisfacción de los estudiantes con el proceso de captación	Evalúa la satisfacción de los estudiantes con el proceso de captación a través de encuestas o entrevistas.	Oficina de Calidad	Semestral

La implementación y seguimiento de estos KPI's propuestos ofrecen una visión integral del proceso de captación de estudiantes y permiten al área medir su

desempeño de manera objetiva. Al analizar estos indicadores de forma regular, la institución podrá identificar oportunidades de mejora, optimizar sus recursos y garantizar el éxito a largo plazo de sus estrategias de captación.

#### 4.4 Implementación e inversión económica de la propuesta de mejora

*Tabla 8*  
*Propuesta de inversión*

Actividad	Descripción	Personal responsable	Frecuencia	Inversión (Soles)
Análisis del proceso actual	Realizar un diagnóstico completo del proceso, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Oficina de Admisión, Dirección de Planificación	Anual	S/.200,00
Definición de objetivos y metas	Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (SMART) para la mejora del proceso.	Oficina de Admisión, Dirección de Planificación	Anual	S/.300,00
Diseño de estrategias de mejora	Desarrollar estrategias concretas para abordar las debilidades identificadas y alcanzar los objetivos establecidos.	Oficina de Admisión, Dirección de Marketing, Tecnologías de la Información	Semestral	S/.1.000,00
Implementación de estrategias	Ejecutar las estrategias diseñadas, asignando recursos y responsabilidades. <b>Adquisición del CRM Bitrix24 Enterprise. Consultoría (Servicios de personalización, capacitación, implementación, soporte y conexión) Integración PBX y WhatsApp con Bitrix24, y con sistema Admisión UPeU. Chat Bot con árbol de decisiones.</b>	Oficina de Admisión, Dirección de Marketing, Tecnologías de la Información	Continua	S/.53.000,00

Monitoreo y evaluación	Establecer mecanismos para monitorear el progreso de las estrategias implementadas y evaluar su impacto en los KPIs.	Oficina de Admisión, Dirección de Planificación y gestión de la calidad	Trimestral	S/.500,00
Gestión del cambio	Implementar estrategias de comunicación y capacitación para asegurar la aceptación y el compromiso del personal con el nuevo proceso.	Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Admisión	Semestral	S/.500,00
Adaptación y mejora continua	Realizar ajustes y mejoras al plan de manera constante en función de los resultados obtenidos y los cambios en el entorno.	Oficina de Admisión, Dirección de Planificación y gestión de la calidad	Continua	S/.500,00
				S/.56.000,00

La implementación de un CRM es una inversión estratégica que permite mejorar la eficiencia, personalizar la comunicación y aumentar la tasa de conversión en el proceso de captación de estudiantes. Al centralizar la información como automatizar tareas y ofrecer herramientas de análisis como un CRM se convierte en un aliado indispensable para la universidad que buscan optimizar el proceso.

## Capítulo V: Sugerencias

### a) Recomendaciones

Incorporación de un CRM para optimizar la captación y fidelización: Se debe invertir en la adquisición de un software CRM (Customer Relationship Management) especializado en el ámbito educativo. Esta herramienta permitirá centralizar la información de los estudiantes potenciales, optimizar el seguimiento de las interacciones y automatizar tareas repetitivas, como la gestión de leads o el envío de correos electrónicos.

Fortalecimiento de la presencia en redes sociales: Se debe crear y mantener perfiles activos en las redes sociales más populares entre el público objetivo (Facebook, Instagram, TikTok, etc.). Esto generará contenido atractivo y relevante para los estudiantes potenciales, incluyendo información sobre la oferta educativa, eventos, testimonios de ex alumnos y noticias del sector. También interactuar con los seguidores de manera regular, respondiendo a sus comentarios y preguntas de forma oportuna y personalizada. Por último, implementar campañas de publicidad segmentadas en redes sociales para llegar a un público objetivo más amplio.

Mejorar la experiencia del estudiante: Se debe garantizar un proceso de admisión ágil y transparente, proporcionando información clara y detallada sobre los requisitos y procedimientos. Ofreciendo servicios de orientación y acompañamiento personalizado a los estudiantes potenciales, desde la fase de preinscripción hasta la matrícula.

Énfasis en la adaptación a las nuevas tendencias: Se debe realizar un análisis constante de las tendencias del mercado educativo y las necesidades de los

estudiantes potenciales. Implementar innovaciones tecnológicas en los procesos de enseñanza-aprendizaje, como plataformas de aprendizaje en línea, herramientas de realidad virtual o gamificación. Mejorar la oferta de programas de estudio actualizados y relevantes para las demandas del mercado laboral. Fomentar una cultura de innovación y creatividad en la institución, animando al personal docente y administrativo a explorar nuevas metodologías y herramientas educativas.

Compromiso institucional con la mejora continua: Establecer un equipo de trabajo multidisciplinario responsable de la implementación y seguimiento de las estrategias de captación de estudiantes. Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito de las estrategias y realizar ajustes periódicos según sea necesario. Fomentar una cultura de mejora continua en toda la institución, animando al personal a identificar oportunidades de mejora y proponer nuevas ideas. Realizar evaluaciones periódicas del proceso de captación de estudiantes para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

La optimización del proceso de captación de estudiantes es una inversión estratégica que puede generar un impacto positivo significativo en el crecimiento y la sostenibilidad de la institución. Al implementar las recomendaciones descritas en este documento, la Universidad Peruana Unión estará mejor posicionada para atraer y retener a estudiantes talentosos, contribuyendo al logro de los objetivos a mediano y largo plazo.

## **b) Conclusiones**

El desarrollo de la presente investigación permite concluir que la elaboración de la propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, requirió un análisis profundo de diversos factores, revelando las falencias que afectan su eficiencia y eficacia.

El diagnóstico de las falencias existentes en el proceso, realizado a través de entrevistas a los colaboradores del área comercial y a algunos estudiantes, evidenció la falta de un proceso definido, la desorganización de la información, la comunicación deficiente y la ausencia de seguimiento adecuado. Estas debilidades repercuten directamente en la captación de estudiantes de calidad, lo que limita el crecimiento y la sostenibilidad de la institución.

La propuesta de mejora, diseñada en base a la identificación de soluciones, establece actividades y estrategias innovadoras para subsanar las falencias del proceso actual. Se plantea un proceso por etapas que comprende el análisis y desarrollo de cada actividad, asegurando una implementación efectiva y la gestión del cambio. Las actividades diseñadas permitirán optimizar el proceso en cuestión y lograr el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, con el fin de optimizar los resultados en el desarrollo del proceso de captación de la Universidad Peruana Unión, se establecen mecanismos de seguimiento y control para la validación del desarrollo de las actividades y el control de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las estrategias. El control de las actividades permitirá mantener un margen de desarrollo, analizar el impacto que está generando la mejora y verificar la existencia de posibles desviaciones o falencias dentro del proceso. La identificación oportuna de estas desviaciones permitirá subsanarlas de manera correcta sin afectar el objetivo principal del área.

En resumen, este estudio ha permitido identificar las falencias del proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión y proponer soluciones viables para optimizarlo. La implementación de la propuesta de mejora contribuirá al crecimiento y la sostenibilidad de la institución educativa, asegurando la captación de estudiantes de calidad que fortalezcan la comunidad académica.

## Bibliografía

- Alarcón Parra, G. J. (2014). Modelo de Gestión de Procesos para la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH. Riobamba, Chimborazo, Ecuador (Tesis de Maestría). Universidad Internacional Iberoamericana UNINI. Puerto Rico.
- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Espacios*, 40(19), 4. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Alcivar, Marlene y Ruíz Angélica. (2023). Estrategias competitivas y la gestión comercial de la empresa Holcim Ecuador S.A. *MQR Investigar*, 7(1), 2469-2486. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.2469-2486>
- Aldea Molina, A. L. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Industrial data*, 24(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.19616>
- Balcazar Ibarra, Jose Wider (2021). Plan de marketing digital para una mayor captación de estudiantes en la Universidad Antonio Nariño Sede Santa Marta. <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/1d453678-f9c2-4b9f-918e-b3f6403f1b03/content>
- Bernal Mahecha, P. C., & Romero González, D. A. (2022). Plan de Mejoramiento en el Área Comercial con el Fin de Aumentar las Ventas de AGROAJOS DR. <https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/12318>
- Briceño Avalos, C. E. (2018). Márketing educativo y la captación de estudiantes en el instituto de educación superior tecnológico público “José Pardo” La Victoria–2018. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20800/Brice%C3%B1o\\_1o\\_ACE.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20800/Brice%C3%B1o_1o_ACE.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Cavero Brújula, S., & Cebollada Calvo, J. J. (1997). Las estrategias de captación y retención de clientes y la lealtad: un análisis de segmentación. *Revista española de investigación de marketing*, 1(1), 55-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2753148>
- Cedeño, M. I. D., & Baquerizo, R. M. P. (2017). Diseño de estrategias de marketing para captación de estudiantes en la Unidad Educativa Particular Bilingüe Ecomundo



- de la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica Ecociencia*, 4(4), 1-23. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/45/34>
- Condori Pineda, D. I., Paniagua Quispe, A. P., Vega Jara, A. M., & Valdivia Garay, A. (2022). Propuesta de implementación de un Plan de marketing estratégico para incrementar la captación de nuevos estudiantes en el colegio LISOFIT del distrito de la Molina. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/640>
- Earthy, J., Jones, B. S., & Bevan, N. (2001). The improvement of human-centred processes—facing the challenge and reaping the benefit of ISO 13407. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(4), 553-585.
- Ezpeleta Lascurain, Iñigo; et al. (2023) Methodology with HCD approach for the identification of improvement opportunities in company processes. [http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/3388/AT03-010\\_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/3388/AT03-010_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Florián Castillo, O. R.; Bardales Saavedra, E. L. & Caso Beltran, A. K. (2022). Gestión por procesos para la mejora continua en una empresa PYME de marketing digital B2B. [https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full\\_papers/FP170.pdf](https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full_papers/FP170.pdf)
- González, A. G., Rodríguez, L. L., Caballero, D. M., & Fonte, D. M. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500003/409659500003.pdf>
- Guzmán Gómez, C., & Saucedo Ramos, C. L. (2015). Experiencias, vivencias y sentidos en torno a la escuela ya los estudios: Abordajes desde las perspectivas de alumnos y estudiantes. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(67), 1019-1054. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662015000400002](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000400002)
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas*, 4(8), 243-257. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Lalaleo-Analuiza, F. R. (2023). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMERCIAL EN ASOCIACIONES ARTESANALES. CASO DE ESTUDIO ASOARCAQ. *Revista*

- Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360-ISSN: 2737-6443., 6(12), 2-15.  
<https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v6i12.0001>
- Lehu, J. M. (2001). Fidelizar al cliente: marketing, Internet e imagen de marca. Paidós.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=50661>
- Llorente Alonso, C. (2019). Marketing educativo: Captación y fidelización de alumnos. ESIC Editorial.  
[https://books.google.com.pe/books?id=Us6vDwAAQBAJ&lpg=PA109&ots=g2-MIByEDu&dq=Llorente%2C%20A.%20C.%20\(2017\)%20Marketing%20Educativo%3A%20Captaci%C3%B3n%20y%20fidelizaci%C3%B3n%20de%20clientes.&lr&hl=es&pg=PA109#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Us6vDwAAQBAJ&lpg=PA109&ots=g2-MIByEDu&dq=Llorente%2C%20A.%20C.%20(2017)%20Marketing%20Educativo%3A%20Captaci%C3%B3n%20y%20fidelizaci%C3%B3n%20de%20clientes.&lr&hl=es&pg=PA109#v=onepage&q&f=false)
- Mallar, Miguel Ángel. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1) Recuperado en 20 de junio de 2024, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=pt).
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, 1(2), 65–72. <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>
- Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas-Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Salas-Álvarez, W., Hernández-Reyes, H. R., Medina-Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., Medina-Nogueira, Y. E., & El Assafiri-Ojeda, Y. (2017). Gestión y mejora de procesos de Empresas Turísticas. Universidad Uniandes.
- Mera y Ruiz (2024). Los recursos tecnológicos y su incidencia en la gestión del proceso de captación de clientes en la Unidad Educativa Arco Iris de la ciudad de Portoviejo.  
<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/3511/1/ADM.EMP.2024-008.pdf>

- Ordoñez-Valencia, M. L., Argandoña-Moreira, J. G., Espinoza-Rivero, Z. H., & Cedeño-Wheatley, K. J. (2022). Sistema de Registro de Estudiantes Para el Proceso de Matriculación Online Para el Instituto Superior Técnico y Tecnológico de Esmeraldas. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 1209-1220. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2701>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad —Requisitos con guía de uso (Norma ISO/DIS No. 9001)*. Obtenido de [http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO\\_9001\\_2015.pdf](http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf)
- Ostroff, F. (2000). La organización horizontal. *Harvard Deusto business review*, (94), 89-93.
- Ruiz, W. (2020). *Gestión por procesos en la mejora de la calidad del servicio de residuos sólidos en la municipalidad de Moyobamba – San Martín, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, Perú]. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.14095/790>
- Sanabria Rangel, P. E., Romero Camargo, V. D., & Flórez Lizcano, C. I. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165-213. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606007>
- Sánchez, J. M. C. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001: 2015)*. ICB editores. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RhkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&ots=XTqm0qDZI\\_&sig=S0\\_NcrTteZdBXoWF0mEoz4kwjg0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RhkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&ots=XTqm0qDZI_&sig=S0_NcrTteZdBXoWF0mEoz4kwjg0#v=onepage&q&f=false)
- Sánchez Guamán, R. P. (2019). *Propuesta de Mejora al proceso comercial del servicio “Monederos” de la empresa CNT EP Corporación Nacional de Telecomunicaciones (Bachelor's thesis, QUITO-UISRAEL)*. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2249>
- Senmache, D. F. D. R. R., & Cabrera, J. C. C. T. (2019). Estrategia de marketing digital B2C para incrementar la captación de estudiantes a la escuela académico profesional de administración de la Universidad Señor de Sipán. *Revista Científica Epistemia*, 3(2), 22-30. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1119/955>

- Silva Gonzales, L. S. (2018). Estrategia de marketing digital para mejorar la captación de alumnos en la Escuela de Administración en la modalidad virtual de la Universidad Señor de Sipán SAC. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4745/SILVA%20GONZALES%20LISET%20SUGEILY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suarez Tores, B. L.; et al. (2023) Improvement of organizational processes based on the management of business processes in commercial companies. [https://laccei.org/LEIRD2023-VirtualEdition/papers/Contribution\\_568\\_final\\_a.pdf](https://laccei.org/LEIRD2023-VirtualEdition/papers/Contribution_568_final_a.pdf)
- Trinquencoste, J. F. (1996). Fidéliser le consommateur: un objectif marketing prioritaire. *Décisions Marketing*, 17-23. <https://www.jstor.org/stable/40592523>
- Yupanqui, M. M. T. (2018). Diseño y ejecución de un plan de mejora para la captación de alumnos en la facultad de ingeniería de negocios de la Universidad Santo Domingo de Guzmán sector el Valle Jicamarca. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080797.pdf>
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.

### Anexos

#### Anexo 1 Ficha de entrevista

Figura 5  
Ficha de entrevista

M31							
1	A	B	C	D	E	F	G
2	PREGUNTA 1		PREGUNTA 2		PREGUNTA 3		
3	Número de respuestas	¿Cree usted que en la actualidad el proceso de captación se maneja de forma eficiente?	¿Por qué?	¿Piensa usted que es un riesgo el no tener un proceso de captación bien definido?	¿Por qué?	¿Cree usted que es necesario implementar la mejora en el proceso de captación?	¿Por qué?
4	<b>Personal del área comercial</b>						
4	1	No	Demasiadas tareas manuales, falta de integración de sistemas, CRM ineficiente.	Si	Pérdida de oportunidades, imagen negativa de la institución, dificultad para alcanzar metas de matrícula.	Si	Personalizar la experiencia del estudiante, ofreciendo planes de estudio a la medida.
5	2	No	Falta de personalización en la comunicación, información desactualizada, seguimiento deficiente.	Si	Desperdicio de recursos, falta de coordinación entre áreas, decisiones basadas en intuición.	Si	Mejorar la comunicación con los estudiantes durante todo el proceso.
6	3	No	CRM malo.	Si	Dificultad para medir el éxito de las estrategias, imposibilidad de realizar mejoras.	Si	Reducir el número de pasos en el proceso de matrícula, simplificando los trámites.
7	4	No	Escasa utilización de herramientas tecnológicas.	Si	Pérdida de estudiantes.	Si	Aumentar la transparencia en el proceso, generando confianza en la institución.
8	5	No	Dificultad para segmentar a los prospectos, falta de integración con otros departamentos.	Si	Dificultad para competir con otras instituciones, pérdida de ventajas competitivas.	Si	Facilitar la integración de los estudiantes internacionales, ofreciendo servicios específicos.
9	6	No	El CRM no se adapta a nuestras necesidades específicas, la información se pierde con frecuencia.	Si	Disminución de los ingresos por matrícula, impacto en la sostenibilidad financiera.	Si	Implementar un sistema de seguimiento del progreso de los estudiantes matriculados.
10	7	No	Falta de automatización en el envío de correos y recordatorios, procesos muy manuales.	Si	Pérdida de credibilidad ante los estudiantes y sus familias, dificultad para atraer a los mejores perfiles.	Si	Fortalecer la relación entre la institución y los empleadores, facilitando la inserción laboral de los egresados.
11	8	No	Comunicación genérica y poco atractiva para los jóvenes de hoy.	Si	Dificultad para gestionar la demanda de admisiones, retrasos en los procesos de inscripción.	Si	Adaptar los procesos a las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial.
12	9	No	No sabemos qué buscan realmente los estudiantes, falta de investigación de mercado.	Si	Errores administrativos que afectan la experiencia del estudiante, imagen de desorganización.	Si	Crear una comunidad estudiantil más cohesionada desde el inicio del proceso de matriculación.
13	10	No	Falta de coordinación entre el área de admisión y marketing.	Si	Dificultad para alinear los esfuerzos de captación con los objetivos estratégicos de la institución.	Si	Reducir el tiempo de respuesta a las consultas de los estudiantes.
14	11	No	No hay un seguimiento adecuado de los estudiantes después de la matrícula.	Si	Imposibilidad de identificar las tendencias del mercado y adaptarse a los cambios.	Si	Fomentar la colaboración entre diferentes áreas de la institución (admisión, registro, finanzas).
15	12	No	No tenemos un CRM, utilizamos hojas de cálculo y esto dificulta el seguimiento.	Si	Mayor costo por estudiante captado, debido a la falta de eficiencia en los procesos.	Si	Implementar un sistema de gestión de la calidad para garantizar la mejora continua de los procesos.
16	13	No	Falta de integración con las redes sociales, no aprovechamos todo su potencial.	Si	Dificultad para retener a los estudiantes, alta tasa de deserción.	Si	Facilitar la movilidad estudiantil, tanto nacional como internacional.
17	14	No	No tenemos una estrategia de captación clara y definida.	Si	Dependencia de la intuición en lugar de datos para tomar decisiones estratégicas.	Si	Implementar un sistema de evaluación del proceso para identificar áreas de mejora.
18	15	No	El presupuesto para marketing es limitado, dificulta implementar nuevas estrategias.	Si	Falta de una cultura de mejora continua en el proceso de captación.	Si	Mejorar la capacidad de respuesta de la institución ante cambios en la demanda educativa.
19	<b>Estudiantes del 1er y 2do ciclo</b>						
20	16	No	La información de los prospectos es muy básica.	Si	No medir la satisfacción del proceso.	Si	Mejorar la calidad de respuesta.
21	17	No	El proceso es demasiado lento.	Si	Incumplimiento de sus metas.	Si	
22	18	No	Falta de seguimiento.	Si	Falta de una marca institucional fuerte en el proceso de captación.	Si	Aumentar la satisfacción.
23	19	No	La información que se proporciona es confusa y contradictoria.	Si	Dificulta la atracción.	Si	Aumentar la visibilidad de la institución en el mercado educativo.
24	20	No	No hay un seguimiento adecuado.	Si	Falta de una estrategia de comunicación efectiva.	Si	Menor tiempo de espera.

URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rvQU468ew90174w9eomaXf5Sf-M7a5vktzR3fgVYVg/edit?usp=sharing>

#### Anexo 2 Proformas principales del presupuesto

Figura 6  
Proforma empresa Bitrix24



### Propuesta económica RESUMEN

	Componente	USD (sin igrv)	Tipo
1	CRM Bitrix24 Enterprise	4,788.00	anual
2	Consultoría (Implementación+configuración+entrenamiento, etc)	2,150.00	una sola vez
3	Integración PBX con Bitrix24	708.00	anual
4	Integración Whatsapp con Bitrix24	864.00	una sola vez
5	Integración de Bitrix24 con sistema Admisión UPeU	2,050.00	anual
6	Chat bot con árbol de decisiones (tradicional)	660.00	anual
	<b>Total</b>	<b>11,220.00</b>	

Figura 7  
Proforma empre KillaLab



## COTIZACIÓN 4292

### Universidad Peruana Unión

02/07/2024

Por medio de la presente hacemos llegar nuestra cotización:

ITEM	PRODUCTO/SERVICIO	CANT	UND	P. UNIT	P. SIN DESCUENTO	% DESC	PRECIO DEL DESCUENTO	P. PARCIAL
1	BITRIX24 ONCLOUD ENTERPRISE 250	12	Mes(es)	499	7,065.84	20 %	1,197.60	4,790.40
2	SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN BÁSICA DE BITRIX24	1	Paq	100	100.00	100 %	100	0.00
3	SERVICIO DE CAPACITACIÓN EXCLUSIVA	8	Hr(s)	30	240.00	100 %	240	0.00
4	SERVICIO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO COMERCIAL	1	Paq	500	500.00	100 %	500	0.00
5	SERVICIO DE SOPORTE DE INCIDENCIAS	12	Mes(es)	10	120.00	100 %	120	0.00
6	WAZZUP API META	1	Und	90	106.20	10 %	9	81.00
7	SERVICIO DE CONEXIÓN A PBX EXTERNO	1	Paq	200	236.00	0 %	0	200.00
8	CONECTOR SIP	1	Mes(es)	49	57.82	0 %	0	49.00
9	1 CHATBOT (preguntas y respuestas)	12	Mes(es)	30	424.80	0 %	0	360.00
PRECIO SIN DESCUENTO							USD	7,647.00
DESCUENTOS							USD	2,166.60
<b>SUB TOTAL</b>							USD	<b>5,480.40</b>
<b>IMPUESTO</b> 18 %:							USD	<b>986.47</b>
<b>TOTAL</b>							<b>USD</b>	<b>6,466.87</b>

### CONTENIDO Y DETALLES

#### 1. LICENCIA BITRIX24 ENTERPRISE 250

- Usuarios al CRM: 250 Usuarios
- Almacenamiento Online: 3 TB
- Colaboración interna (chat, videollamadas HD, calendarios, company workspace, noticias, base de conocimiento)
- Tareas y proyectos
- CRM
- Drive
- Contact Center
- Creador de sitios web
- Tienda online
- Marketing
- Documentos Online
- Sales Intelligence
- Automatización de procesos de negocios
- Modulo de Recursos Humanos
- Múltiples sucursales



+51 1 7019495  
+51 992315422

Bitrix24<sup>®</sup>

PARTNER



www.killalab.com  
ventas@killalab.com



Calle 29 C No 55 - 41  
Medellin, Colombia



Av. Los Ruiseñores 467 of. 302  
Santa Anita, Lima, Peru



SM 41 M 16 Col Santa Fe CP 77507  
Cancun, Quintana Roo, Mexico



Km 6.5 Av. Juan Tanco Marengo  
Guayaquil, Ecuador

Figura 8  
Proforma empresa CumbreSoft



**PROPUESTA ECONÓMICA – PLATAFORMA SAYGES**

De acuerdo a lo comunicado por UPEU la plataforma será desplegada en un servicio de alojamiento en la Nube a designar y con costo a cargo de UPEU.

ITEM	Puesta en marcha	Valor	Cantidad	TOTAL
1	Licencia Anual Plataforma Sayges y los módulos GENUS y BUILDER BPM (hasta 100 usuarios internos, usuarios externos ilimitados). Acuerdo por dos años	U\$S 8.640.	2	U\$S 17.280.
2	Puesta en funcionamiento de los server de Desarrollo y Producción Capacitación de usuarios finales y administradores (250 horas) (70 hs consumidas a la fecha)	U\$S 8.750.	1	U\$S 8.750.
3	Soporte, Actualización y Mantenimiento mensual. Incluye 50 horas mensuales no acumulables de soporte para usuarios finales y administradores.	U\$S 600.	24	U\$S 14.400.

**U\$S 40.430.**

\* Valores en dólares estadounidenses.

\* Valores al 11/06/2024.

\* Valores antes mencionados son libres de impuestos.

\* Factura emitida po SAYGES LLC(USA).

\* Presupuesto válido por 30 días.

\* Esquema de pagos: 1 pago inicial de U\$S 11.750. y 24 pagos a mes vencido de U\$S 1.195.

\* Valor capacitación BACK END: U\$S 800 por usuario.

\* Valor de la hora de consultoria para desarrolladores U\$S 35.-

Anexo 3 Informe de validación de la propuesta

Figura 9

Informe de validación de la propuesta 1

**“Año del Bicentenario de la consolidación de nuestra Independencia y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”**

**INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**A. TITULO DE LA PROPUESTA:**

Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024.

**B. AUTORES:**

Percy Renato Ordinola Ramirez

**C. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Mario Manuel Siles Nates.

**PROFESIÓN:** Licenciado en Administración de empresas.  
Ingeniero Comercial

**GRADOS ACADÉMICOS:** Doctor en Administración de Negocios.  
Maestro en Ciencias: Economía Gestión  
Financiera Empresarial.

**CENTRO DE LABORES:** Universidad Peruana Unión.

**D. OPINION DE APLICABILIDAD:**

A continuación, se solicita marque el puntaje de los criterios de validación del instrumento de investigación.

	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Estructura congruente				<b>x</b>
Contenido pertinente			<b>X</b>	
Alineado a los objetivos				<b>x</b>
Claridad y precisión			<b>X</b>	
Pertinencia				<b>x</b>

Observaciones	Sugerencias
-	-

Lima, 17 de Julio de 2024

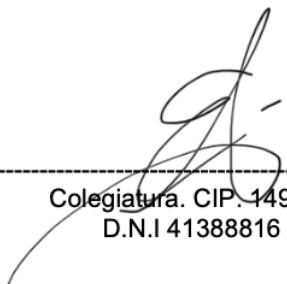
  
 -----  
 Colegiatura. CIP. 149359  
 D.N.I 41388816



Figura 10  
Informe de validación de la propuesta 2

*“Año del Bicentenario de la consolidación de nuestra Independencia y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”*

**INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**A. TÍTULO DE LA PROPUESTA:**

Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024.

**B. AUTORES:**

Percy Renato Ordinola Ramirez

**C. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Lennin Henry Centurión Julca.

**PROFESIÓN:** Ingeniero de Sistemas,

**GRADOS ACADÉMICOS:** Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

**CENTRO DE LABORES:** Universidad Peruana Unión.

**D. OPINION DE APLICABILIDAD:**

A continuación, se solicita marque el puntaje de los criterios de validación del instrumento de investigación.

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Estructura congruente				X
Contenido pertinente				x
Alineado a los objetivos			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Observaciones	Sugerencias
-	-

Lima, 15 de julio de 2024



-----  
Colegiatura N° 233477  
D.N.I 44173737

Figura 11  
Informe de validación de la propuesta 3

*“Año del Bicentenario de la consolidación de nuestra Independencia y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”*

### **INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **A. TÍTULO DE LA PROPUESTA:**

Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024.

#### **B. AUTORES:**

Percy Renato Ordinola Ramirez

#### **C. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Joseph Jhoan Cachay Silva  
**PROFESIÓN:** Licenciado en Marketing y Negocios Internacionales,  
**GRADOS ACADÉMICOS:** Maestro en Administración de Negocios.  
**CENTRO DE LABORES:** Universidad Peruana Unión.

#### **D. OPINION DE APLICABILIDAD:**

A continuación, se solicita marque el puntaje de los criterios de validación del instrumento de investigación.



	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Estructura congruente				<b>X</b>
Contenido pertinente				<b>X</b>
Alineado a los objetivos				<b>X</b>
Claridad y precisión			<b>X</b>	
Pertinencia				<b>X</b>

Observaciones	Sugerencias
-	-

Lima, 15 de julio de 2024



Mtro, Joseph Jhoan Cachay Silva  
D.N.I 71499337

Anexo 4 Informe de validación del instrumento

Figura 12  
Informe de validación del instrumento 1

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Encuesta de mejora de proceso.

III. TESISISTAS:

Percy Renato Ordinola Ramirez

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedo a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

Ninguna ...

APROBADO: SI

NO

Lima, 17 Agosto del 2024

  
Dr. Mario Manuel Siles Nates

Código de registro de Sunedu:

Centro de labores: Universidad Peruana Unión

N° de celular: 957383730

Figura 13  
Informe de validación del instrumento 2

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Encuesta de mejora de proceso.

III. TESISISTAS:

Percy Renato Ordinola Ramirez Rojas

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedo a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Ninguna.

APROBADO: SI

NO



Lima, 15 de julio del 2024

Maestro Lennin Henry Centurión Julca

Código de registro de Sunedu:

Centro de labores: Universidad Peruana Unión

N° de celular: 980509326

Figura 14  
Informe de validación del instrumento 3

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de mejora al proceso de captación de estudiantes para la Universidad Peruana Unión, Lima – 2024.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Encuesta de mejora de proceso.

III. TESISISTAS:

Percy Renato Ordinola Ramirez Rojas

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Ninguna

APROBADO: SI

NO

Lima, 15 de julio del 2024

The image shows the official seal of the Universidad Peruana Unión on the left, which includes the text 'UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN' and 'COORDINADOR'. To the right of the seal is a handwritten signature in black ink.

Mtro. Joseph Jhoan Cachay Silva

Código de registro de Sunedu: 0100-2023-CDEPN

Centro de labores: Universidad Peruana Unión

N° de celular: 937458404

Anexo 5 Operacionalización de la variable

Tabla 9  
Operacionalización de la variable

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Escala de Medición
Captación de Estudiantes	Conjunto de acciones estratégicas orientadas a atraer a nuevos estudiantes a una institución educativa.	Eficiencia	¿Cree usted que en la actualidad el proceso de captación se maneja de forma eficiente? ¿Por qué?	Escala Dicotómica (Si/No)
			¿Piensa usted que es un riesgo el no tener un proceso de captación bien definido? ¿Por qué?	Escala Dicotómica (Si/No)
		Eficacia	¿Cree usted que es necesario implementar la mejora en el proceso de captación? ¿Por qué?	Escala Dicotómica (Si/No)
Mejora de Procesos	Conjunto de acciones encaminadas a optimizar las actividades y procedimientos internos de una organización para aumentar su eficiencia y eficacia.	Impacto	¿Cree usted que la mejora en el proceso de captación ha generado resultados positivos? ¿Por qué?	Escala Dicotómica (Si/No)