



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**ESCUELA DE GRADUADOS DE LA FACULTAD**  
**DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**  
**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR PARA EL ALUMNO  
DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS DE LA ESCUELA DE  
GRADUADOS FCE-UNC”**

**Autor: María Eugenia Fernández**

**Tutor: Juan José Vega**

**Córdoba**

**2016**



Desarrollo de la propuesta de valor para el alumno de Maestría en Dirección de negocios de la Escuela de Graduados FCE-UNC by Fernandez, Maria Eugenia is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## Agradecimientos

- ◆ A mis papás, que son mi orgullo y remanso, porque siempre me dieron amor, ejemplo y el mayor regalo de la vida que son mis hermanas.
- ◆ A Pablo, por ser mi amor, mi compañero y mi cómplice.
- ◆ A mis amigos, por la alegría y el apoyo en los momentos difíciles; por ser mi familia elegida.
- ◆ A Gerardo y Leila, por la enorme oportunidad y confianza que depositaron en mí.
- ◆ A Juanjo, por ser más que un tutor, un aliado; por su responsabilidad y entrega.
- ◆ A mis compañeros de trabajo por la paciencia y el día a día.
- ◆ A Gabriel, Luisina y Paula; compañeros de curso y ahora amigos, por todo lo vivido en estos dos años.

## Índice de contenidos

<b>A. PRESENTACION DEL PROYECTO.....</b>	<b>-5-</b>
A.1. OPORTUNIDAD.....	-5-
I. Contexto.....	-5-
II. Definición de la oportunidad.....	-6-
III. Objetivos del trabajo.....	-7-
IV. Límites o Alcance del trabajo.....	-7-
A.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	-7-
<b>B. DESARROLLO DEL PROYECTO.....</b>	<b>-8-</b>
B.1 MARCO TEÓRICO .....	-8-
B.1.1 Teoría del proceso de decisión del consumidor.....	-8-
B.1.1.A. categorías generales de servicios.....	-10-
B.1.1.B. El proceso de compra de Servicios.....	-12-
B.1.2 Ecuación de valor.....	-17-
B.1.3 Propuesta de valor.....	-18-
B.1.4 Niveles de producto o servicio.....	-22-
B.1.5 Modelo de Brecha en la Calidad de un servicio.....	-23-
B.1.6 Benchmarking.....	-25-
B.1.7 Posicionamiento.....	-25-
B.1.8 Diseño de un cuestionario.....	-26-
B.2 METODOLOGÍA.....	-28-
B.3 TRABAJO DE CAMPO.....	-29-
CAPÍTULO 1: La demanda: Valoraciones de los alumnos de posgrado.....	-30-
La deserción en las carreras de posgrado.....	-33-
CAPÍTULO 2: La oferta: Competencia de la Escuela de Graduados FCE en la ciudad de Córdoba. ....	-35-
CAPÍTULO 3: La Escuela de Graduados FCE y el MBA.....	-37-

Acciones implementadas en el MBA de la Escuela de Graduados FCE-UNC.....	-44-
Entrevistas Realizadas a los empleados administrativos de la Escuela de Graduados.....	-46-
CAPÍTULO 4: Indicadores: Determinación de las variables a relevar.....	-49-
CAPÍTULO 5: Estrategias de relevamiento de información.....	-51-
CAPÍTULO 6: Resultados y análisis del relevamiento.....	-53-
Encuesta. ....	-53-
<b>C. CIERRE DEL PROYECTO.....</b>	<b>-78-</b>
C.1 DIAGNÓSTICO: La propuesta de valor.....	-78-
C.2 PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN. ....	-81-
C.3 CONCLUSIÓN FINAL.....	-89-
<b>D. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>-95-</b>
<b>E. ANEXOS.....</b>	<b>-97-</b>
ANEXO I: Cuestionario para la encuesta a los alumnos.....	-97-
ANEXO II: Cuestionario guía para entrevista a empleados de la Esc. de Graduados FCE....	-98-
ANEXO III: Salida del análisis factorial de correspondencias múltiples aplicado a las respuestas de las encuestas.....	-104-

## Índice de gráficos

Figura 1: Proceso de toma de decisiones del consumidor. Adaptado de Lamb, Hair y McDaniel. ....	- 10 -
Figura 2: Categorías de servicios. Adaptada de Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 34.....	- 11 -
Figura 3: Proceso de compra de servicios, adaptada de Lovelock y varios, 2011, pág. 196. ...	- 13 -

Figura 4: Factores de influencia en las expectativas de los consumidores de servicios. Lovelock & Wirtz, 2009, quien adapta de Valarie A. Zeithaml, Leonard A. Berry y A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service" .....	15 -
Figura 5 Ecuación de valor.....	18 -
Figura 6: Lienzo de la propuesta de valor adaptado de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014.....	19 -
Figura 7: Lienzo de Modelo de Negocio, extraído de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014 .....	19 -
Figura 8: Modelo e la brecha de calidad n el servicio, Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, daptado de Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Services Marketing", 4/e, © 2006.....	24 -
Figura 9: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 1: Contenido de las materias .....	40 -
Figura 10: : Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 2: Satisfacción de las expectativas sobre las materias. ....	41 -
Figura 111: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 3: Conocimiento de los docentes .....	41 -
Figura 122: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 4: Didáctica y destreza de los docentes.....	42 -
Figura 13: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 5: Calidad del material bibliográfico de las materias. ....	43 -
Figura 14: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 6: Valuación general de los docentes de las distintas materias.-	44 -
-	
Figura 15: Lienzo de la propuesta de valor para alumnos de la Escuela de Graduados FCE-UNC.....	45 -
Figura 16: Posicionamiento de las instituciones que dictan MBA en la ciudad de Córdoba ...	80 -
Figura 17: Resumen de propuestas a implementar en los próximo tres meses.....	88 -
Figura 18: Resumen de propuestas a implementar en los próximos seis meses.....	88 -

## **A.PRESENTACION DEL PROYECTO**

### **A.1. OPORTUNIDAD**

#### **I.Contexto**

Postgrado o posgrado es el ciclo de estudios de formación que sigue a la titulación en una carrera universitaria de cuatro años o más. Se trata de la última fase de la educación formal e incluye los estudios de especializaciones, maestrías y doctorados.

La actividad de brindar educación de posgrado ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Esto es producto de la necesidad de los profesionales de especializarse y adquirir nuevos conocimiento para acceder a los puestos de trabajo deseados, es decir por impulso del mercado; así como también por el rol del Estado que estimuló este desarrollo. El fenómeno mundial de la creciente masificación de los sistemas de educación superior, hizo que aumente la oferta para dar respuesta a la mayor demanda.

En América Latina, el ritmo de crecimiento de los posgrados comenzó en la década del ochenta, aunque se observa fuertemente a partir de la década del noventa, en sintonía con las manifestaciones mundiales. En Argentina, el desarrollo intensivo se produjo a partir de 1995 con la sanción de la Ley 24.521 de Educación Superior, que procuró gran impulso a los posgrados. Como respuesta a los acontecimientos, la provincia de Córdoba, particularmente su ciudad capital, cuenta actualmente con una gran oferta educacional de posgrado, dentro de la cual tiene un papel preponderante la Universidad Nacional de Córdoba, a través de sus diferentes Facultades, pero también desde las Universidades e Instituciones Privadas.

El presente trabajo se realizara en el contexto de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y circunstancialmente ampliado al segmento social vinculado a la oferta académica, específicamente para el estudio de la Propuesta de Valor y Teoría de la Conducta del

Consumidor de los alumnos de la Maestría en Dirección de Negocios (MBA) de esta institución.

La Escuela de Graduados se creó en el año 1992, aunque con anterioridad a esta fecha la FCE otorgaba el título de Doctor. De esta manera, al Doctorado en Ciencias Económicas (con mención en Economía y con Mención en Ciencias Empresariales) se le sumaron las Especializaciones en Sindicatura Concursal y en Tributación. Hacia fines de los noventa se introdujo la Maestría en Dirección de Negocios, en el marco de un convenio celebrado con la Universidad de Chile y la Maestría en Estadística Aplicada que se dicta conjuntamente con Facultad de Agronomía y la Facultad de Astronomía, Matemáticas y Física. En el año 2001, se suma el Doctorado en Demografía y en 2007 la Maestría en Comercio Internacional, mediante un acuerdo marco con la Universidad de Barcelona, así como también la Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría. En 2008 se crea la Especialización en Gestión de la Innovación y Vinculación Tecnológica, carrera dio lugar en 2010, a la Especialización en Gestión de Tecnologías Innovadoras.

Actualmente se encuentran en proceso de acreditación en la CONEAU, dos carreras nuevas que son: una Especialización en Contratos de Trabajo y Seguridad Social y una Maestría en Economía Pública y Políticas Económicas, Sociales y Regionales.

El MBA de la Escuela de Graduados FCE se ofrece para todos los profesionales que tengan título de grado y quieran potenciar aspectos tales como liderazgo, estrategia, emprendedorismo e innovación, decisión, integración, formación y motivación.

Cuenta con estudiantes de distintas disciplinas, con mayor participación de alumnos provenientes de Ciencias Económicas y de Ingeniería, cuya edad promedio se encuentran ente los 26 a 30 años. Se dicta en la modalidad de cursado presencial con una duración de dos años y requiere la elaboración de un trabajo final de aplicación.

## **II. Definición de la oportunidad**

Con lo señalado en el punto anterior, y dada la importancia de analizar la conducta de los demandantes de este servicio, es necesario destacar que no existen estudios de la propuesta de valor y las características del proceso de decisión de los alumnos de la

Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la FCE, con las consecuentes limitaciones para el diseño e implementación de planes de mejora que esto puede implicar para la carrera. (Aunque actualmente se efectúan, encuestas de opinión sobre la evaluación de docentes).

Razón por la cual, el desarrollo de los mencionados estudios, se constituye en una oportunidad para el futuro crecimiento del MBA haciéndolo más flexible a las adaptaciones que se puedan presentar y atendiendo a las necesidades de sus demandantes.

### III. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

OBJETIVO PRINCIPAL:

- ♦ ***Elaborar una propuesta para optimizar los procesos internos de la Escuela de Graduados FCE-UNC, atendiendo a las necesidades detectadas en la toma de decisiones de alumnos del MBA.***

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- ♦ ***Describir y analizar la conducta de los alumnos durante las sucesivas etapas del proceso de toma de decisiones.***
- ♦ ***Detectar los puntos sensibles al estudiante de MBA que generan diferencias respecto de sus expectativas.***

### IV. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al estudio del proceso de decisión de alumnos del MBA de la Escuela de Graduados, FCE-UNC, pero con la posibilidad de ampliarlo, con las adaptaciones pertinentes a las demás Maestrías y Especializaciones de esta Casa de Altos Estudios, así como también a otros MBA que se ofrecen en la ciudad de Córdoba.

### A.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

El presente trabajo de aplicación consta de seis capítulos:

- ◆ Capítulo 1: La Demanda: Valoraciones de los alumnos de posgrado.
- ◆ Capítulo 2: La Oferta: Competencia de la Escuela de Graduados FCE en la ciudad de Córdoba.
- ◆ Capítulo 3: La Escuela de Graduados FCE y el MBA.
- ◆ Capítulo 4: Indicadores: Determinación de las variables a relevar.
- ◆ Capítulo 5: Estrategias de relevamiento de información.
- ◆ Capítulo 6: Resultados y análisis del relevamiento

## **B. DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **B.1 MARCO TEÓRICO**

#### **B.1.1 Teoría del proceso de decisión del consumidor:**

“El análisis del comportamiento del consumidor es el estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y se deshacen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos” (Kotler & Keller, 2012, pág. 151).

Según Kotler & Keller, (2012) el comportamiento de los consumidores se ve influenciado por *factores individuales*, tales como la percepción, la motivación, el aprendizaje, los valores, creencias y actitudes, la personalidad, auto concepto y estilos de vida; así como también por los *factores sociales*, es decir los grupos de pertenencia y referencia, los líderes de opinión, la familia, el ciclo de vida de la familia, la cultura, subcultura, y la clase social. Del conjunto de factores mencionados, los últimos tres son los más influyentes en la decisión del consumidor.

*La cultura* es el carácter esencial de una sociedad que la distingue de otros grupos sociales, es el determinante fundamental de los deseos y comportamiento de las personas; con elementos propios tales como los valores, el idioma, las costumbres y rituales, las leyes que dan forma al comportamiento de las personas y que se transmiten de generación en

generación. Es así como por ejemplo un niño desde su infancia irá adquiriendo capacidades para desarrollar los valores que le inculque su familia, dependiendo la cultura donde se encuentre inmerso; motivos por el cual los especialistas en marketing comercializan sus productos teniendo en cuenta los valores de cada lugar, ya que una empresa tiene pocas posibilidades de vender sus productos o servicios en una sociedad que no comprende. Cada cultura posee *subculturas* con identificación específica y mayor sociabilización de sus miembros, con bases en las características demográficas, geográficas, étnicas, religiosas y políticas. Cuando estas subculturas crecen en tamaño y recursos, las organizaciones desarrollan técnicas de marketing para atender a las necesidades de sus miembros, porque sus actitudes, valores y decisiones de compra son aún más similares a las de la cultura general. La estratificación social, mediante la formación de *clases sociales*, es un fenómeno que se observa en todas las sociedades humanas; cuyos miembros se ordenan jerárquicamente, comparten valores intereses y conductas y por consiguiente muestran preferencias similares de consumo. A las empresas les interesa conocer del tema, porque dependiendo la clases social para la cual comercialicen sus producto o servicios será el modo de anunciarse o publicitarse y también cuales son los productos más atractivos para cada una de ellas.

La **Teoría del Proceso de Toma de Decisiones del Consumidor** explica que por lo general el consumidor al comprar productos o adquirir servicios pasa por cinco etapas que se muestran en la Figura 1.1: y son 2) Búsqueda de información, 3) Evaluación de las alternativas, 4) Decisión de compra, 5) Comportamiento post-compra (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011). Estos pasos demuestran un comportamiento general, aunque no necesariamente se realizarán en este orden, incluso podrán omitirse algunos o volver a realizar otros.

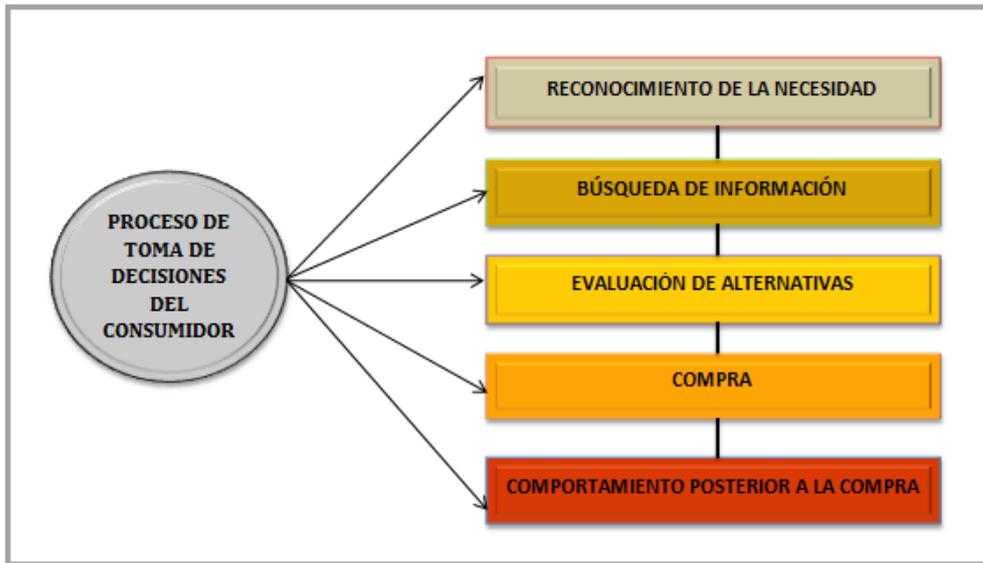


Figura 1: Proceso de toma de decisiones del consumidor. Adaptado de Lamb, Hair y McDaniel.

✓ La actividad de la Escuela de Graduados FCE-UNC es prestar servicios de educación de posgrado y en el caso que de los servicios se dan algunas particularidades que es importante considerar.

#### B.1.1.A. categorías generales de servicios:

Un proceso implica obtener información y transformarla en un resultado. Sin embargo, ¿qué es lo que cada organización de servicios está procesando en realidad y cómo desempeña esta tarea? (Lovelock & Wirtz, 2009). En los servicios se procesan tres categorías generales: personas, objetos físicos y datos. Al considerar a los servicios desde esta perspectiva, podemos clasificarlos en cuatro grupos generales: unos con base en acciones tangibles, dirigidas al cuerpo de las personas o a sus posesiones físicas, y otros con base en acciones intangibles, enfocadas a la mente de la gente o a sus bienes intangibles. Nos referimos a estas categorías como: 1) *proceso hacia las personas*, 2) *proceso hacia las posesiones*, 3) *proceso de estímulo mental* y 4) *proceso de información*.

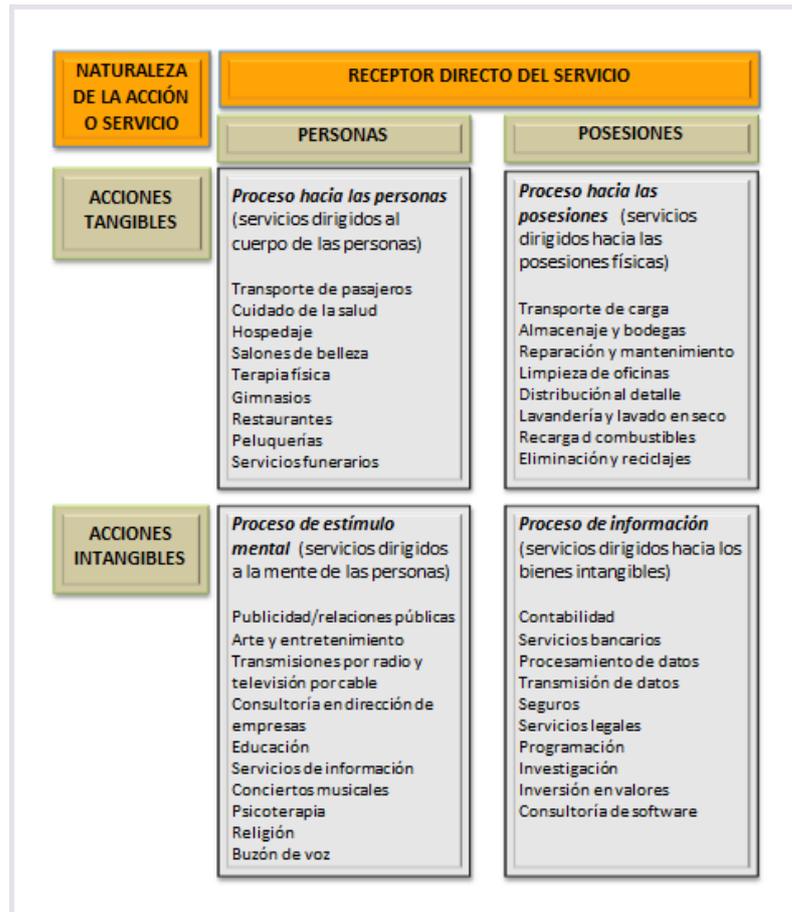


Figura 2: Categorías de servicios. Adaptada de Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 34.

Proceso hacia las personas: para recibir este tipo de servicios, los clientes deben ingresar personalmente al sistema de servicios, porque forman parte integral del proceso y no pueden obtener los beneficios deseados a distancia, es decir deben concurrir a una instalación física donde personas o máquinas crean proveen los beneficios del servicio a los clientes.

Proceso hacia las posesiones: se produce cuando los clientes le solicitan a las empresas de servicios un tratamiento tangible a alguna posesión física para la cual necesitan una solución. En este tipo de servicios los clientes intervienen físicamente menos que en los servicios de atención personalizada, ya que suele limitarse a entregar el artículo que necesita el tratamiento, solicitar el servicio, explicar el problema y regresar después a recogerlo y a pagar la cuenta.

Proceso de estímulo mental: para obtener mayor beneficio de este tipo de servicios es necesario que los clientes inviertan tiempo y cierto grado de esfuerzo mental. Sin embargo, los receptores no necesariamente deben estar físicamente presentes en las instalaciones donde se presta el servicio. Hay un contraste interesante con los servicios de proceso hacia las personas, ya que por ejemplo los pasajeros pueden dormir durante un vuelo y aun así llegar a tiempo a su destino pero si se duerme en una clase, no obtendrá el beneficio que buscaban. Estos servicios a menudo son creados en un lugar y transmitidos a través de la televisión, la radio o Internet a clientes individuales ubicados en lugares distantes, aunque también pueden entregarse a grupos de clientes en su lugar de origen. Los servicios de esta categoría pueden “inventariarse” para ser consumidos después de su producción y consumirse de forma repetida. Para algunos clientes, el hecho de comprar un video educativo para verlo en casa puede ser una mejor solución que tomar una clase. Cada vez es más frecuente que los clientes puedan descargar contenidos electrónicos al solicitarlo por medio de sus computadoras o teléfonos celulares.

Proceso de Información: las computadoras han revolucionado el proceso de información, pero no toda la información es procesada por medio de máquinas, los profesionales de una gran diversidad de campos utilizan su cerebro para procesar información. La línea entre el proceso de información y el proceso del estímulo mental puede ser muy delgada y periódicamente se combina la cobertura de los servicios de proceso de estímulo mental y de proceso de información bajo el término de servicios basados en información.

#### **B.1.1.B. El proceso de compra de Servicios.**

“En las economías desarrolladas, los clientes dan mayor prioridad y gastan más dinero en vacaciones, deportes, entretenimiento, comidas en restaurantes y otras experiencias de servicio más elaboradas, incluso a expensas de gastar un poco menos en bienes materiales. Este cambio en el comportamiento y en las actitudes del consumidor brinda oportunidades a las empresas de servicios, que entienden y satisfacen las necesidades cambiantes” (Lovelock & Wirtz, 2009).

Cuando los consumidores deciden comprar un servicio que satisfaga una necesidad pendiente, generalmente atraviesan un proceso complejo que consta de tres etapas: *la*

etapa previa a la compra, la etapa del encuentro de servicio y la etapa posterior a la compra; cada una de ellas consta de varias etapas más que se pueden ver en la figura 1.3.

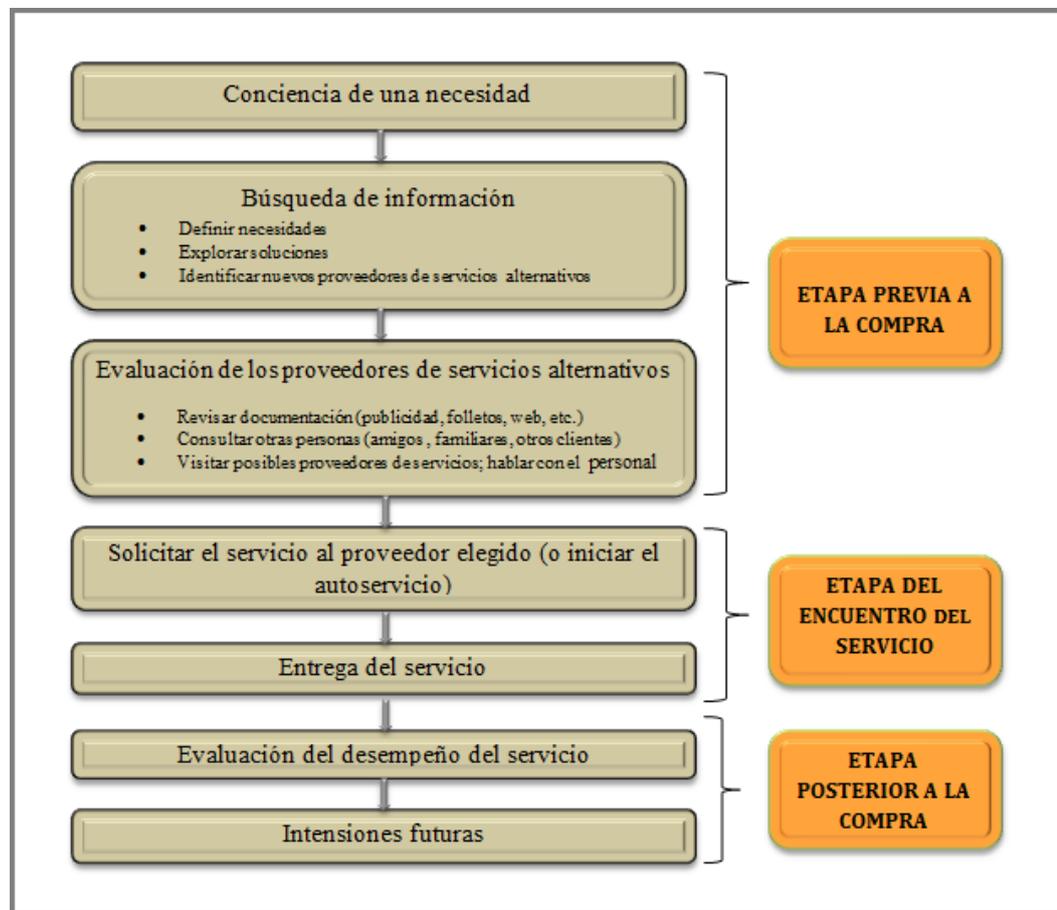


Figura 3: Proceso de compra de servicios, adaptada de Lovelock y varios, 2011, pág. 196.

**Etapa previa a la compra:** esta etapa comienza con la activación de una necesidad, luego la búsqueda de la información y evaluación de alternativas, para culminar con la compra del servicio. Los clientes buscan solucionar necesidades que les surgen y pueden estar relacionadas con la identidad personal y las aspiraciones, con situaciones físicas o con estímulos externos. El conjunto de alternativas que tiene para elegir se llama **conjunto evocado**. Es posible que por la gran cantidad de indicios poco tangibles que poseen algunos servicios, se dificulte la evaluación de la compra y los clientes se sientan inseguros por el riesgo que implica que la adquisición no sea adecuada, con el agregado que la mayoría de

los servicios no tienen la posibilidad de la devolución del producto, como en el caso de los bienes.

Muchos bienes y algunos servicios tienen una cantidad relativamente alta de *atributos de búsqueda*, es decir características tangibles que los clientes pueden evaluar antes de la compra y que ayudan a entender lo que obtendrán a cambio de dinero; aunque la mayor parte de los servicios enfatizan los *atributos de la experiencia*, que los compradores solo pueden distinguir durante la entrega y el consumo. Por último los *atributos de credibilidad* son los más difíciles de percibir, aún después del consumo debido a que el individuo se ve forzado a confiar que se han realizado ciertas tareas que se traducirán en beneficios, como por ejemplo las condiciones de higiene de la cocina cuando va a un restaurante.

Los consumidores que se sienten incómodos por los riesgos que perciben en esta etapa previa, pueden utilizar varios métodos para reducirlos como: buscar información de fuentes personales respetadas (familiares, amigos, compañeros), confiar en una empresa que tiene buena reputación, pedir garantías, visitar las instalaciones del servicio o probar algunos aspectos de éste antes de comprarlo, preguntar a empleados conocedores sobre los servicios de la competencia, examinar indicios tangibles u otras evidencias físicas, usar Internet para comparar ofertas de servicios y para buscar críticas y evaluaciones independientes.

Las empresas que están bien manejadas trabajan duro para reducir el riesgo percibido al adquirir ciertos servicios, especialmente cuando son costosos y tienen resultados perdurables. Algunos de ellos son: garantías de desempeño, garantías de devolución del dinero (o de repetir el servicio), invitación a los clientes potenciales para ver una presentación anticipada del servicio a través de folletos, sitios web y videos, visitas a las instalaciones de servicio antes de la compra, etc. También establecen procedimientos de seguridad visibles, capacitan a los miembros del personal para que sean respetuosos y muestren empatía con los clientes, instituyen líneas gratuita de servicios al cliente o un sitio web informativo, permiten que los clientes tengan acceso a información en línea sobre el estado de un pedido o procedimiento, entre otras.

“Las organizaciones inteligentes, que tienen múltiples puntos de contacto con los clientes, se esmeran en un manejo de evidencias, es decir, un método explícito y organizado para presentar a los clientes evidencias congruentes de sus capacidades en forma de indicios transmitidos por medio del vestuario y comportamiento sus empleados y de la apariencia del mobiliario, equipo e instalaciones” (Lovelock & Wirtz, 2009).

Los clientes evalúan la calidad del servicio en función de la comparación de lo obtenido con sus expectativas, y si estas se cumplen o se superan, consideran haber recibido un servicio de alta calidad y serán más propensos a realizar compras repetidas.

El *servicio deseado* es aquel que los clientes esperan recibir y el *servicio adecuado* es el nivel mínimo que los clientes aceptarían sin sentirse insatisfechos. El modelo de la figura 4, creado por los profesores A. Parasuraman, Leonard Berry y Valarie Zeithaml, muestra cómo se forman las expectativas del servicio deseado y del servicio adecuado. La *zona de tolerancia* es el rango de servicio en el cual los clientes no ponen atención a su desempeño; cuando caen fuera de esta, los clientes reaccionan en forma positiva o negativa. Cada empresa debe entender cuál es la amplitud de la zona de tolerancia de sus clientes.

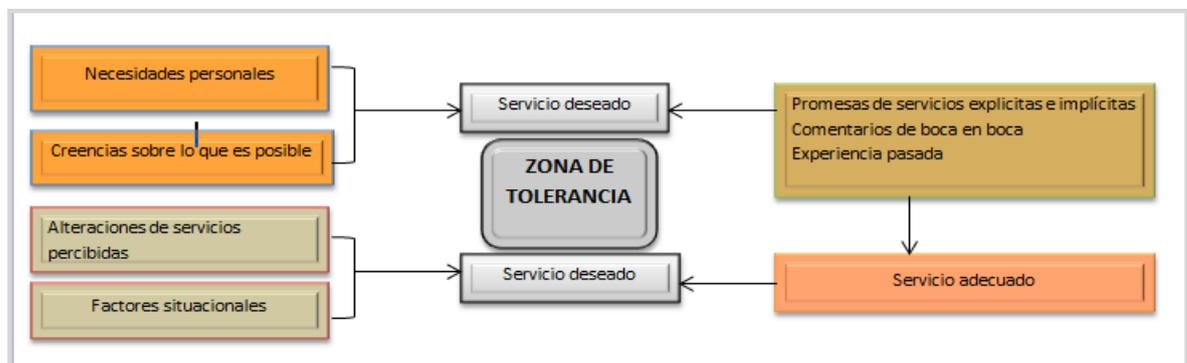


Figura 4: Factores de influencia en las expectativas de los consumidores de servicios. Lovelock & Wirtz, 2009, quien adapta de Valarie A. Zeithaml, Leonard A. Berry y A. Parasuraman, “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service”.

Después de evaluar las alternativas el consumidor está preparado para tomar una decisión y pasar a la etapa siguiente.

Otra posibilidad para reducir el número de opciones, es la que subrayan Lamb, Hair y McDaniel, (2011) que consiste en elegir un atributo y luego excluir todos los productos del grupo que no lo tengan o establecer límites, es decir niveles mínimo o máximo de un atributo que una alternativa debe superar para ser considerada; también se pueden clasificar los atributos por orden de importancia y evaluar los productos en función a esto. Este proceso, donde la decisión se toma en función de la evaluación de ventajas, desventajas y atributos se denomina *proceso gradual*, en contraste con este se encuentra el *proceso de categorización*, donde según el grado que al producto se le pueda asignar en una categoría particular, recibirá una evaluación similar a la de la categoría (en este caso, la valuación de un producto depende de la categoría a la cual se percibe que pertenece). Una estrategia de las organizaciones suele ser la Extensión de la marca, donde una marca muy conocida y respetada en una categoría se extiende a otras categorías, como por ejemplo Coca Cola, Coca Light, Coca Zero y Coca Life.

**Etapa del encuentro del servicio:** un encuentro de servicio es el periodo durante el cual el cliente interactúa con el proveedor del mismo. Si bien algunos de estos encuentros son muy breves, otros pueden prolongarse en el tiempo e incluir múltiples pasos y complejidades; así podemos destacar las diferencias entre los servicios de alto y bajo contacto. Los *servicios de alto contacto* son aquellos que suponen interacciones a lo largo de toda la entrega del mismo y adoptan una forma física y tangible. Durante la entrega del servicio, los clientes se ven expuestos a varios indicios de la empresa como el interior y exterior del edificio, equipamiento, maquinaria, los olores, ruidos, la apariencia y el comportamiento del personal, e incluso a los otros clientes; que sirven para definir las expectativas y las percepciones de la calidad del servicio. El personal es el factor más importante en estos encuentros porque tiene interacción directa con los clientes, quienes deberán combinar habilidades aprendidas con el tipo correcto de personalidad. Los *servicios de bajo contacto*, a diferencia de los anteriores, suponen poco o ningún contacto físico del cliente con el proveedor, que es reemplazado por el contacto a distancia a través de canales electrónicos o físicos de distribución; tendencia que crece con rapidez en una sociedad orientada hacia la comodidad y se visualiza en el ascenso de las transacciones de servicio que se concretan por correo electrónico, por una página web o por teléfono.

**Etapa posterior al encuentro del servicio:** durante esta etapa, los clientes evalúan el desempeño del servicio que han recibido y lo comparan con las expectativas que tenían.

La satisfacción se puede definir como un juicio de actitud después de una acción de compra o una serie de interacciones entre consumidor y producto. Los clientes tienen ciertos estándares de servicio en mente antes del consumo, observan el desempeño del mismo y lo comparan, y luego forman juicios de satisfacción con base en esta comparación. El juicio resultante se denomina *rectificación negativa* si el servicio es peor de lo esperado, *rectificación positiva* si es mejor de lo esperado y simplemente *confirmación* si resulta como se suponía. Cuando hay una gran ratificación positiva, además de placer y un elemento de sorpresa, es probable que los clientes se sientan *deleitados*, pero una vez que se sienten así sus expectativas aumentan y se encontrarán insatisfechos si la calidad baja, en estos casos se necesita algo más que evitar problemas, se trata de estrategia “cero defecto”.

Las *Acciones pos compra* de un cliente insatisfecho pueden ir desde no comprar más el producto (opción de salida) a predisponer a sus conocidos en contra del producto (opción de voz).

### **B.1.2 Ecuación de valor:**

En el proceso de evaluación, selección y preferencia de un bien o servicio por sobre otro, opera una percepción de valor establecida por el cliente, el cual se basa en la obtención de los mayores beneficios y al menor costo.

“En la mente del consumidor, si dos productos tienen el mismo beneficio, ellos comprarán el menos costoso, pero si dos productos tienen el mismo precio, comprarán el que les ofrezca más valor.” (Marketing según Tavo: algunas ideas acerca del marketing)

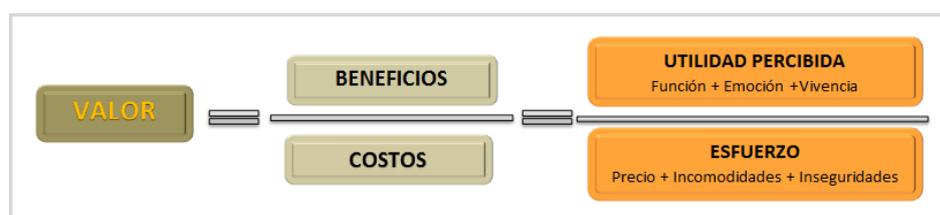


Figura 5 Ecuación de valor.

La ecuación de valor es una herramienta para diseñar una oferta que aporte más valor sin bajar precios. El valor aumenta si sube la calidad percibida de los servicios, que tiene que ver con las prestaciones ofrecidas, con la experiencia de adquisición y uso, con ofrecer al cliente algo que no espera y satisfacer sus necesidades no declaradas; también incrementa si mejora la imagen de la organización, posicionando estratégicamente la empresa y diseñando una propuesta de valor diferente; por último se acrecienta el valor si se reduce el esfuerzo y el riesgo requerido para adquirir y disfrutar los servicios.

### **B.1.3 Propuesta de valor:**

“La propuesta de valor consiste en el conjunto total de beneficios que la empresa promete ofrecer; por lo tanto, constituye una valoración más completa que el posicionamiento central de la oferta” (Kotler & Keller, 2012). Radica en una estrategia para maximizar la demanda a través de una configuración óptima de la oferta.

Se deben especificar las diferencias entre lo que se entrega y lo que propone la competencia; también se deja en lo posible por escrito detalle del ahorro de costos o el valor agregado que los usuarios reciben por utilizar esta oferta y otro aspecto fundamental es que dentro de la empresa este bien implementado en método para la creación de valor y se premie a los empleados cuando desarrollen una política persuasiva. No debe confundirse con promociones o descuentos temporarios ni reducirse a un elemento diferenciador, ya que es una propuesta integral de la empresa de cara al mercado.

Osterwalder, en su libro Diseñando la propuesta de valor (2014), plantea el Modelo del lienzo de la propuesta de valor que podemos observar en la figura 6.

Este es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, el mapa de valor y el encaje. Está pensado para evitar perder el tiempo con ideas que no funcionan; diseñando, probando y ofreciendo a los clientes lo que realmente están esperando.

El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del lienzo de modelo de negocio, que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa, cuya representación gráfica se observa en la figura 6.



Figura 6: Lienzo de la propuesta de valor adaptado de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014.

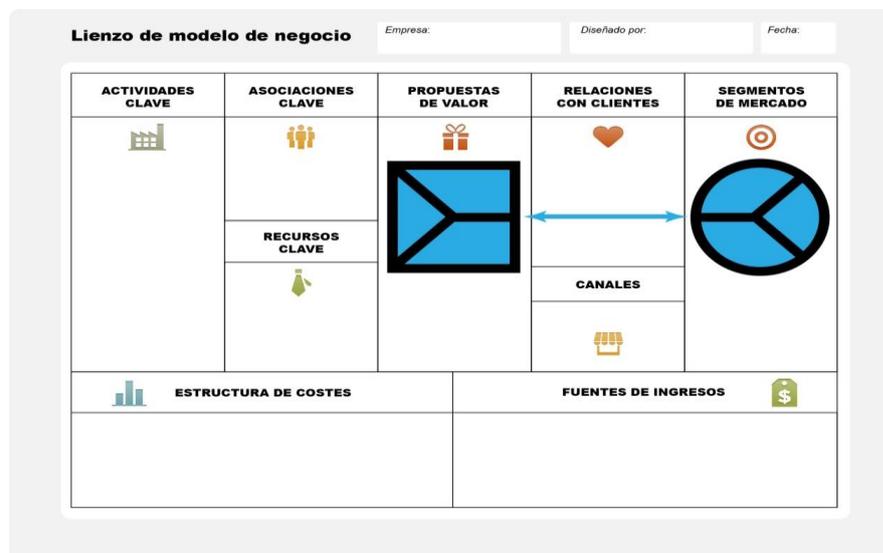


Figura 7: Lienzo de Modelo de Negocio, extraído de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014

A continuación se describirán las partes del modelo del lienzo de la propuesta de valor:

**1- Perfil del cliente:** agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas o trabajos, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes. Representadas en la parte derecha de la figura 6.

- **Tareas o trabajos del cliente:** describen las actividades que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral; es decir los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren resolver o las necesidades que intentan satisfacer.

Se pueden distinguir tres tipos de tareas que es importante diferenciar: *Tareas funcionales* (el cliente desea resolver algo específico, un problema), *tareas sociales* que se relacionan con cómo quieren ser percibidos por los demás (el cliente quiere ganar poder o estatus) y *tareas personales o emocionales* (los clientes buscan un estado emocional específico como mejorar la calidad de vida, estar tranquilos con sus inversiones o seguridad en el puesto de trabajo).

- **Frustraciones del cliente:** describen todo aquello que molesta al cliente antes, durante y después de intentar resolver una tarea o lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal o no se resuelve una tarea.

Se debe poder identificar tres tipos de frustraciones y lo severas que pueden ser: *frustraciones funcionales* (cuando un producto o servicio no funciona, funciona mal o tiene efectos secundarios negativos), *sociales* (Ej. “quedo mal si hago esto”) o *secundarias* (Ej. “es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”). También pueden conllevar *sensaciones no deseadas* (“Es aburrido correr en el gimnasio”); *obstáculos* que son los que impiden que los clientes empiecen una tarea o que los hacen ir más lentos (Ej. “me falta tiempo para hacer esto como es debido”) y *riesgos* que son resultados potenciales, algo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (Ej. “Puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución”).

- **Alegrías del cliente:** describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes, son alegrías sin las cuales un producto o servicio no funcionaría.

Se pueden clasificar en: *esperadas*, son alegrías relativamente básicas que se esperan de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas; *deseadas*, son las que van más allá de lo que espera el cliente de una solución, pero que les encantaría tener y las *inesperadas* son aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes.

**2- Mapa de Valor:** describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías. Representadas en la parte izquierda de la figura 6.

- **Productos y servicios:** se trata de una lista de todo lo que ofrece la organización. Los productos y servicios no crean valor por sí mismos, sino en relación con un segmento de clientes específico y sus tareas, frustraciones y alegrías. La propuesta de valor podrá incluir productos o servicios físicos, intangibles, digitales y financieros.

- **Aliviador de frustraciones:** describen cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes. No hace falta aportar un aliviador para cada frustración que hayas identificado en el perfil del cliente, porque ninguna propuesta de valor puede hacerlo. Las mejores propuestas de valor se centran en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.

- **Creadores de alegrías:** describen cómo los productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen cómo pretende la empresa producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o con los que se sorprendería. No es necesario abordar cada alegría identificada en el perfil del cliente, sino centrarse en aquellas que son relevantes para ellos y en los puntos en los que el producto y servicio puede marcar la diferencia.

**3- Encaje del modelo:** se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, es decir cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente. El encaje tiene lugar en tres etapas:

- **Encaje problema-solución:** esta primera se da cuando identificas tareas, frustraciones y alegrías más relevantes del cliente, que crees que puedes abordar con tu propuesta de valor. Se deben realizar prototipos de múltiples propuestas de valor alternativas para elegir las que produzcan el mejor encaje.

- **Encaje producto-mercado:** la segunda ocurre cuando los clientes reaccionan de manera positiva a la propuesta de valor y esta encuentra tracción en el mercado, es decir cuando se crea valor para el usuario. Consiste en validar o invalidar las suposiciones relativas de la etapa anterior, descubriéndose en muchos casos que las propuestas no crean valor y

debiéndose reformular muchas de ellas. Encontrar este segundo tipo de encaje es un proceso largo y repetitivo.

- **Encaje de modelo de negocios:** la tercera sucede cuando se encuentra un modelo de negocio escalable y rentable. Una propuesta de valor sin un modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso. Ninguna propuesta de valor, por buena que sea, puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro.

#### **B.1.4 Niveles de producto o servicio:**

La teoría clásica de niveles de producto parte de identificar una necesidad o deseo esencial, a partir de la cual se construyen elementos adicionales, haciendo gradualmente la oferta más robusta; donde cada nivel agrega más valor constituyendo la Jerarquía de valor para el cliente. Kotler y Keller (2012) definen cinco niveles:

-Beneficio Básico: es el servicio o beneficio que el cliente está comprando en realidad, es una necesidad o un deseo. Ej. Los clientes de un hotel compran descanso, los estudiantes de un curso de posgrado compran educación.

-Producto Genérico: versión mínima del producto que en atributos y beneficios responde a la necesidad esencial de la demanda. Ej. La habitación del hotel debe incluir cama, baño toallas o el aula para el dictado de clases debe incluir bancos, pizarrón, borradores, etc.

-Producto Esperado: conjunto de atributos y condicione que los compradores esperan a la hora de comprar un producto. Los huéspedes esperan una cama limpia, lámparas que funcionen y cierto grado de silencio.

-Producto Ampliado: es el que excede las expectativas del cliente y se brinda por encima de lo que ofrece la competencia.

-Producto Potencial: son las mejoras o transformaciones que se pudieran agregar a la oferta o al producto en el futuro. En este nivel las empresas buscan nuevas forma de satisfacer al cliente y distinguir su servicio o producto.

Cada vez es más usual que el nivel de producto ampliado estimule el surgimiento de la diferenciación y la competencia; sin embargo, cada mejora incrementa el costo, y los beneficios mejorados pronto se convierten en beneficios esperados; pero esforzarse para crear un producto ampliado puede ser la clave para el éxito. A medida que algunas empresas incrementan el precio de su producto ampliado, otras ofrecen una versión más sencilla por un precio menor.

### **B.1.5 Modelo de Brecha en la Calidad de un servicio:**

Siguiendo a Lamb, Hair y McDaniel (2011) el modelo de calidad de servicios identifica cinco brechas que pueden dificultar la eficacia de la entrega de un servicio e influir en la evaluación de calidad del mismo. Es un esquema que permite, a través de la identificación de puntos críticos, determinar los momentos en los que se generan desviaciones que conducen a resultados no esperados por el cliente, afectando de forma negativa la calidad y experiencia del servicio (Ver Figura 8).

*-Brecha 1: Brecha del cliente:* es aquella que se produce entre lo que los clientes quieren y lo que la organizaciones piensan que quieren; por falta de comprensión de los deseos y necesidades. Para cerrar esta brecha es indispensable mantenerse en contacto con lo que los clientes pretenden e investigar acerca de sus necesidades y satisfacciones.

*-Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos:* se produce entre lo que la gerencia cree que los clientes quieren y las especificaciones que desarrolla para brindar el servicio.

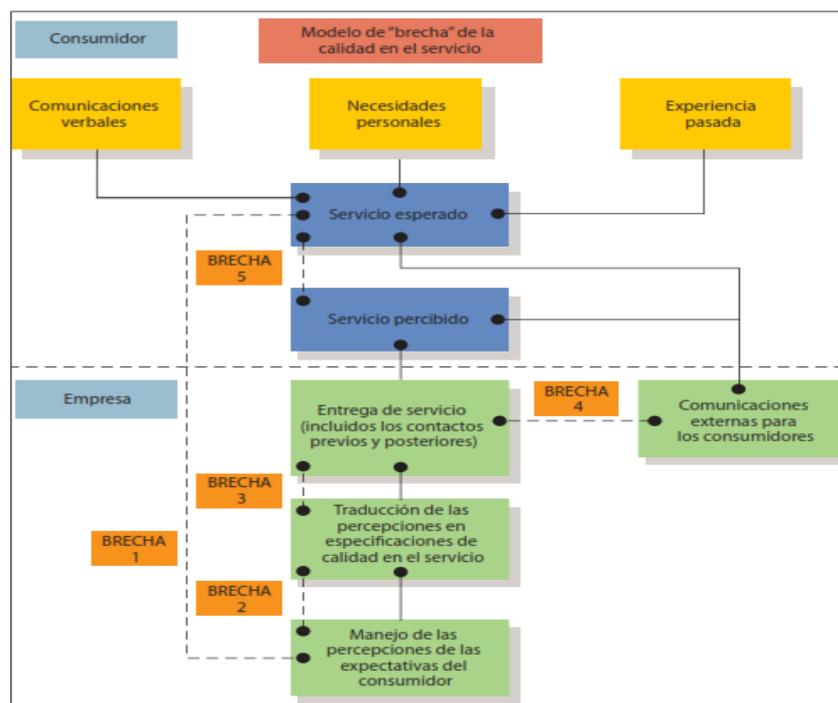


Figura 8: Modelo e la brecha de calidad n el servicio, Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, daptado de Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, “Services Marketing”, 4/e, © 2006.

*-Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares diseñados:* es aquella que se produce entre las especificaciones de calidad de un servicio y el que en realidad se presta. Una vez eliminada la brecha 1 y 2, a esta brecha la pueden causar trabajadores mal capacitados o con poca motivación, por lo que la gerencia debe asegurar que tengan las herramientas y habilidades adecuadas para desempeñar sus puestos, cambiando los procesos de recursos humanos (contratar las personas correctas, desarrollar a los empleados para que brinden calidad de servicio, proporcionar sistemas de apoyo y retener a las mejores personas) con la correcta delegación y empoderamiento de los empleados.

*-Brecha 4: No igualar el desempeño a las promesas:* es la que se produce entre lo que la empresa dice a los clientes que entrega y lo que realmente ofrece. Es una brecha de comunicación que puede solucionarse creando expectativas realistas en los usuarios mediante información honesta y precisa sobre lo que se va a entregar.

*-Brecha 5:* es aquella que se produce entre el servicios que reciben los usuaios y el que desean: Esta puede ser positiva o negativa.

### **B.1.6 Benchmarking:**

Es el estudio de las “empresas con mejores prácticas” para mejorar el desempeño propio. Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.

Kotler resalta que consiste en mostrar a los compradores un producto de referencia (benchmark), y a continuación la nueva oferta de mercado, para luego pedirle a los compradores que expresen cuánto estarían dispuestos a pagar por el nuevo producto, y cuánto pagarían si se agregaran o eliminaran determinadas características del producto de referencia.

El benchmarking es un proceso encaminado a la mejora continua y orientado fundamentalmente a los clientes, cuya importancia no radica en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del impacto que pueden tener las comparaciones sobre los comportamientos.

### **B.1.7 Posicionamiento**

*“La estrategia de posicionamiento se relaciona con la creación, comunicación y mantenimiento de las diferencias distintivas que serán observadas y consideradas valiosas por los clientes con los que la empresa tiene mayores probabilidades de desarrollar una relación de largo plazo.” (Lovelock & Wirtz, Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición, 2009)*

Un posicionamiento exitoso requiere entender las preferencias de los clientes, sus conceptos de valor y las características de las ofertas de la competencia. Cuando el ambiente es muy competitivo se corre el riesgo de que los clientes observen pocas diferencias entre las distintas alternativas de un servicio y terminen eligiéndolo basados en el menor precio.

Siguiendo a Lovelock, quien evoca a Jack Trout, la esencia del posicionamiento considera los siguientes principios:

1. Una organización debe establecer una posición en la mente de sus clientes meta.
2. La posición debe ser singular proporcionando un mensaje sencillo y constante.
3. La posición debe separar a la empresa de sus competidores.
4. La organización no puede ser todas las cosas para las personas, debe enfocar sus esfuerzos.

Si los consumidores perciben muy diferentes las características de los servicios a la “realidad” definida por la organización, se deberán hacer campañas de marketing para modificar las mismas.

Una forma de mostrar gráficamente las percepciones de los consumidores en relación a productos alternativos o competidores, la constituye **el mapa perceptual o mapa de posicionamiento**. Se basan en opiniones de encuestas realizadas y el resultado es un mapa de ubicaciones de productos o servicios en el espacio perceptual de los consumidores. Al momento de evaluar un servicio, los clientes aprecian muchos atributos, pero la herramienta del mapa perceptual, intenta resumirlos, correlacionando las percepciones del consumidor, de manera de mostrar un gráfico bidimensional, aunque puede ser también de tres dimensiones.

### **B.1.8 Diseño de un cuestionario.**

Una vez identificada la información necesaria para resolver o concluir sobre un problema, se procede a la recolección de la misma. Según Marcela Bernassini, en su libro Introducción a la Investigación de Mercados, (2009) se debe tener presente que la calidad de la información depende de la forma en que se plantean las preguntas en los grupos a los que se dirige por ejemplo una encuesta.

Deben realizarse 4 preguntas claves a la hora de confeccionar un cuestionario:

1. ¿De cuánto tiempo disponen quienes responderán el cuestionario?

2. ¿Cuánto tiempo tiene el investigador para editarlo, presentarlo, aplicarlo, codificarlo, procesarlo y analizarlo?
3. ¿Qué tanta disposición tienen quienes van a contestar?
4. ¿Cuánto costará su aplicación?

Es por ello que antes de preparar un cuestionario se deben tener en cuenta algunas cosas tales como:

- Determinar la información deseada: objetivos de la información, datos relevantes, datos complementarios, información necesaria para comprobar la hipótesis.
- Determinan que tipo de cuestionario se diseñará: entrevista personal, por teléfono, por correo electrónico, etc. ya que su redacción y contenido no será el mismo.
- Determinar el contenido de las preguntas individuales: para detectar si es necesaria, porque de no serlo se debe eliminar para ahorrar tiempo de quien responde y costo de procesamiento; si se reúne más de una pregunta en el mismo planteamiento, porque no se tendrá certeza de la respuesta; si se está entrevistado a la persona adecuada para que proporcione la mejor información; si estamos solicitando información que posee el entrevistado, porque muchas veces no proporciona los datos porque no los conoce; si se solicitan datos que el entrevistado pueda obtener con facilidad, porque muchas veces estos requieren de un procesamiento muy complejo; si se otorgará la información, porque muchas veces el entrevistado no quiere o no puede darla.
- Determinar el tipo de preguntas: abiertas, proporcionan mucha información, aunque son difíciles de codificar y pueden provocar malestar en el entrevistado; de opciones múltiples que son fáciles de sumarse e interpretarse, pero eliminan la capacidad de expresarse. Preguntas dicotómicas son la de opción múltiple con dos posibilidades de responder. Son las más usadas por los investigadores de mercado.
- Decidir la redacción de las preguntas: para lo cual se debe definir los términos con precisión, realizar preguntas objetivas, no son recomendables las preguntas negativas, se debe utilizar un lenguaje sencillo y claro, adaptado a las distintas regionalidades del lenguaje, evitando las ambigüedades y la manipulación de respuestas.

- Determinar el orden de las preguntas: de manera que el cuestionario proporcione información de identificación del entrevistado, de clasificación para establecer el perfil del consumidor e información básica que es el cuerpo del cuestionario. Debe darse una introducción al respondiente, las preguntas iniciales deben ser sencillas y atractivas y las más delicadas o difíciles se responden al final. Es importante agradecer la colaboración del entrevistado.
- Disponer el aspecto físico del cuestionario: la presentación debe ser buena, con los espacios adecuados y con fotocopiado de buena calidad.
- Se debe realizar una prueba previa: para comprobar que las preguntas son claras, comprendidas y factibles e responder. Luego de esta prueba piloto se pueden hacer los cambios necesarios antes de la reproducción total.

## **B.2 METODOLOGÍA**

Se realiza un estudio cualitativo y cuantitativo utilizándose como instrumento, entrevistas y encuestas para la obtención de información que se procesa teniendo de base para la propuesta de mejora. La mencionada metodología consta de los siguientes pasos:

- 1) Relevamiento de información secundaria: búsqueda de datos referidos al mercado en estudio, es decir el de la ciudad de Córdoba, tales como: volumen, oferentes, tipo de oferta académica, modalidades de dictado, características y comportamiento de los alumnos, programas de estudio, acciones interesantes llevadas a cabo por otras universidades, etc. El material se recolecta de diarios, notas periodísticas, artículos, revisión de los sitios web, etc.
- 2) Relevamiento de información primaria: relevamiento en la Escuela de Graduados- FCE UNC, para comprobar si existen registros de opiniones de los alumnos y egresados respecto a los posgrados, específicamente del MBA y si hay o no encuestas. En su caso, analizar la gestión que se realiza de las mismas: si se registran o si existe un sistema actualmente para gestionarlas que sea confiable.

- 3) Análisis de la información existente en cuanto a opiniones (satisfacción, quejas) de alumnos y egresados.
- 4) Identificación de las variables a relevar para obtener información necesaria y tipo de relevamiento: que método de recolección de datos se utiliza para obtener la información acerca del comportamiento de los alumnos. Por ejemplo Entrevistas con las personas que están y estuvieron en contacto con los alumnos, encuestas a los alumnos actuales, encuestas a egresados (para conocer como se comportan en cada etapa, que piensan, que les gusta o les disgusta, etc.).
- 5) Diseño de los instrumentos para relevar datos ( como guía de preguntas para entrevistar, cuestionarios para encuestas, etc. )
- 6) Relevamiento de datos: formas de llevar a cabo los instrumentos del punto anterior ( mediante celular, mail, personalmente, etc.); a quienes, y donde.
- 7) Análisis de los datos relevados (procesamiento de las encuestas)
- 8) Diagnostico de la situación actual en base a datos relevados y analizados: detección de necesidades, y debilidades más importantes e identificación de las brechas existentes.
- 9) Presentación de alternativas y elección de la propuesta: Esbozar alternativas a seguir para reducir las brechas detectadas.
- 10) Desarrollo de la propuesta de mejora. Mencionar si la propuesta incluye un producto final, instrumento o herramienta para mejorar los procesos, como se implementa, quienes participan, etc.
- 11) Definición de indicadores de seguimiento o control ( si se realizará una cuantificación de la mejora en los resultados esperados con el nuevo sistema). Ej. Control de nivel de satisfacción.

### **B.3 TRABAJO DE CAMPO**

## **CAPÍTULO 1: LA DEMANDA: VALORACIONES DE LOS ALUMNOS DE POSGRADO.**

La rentabilidad de hacer un posgrado se puede observar en una correlación bastante directa entre los egresados de estas carreras y las gerencias generales, lo que indicaría que para los puestos de ejecutivos, existe una preferencia por individuos que cursaron un posgrado. Esto tiene que ver, con que las unidades académicas más prestigiosas seleccionan a los mejores estudiantes para sus programas, sirviendo como filtro para la excelencia. Aunque según el artículo publicado EDUCAMERICAS en 2012, “para los denominados cazadores de ejecutivos o head hunters, un posgrado por sí sólo no es una garantía de empleabilidad. En cambio, son las habilidades genéricas las que distinguen a los profesionales exitosos con altas probabilidades de hacer carrera. Los empleadores, para ocupar puestos estratégicos dentro de sus compañías, buscan personas capaces de enfrentar entornos altamente competitivos y cambiantes, se fijan en cualidades como flexibilidad, creatividad, liderazgo para conducir equipos e incentivar personas, y la habilidad de detectar y evaluar oportunidades en el mercado.”

Cada vez son más los profesionales que eligen proyectar su capacitación más allá de sus estudios de grado. Las exigencias de un modelo laboral y profesional más globalizado conducen a la capacitación permanente. (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, 2008).

¿Necesidad profesional o negocio educativo? Esa es, una de las preguntas que más se hacen los especialistas dedicados al estudio de esta tendencia. La realidad, local e internacional, muestra que es imprescindible contar con estudios de postgrado, no sólo para alcanzar puestos de relevancia en las organizaciones, sino para ingresar en la carrera empresaria, es por esto que las universidades están monitoreando el mercado laboral y viendo cuáles son sus demandas y falencias para programar y ejecutar nuevas ofertas educativas. En el ámbito de las Ciencias Económicas, sin duda, las disciplinas relacionadas con la Administración y el mundo de los negocios lideran la temática de los postgrados, siendo la carrera más buscada el MBA.

- ◆ Aunque es difícil conocer las causas que mueven a los estudiantes a elegir una carrera frente a otra, existen *estudios realizados en Latinoamérica y España* (El Economista.es, 2013) con el fin de descubrir cuáles son los criterios que más valoran, a la hora de decidirse por un posgrado. Frente a lo que pueda presumirse en el contexto que vivimos, ni el precio ni la salida laboral profesional son aspectos que hayan valorado demasiado los alumnos encuestados. El 77% de la muestra respondió que lo que más valoran es el **programa** y su **calidad**, lo que implica que lo que buscan es aprender y exigen excelencia en estos aspectos. La **metodología E-learning** y el **equipo de profesores** son los otros dos criterios más valorados. Un 60% de los alumnos estima positivamente la enseñanza eLearning para realizar un posgrado. Esta elevada respuesta se justifica en los beneficios de la formación online y que ya nadie duda de su calidad y de sus ventajas, sobre todo a la hora de compaginarla con una actividad profesional, hecho que es muy frecuente en los estudios de posgrado. Un 59% valora positivamente la aptitud de los docentes. Aunque en menor medida, hay otros aspectos que los estudiantes consideran como las **recomendaciones de terceros**, las **becas** para los alumnos extranjeros y también es significativo que el **título sea homologable**.

Otro punto a tener en cuenta en la valoración de los alumnos, son los rankings que catalogan los posgrados. Según un artículo del Diario Clarin (iEco, 2015), no son importantes y los estudiantes no los consideran un factor central a la hora de seleccionar una escuela de negocios.

- ◆ A su vez, coincidiendo en muchos aspectos con lo anterior, la *Encuesta de Futuros Estudiantes 2015 del Graduate Management Admission Council*, que consultó a 12.000 inscriptos en su sitio mba.com. Cuando los estudiantes enumeraron sus cinco criterios principales para seleccionar un programa y lugar de estudios, los que contestaron la encuesta, futuros estudiantes de posgrado provenientes de Europa, América del Norte, Asia y África, señalaron como los factores de mayor importancia para la elección de una escuela de negocios: **la calidad de sus profesores**, el **tipo de programa ofrecido**, las **acreditaciones que entrega**, su **reputación local** y su **costo**.

- ◆ El Diario La Nación (2002), en su artículo “Claves para elegir un posgrado” aconseja es ver hacia dónde se quiere apuntar en la vida profesional, independientemente del lugar en el que se esté trabajando, hay que ver qué competencias se piden en el puesto que a uno le gustaría tener dentro de dos años y tratar de adquirirlas. Si se busca formación profesional mas elevada que la que se posee, es recomendable elegir una maestría, y si se busca formación como investigador o académico, un doctorado.

La vinculación internacional de la carrera es otro punto al que hay que considerar, ya que está creciendo la oferta y la demanda de dobles titulaciones, es decir, posgrados dictados juntamente con universidades extranjeras, con el atractivo de que se cursan en el país –en parte o en su totalidad– pero otorgan un diploma válido en el exterior.

- ◆ “En América Latina existen muchas Universidades que ofrecen Maestrías y Diplomaturas, y aún así, nuestro país se encuentra dentro de los primeros a la hora de elegir un centro de estudios. Según el Ministerio de Educación de la Nación, en 2015 cerca de 30.000 estudiantes internacionales formaban parte del Sistema Universitario Argentino.” (Facultad de Ciencias Exáctas, Físicas y Naturales-UNC, 2016).

- ◆ De acuerdo a lo publicado en la pagina web de Infotechnology en 2012, los extranjeros tienen cuaro razones para realizar su fomación profesional en Argentina:

1-Prestigio: Argentina cuenta con algunas de las mejores 20 universidades de América. La Universidad Nacional de Córdoba, por ejemplo, es la más antigua del país y una de las primeras del continente Americano, fundada en 1613.

2-Costos: estudiar en Argentina, y en la MBA, es entre un 50% y 100% más accesible que cualquier otra propuesta académica extranjera. Con lo que cuesta un posgrado en sus lugares de origen, los alumnos internacionales pueden conseguir en Argentina no sólo la formación, sino también el alojamiento. Otro factor importante a tener en cuenta es que, gracias a los acuerdos del Mercosur, es relativamente sencillo conseguir los papeles necesarios para obtener una residencia temporal y así poder trabajar a tiempo parcial.

3-Formación continua: la propuesta académica no se termina en la carrera de grado o posgrado, por el contrario, las universidades del país y en particular la UNC, cuentan con

una amplia extensión curricular proponiendo cursos, talleres, seminarios, mesas de debate y especializaciones, promoviendo un enriquecimiento cultural e intelectual constante.

4-Idioma y cercanía al país natal: muchos jóvenes extranjeros eligen Argentina como país de destino por compartir una misma lengua y por lo receptiva que es la sociedad al momento de relacionarse con personas de distintas culturas.

Aunque más allá de la Argentina, se debe destacar que entre los beneficios que los extranjeros obtienen de estudiar en otro país se encuentra la posibilidad de engrosar sus contactos para la futura vida laboral.

### **LA DESERCIÓN EN LAS CARRERAS DE POSGRADO.**

El incremento en la demanda de carreras de posgrado es un fenómeno que en los últimos años se registra en todos los países de la región. La Argentina, pese a ser uno de los pocos en los que es obligatorio que estos programas atraviesen un proceso de evaluación de calidad, no ha sido la excepción. De acuerdo a los últimos datos de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), existen 2.744 posgrados acreditados en todo el país, incluyendo aquellos que se dictan en instituciones privadas y públicas. Sin embargo, poco se sabe de las tasas de graduación de los alumnos al nivel de posgrado. No hay en la Argentina estadísticas oficiales en base a las cuales diseñar políticas públicas, para reducir el abandono. (iProfesional, 2015).

Un estudio de la Subdirección de Desarrollo Sectorial del viceministerio de Educación Superior de Colombia, afirma que el 51,8% de los estudiantes abandonan sus posgrados, con un 53% en especializaciones, 47% en maestrías y 27% en doctorado (Universidad Colombia, 2015).

En Argentina, el consenso entre las fuentes de consulta es que alrededor del 50% de los alumnos de posgrado dejan la carrera sin terminar o en el mejor de los casos, postergan la graduación. Más allá de estas cifras tentativas, en lo que coinciden todos los profesionales es en el momento en el que se produce la deserción, el estudiante de posgrado deja cuando llega la tesis, es decir, el abandono se produce una vez que tanto la entidad

académica como el alumno han invertido tiempo y esfuerzo en su formación. Existen casos en los que la imposibilidad de maniobrar entre las obligaciones laborales, la vida personal y los estudios, llevan a que los profesionales no completen su trabajo final, también puede suceder, que el alumno se quede sin la fuente de financiamiento que le permitía pagar por el posgrado, o que en verdad le interesen más las herramientas aprendidas durante la cursada y el networking que el título propiamente dicho. Sin embargo, los motivos personales y económicos no explican la baja tasa de graduación en este nivel académico. La escasez de tiempo es un factor común entre los tesis de posgrado, pero no es el único problema, muchos estudiantes no tienen las competencias académicas necesarias, sin embargo, puede carecer de formación metodológica de base, falta de conocimiento de idiomas y disciplina de estudio, aspectos todos que requerirán del estudiante mayor esfuerzo y dedicación para alcanzar los niveles requeridos, otros plantean proyectos de tesis definitivamente ambiciosos para alguien que está trabajando y no en áreas de investigación. Por último, si no se logra la empatía entre tesis y tutor, se termina desgastando la relación y se produce el abandono.

En ausencia de estadísticas oficiales o planes macro a nivel país, cada universidad está desarrollando su propia estrategia de retención entre la que se encuentran:

Universidad Kennedy: sostiene que el trabajo contra la deserción empieza incluso antes de que el estudiante ingrese al aula brindando buena y completa información inicial sobre el programa y sus requisitos, y haciendo una clara distinción entre el rol del alumno de posgrado y la experiencia de grado.

Universidad Torcuato Di Tella: consideran fundamental centrar la actividad en y por el estudiante para entrenar y estimularlo a desarrollar disciplina intelectual, pensamiento propio, producción científica, rigor metodológico, voluntad y esfuerzo de trabajo, descarta de plano aquellas estrategias que impliquen multiplicar el número de graduados "aliviando las condiciones de egreso". Realizan talleres metodológicos o de escritura de tesis, reuniones sistémicas con los alumnos, charlas uno a uno, logrando aumentar la tasa de graduación alrededor de un 20% en los últimos años.

En Siglo 21, hace cuatro años comenzaron a trabajar en la persistencia, en todos los niveles que ofrece la universidad. Por un lado hacen un anclaje para que el proceso que hagan los alumnos en las materias finales sean la base de su investigación o sus proyectos profesionales de las maestrías. A esto se suma un trabajo de un conjunto de profesores y asesores expertos en metodología que trabajan con ellos en el último período.

En la Escuela de Educación de San Andrés, implementaron un fuerte cambio: en lugar de que cada tutor trate con tesis particulares, se realizan además reuniones con grupos temáticamente agrupados, donde cada alumno lleva su trabajo pero mantiene con los demás ese compromiso de reunirse, comparte sus avances, consejos sobre bibliografía, etc. generándose una red de contención.

## **CAPÍTULO 2: LA OFERTA: COMPETENCIA DE LA ESCUELA DE GRADUADOS FCE EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA.**

Dentro de la competencia en la Ciudad de Córdoba, para estudiar un MBA, se encuentran las siguientes instituciones académicas con sus respectivas ofertas, obtenidas desde su página Web:

- ♦  Universidad Siglo 21 - Escuela de Negocios: propone una experiencia de aprendizaje, sustentada en un Modelo de Aprendizaje basado en Competencias que se proyectan en el trabajo colaborativo e interactivo, la utilización de didácticas aplicadas a situaciones de la realidad profesional: método de casos, aprendizaje basado en problemas, en proyectos y storytelling, entre otras. Modalidad 100% Online, todo el proceso de enseñanza (contenidos, interacción, dinámicas) es desarrollado en una plataforma world class. Feedback personalizado del docente a los alumnos sobre su avance y desempeño y respuestas a consultas individuales dentro de las 24 horas, durante todo el cursado de la materia. Orientado a empresarios y profesionales de trayectoria que buscan potenciar y prestigiar su conocimiento del mercado mediante una maestría de altos estándares de educación y evaluación. ( <http://www.21.edu.ar/content/mba-virtual>).

- ◆  Universidad Católica de Córdoba - ICDA: está diseñado para ser cursado con dedicación part time, pudiendo elegir los participantes entre una modalidad de asistencia durante la semana u otra en la que las actividades académicas se concentran los días viernes y sábados. La metodología utilizada combina el aprendizaje de conocimientos académicos con su aplicación práctica a realidades concretas. El programa culmina con el desarrollo de un trabajo final de tesis, concebido como un esfuerzo integrador que debe ser desarrollado por cada participante en forma individual. Orientado a profesionales de distintas áreas del conocimiento, vinculados con la problemática de la conducción de las organizaciones que integran o asesoran, desempeñando un rol protagónico en las mismas con participación mayoritaria de personas entre 31 y 35 años. (ICDA-Escuela de negocios, <http://icda.ucc.edu.ar/contenido/pagina/16>)
- ◆  Universidad Blas Pascal - Cordoba Management School: la idea principal de este posgrado es ofrecer un enfoque útil para comprender el acople horizontal entre las áreas funcionales (finanzas, marketing, logística, operaciones, entre otras) con el nivel estratégico, el nivel táctico y el operativo para así poder dirigir efectivamente las organizaciones. Se orienta a cubrir esta problemática más cercana al funcionamiento dinámico y real de las organizaciones. Modalidad semi presencial con el 25% de la maestría que se cursara en modalidad a distancia a través de la plataforma de la Universidad. Exige la preparación de un trabajo final. (<http://www.cordobamanagementschool.org/formacion/mba/>)
- ◆  Universidad Tecnológica de Córdoba: El desarrollo de las actividades comprende la participación activa de los cursantes, el trabajo en equipo con énfasis en el planteamiento y la resolución de problemas, el uso intensivo de tecnología informática, la elaboración de ensayos y/o trabajos monográficos y la realización de simulaciones y juegos de empresas. El desarrollo de proyectos individuales o en equipo facilita una experiencia de aprendizaje rigurosa y completa; a la par de promover el intercambio de experiencias laborales y puntos de vista con profesionales de otras disciplinas en distintas áreas de los más diversos sectores de

actividad. El régimen de cursado previsto es presencial. (UTN - Facultad Regional Córdoba, <http://www.posgrados.frc.utn.edu.ar/mba/?pls=386>).

Si bien estas son las instituciones que se pueden considerar competidores directas dentro de la ciudad de Córdoba, se debe tener en cuenta a todas aquellas que ofrezcan un MBA con cursado a distancia, ya se constituyen también en competidoras, más allá del lugar físico o de la sede administrativa.

### **CAPÍTULO 3: LA ESCUELA DE GRADUADOS FCE Y EL MBA.**

La Escuela de Graduados es una institución cuyo objeto es brindar una formación profesional y académica de excelencia tanto para la obtención de títulos de Especialista, Magíster o Doctor. Todas sus carreras se encuentran acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), y en el caso de la Maestría en Dirección de Negocios, con la categoría B. El dictado de clases en todos los casos es bajo la modalidad presencial y exige la presentación de una tesis o trabajo final según sea el caso.

Se financia por el aporte de los alumnos y las carreras ofrecen becas de estudio, que en el caso del MBA son por invitación a los recientemente egresados con mejores promedios de todas las carreras de la Universidad Nacional de Córdoba. También descuento para alumnos que no residan en la ciudad de Córdoba y para empleados de determinadas empresas e instituciones con quienes hay acuerdos de colaboración.

Está regida por un Director y un Secretario Ejecutivo, quienes toman las decisiones en acuerdo con la Junta Directiva. A su vez cada una de las carreras posee un Director Académico y en algunos casos Codirectores y Consejos Académicos.

El personal se divide en las Áreas Administrativa, Económica Financiera, de Comunicación y Sistemas y de Asuntos Internacionales.

Tanto el personal como los directivos tienen una cordial y cercana relación con los alumnos y docentes, lo que facilita en algunos casos contar con educadores de calidad sobresaliente

de muchas provincias del país como del exterior, que se sienten atraídos por venir a dictar clases año tras año, aún siendo personas que ocupan cargo de prestigio y gran relevancia; situación que podría hacer declinar la decisión de ser parte de la planta docente de la institución, sin embargo continúan realizando esta tarea con total convencimiento y agrado.

La Institución y en particular el MBA ofrece una amplia red de intercambios para sus alumnos quienes actualmente tienen varias posibilidades tales como:

- ◆ ESSEC Business School – Paris: intercambio estudiantil donde los mismos pueden tomar cursos y/o participar en actividades sociales durante uno o más trimestres.
- ◆ ESSEC Business School – Singapur: intercambio estudiantil donde se participa en los programas The Global Manager in Asia (GMA) y Corporate Finance Track (CFT).
- ◆ Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe: cooperación académica e intercambio estudiantil integrado por 34 Universidades Públicas en 19 países de la región. Los interesados participan complementando su formación académica mediante la realización de estancias de investigación, cursos o seminarios de posgrado en alguna de las universidades integrantes de la Red.
- ◆ Massachusetts Institute of Technology (MIT): posibilidad de los maestrandos de participar en los exigentes programas de capacitación en Supply Chain Management que ofrece a distintas instituciones académicas y de investigación de América Latina.

Los alumnos tienen la posibilidad y la obligación de valorar la calidad de los docentes a través de encuestas anónimas. En el caso del MBA se realizan Online al finalizar cada una de las carreras, a través del sistema de alumno Guarani Posgrado (es una condición que este respondida para poder acceder a la nota de la materia).

Las encuestas mencionadas evalúan opiniones sobre los siguientes temas:

- ◆ Contenidos de la materia (de muy útiles a nada útiles), satisfacción de las expectativas del alumnos antes de comenzar la asignatura (de muy satisfechas a nada satisfechas).
- ◆ Grado de conocimiento de la disciplina por parte del docente (de excelente a malo), didáctica para dictar la materia (de excelente a malo), bibliografía (de muy buena a mala), puntuación de trabajo en general del docente (de 1 a 10).
- ◆ Por último los encuestados tiene la posibilidad de hacer alguna sugerencia o comentario de la materia sobre el que no se haya preguntado.

No se realizan en la institución en general, encuestas de valoración de otros servicios o aspectos relacionados a la calidad del posgrado, así como tampoco a los egresados para medir la poscompromiso de la prestación o la aplicabilidad e los conocimientos adquiridos.

No hay una línea de conexión con los alumnos de grado de la Facultad de Ciencias Económicas a la cual pertenece la institución, quienes en la mayoría de los casos desconocen la oferta de la Escuela de Graduados.

➤ Para el presente trabajo se solicitó a las autoridades de la Carrera, una muestra de las respuestas de las encuestas realizadas a los alumnos. El Área de Sistemas, proveyó información sobre las encuestas realizadas durante todo el año 2014 para 16 materias, tanto a los alumnos de primero como de segundo año, pero sin el nombre de la asignatura ni del docente específico; tampoco las respuestas de las sugerencias de los alumnos.

Se realizó un promedio simple de las puntuaciones obtenidas para cada pregunta en las 16 encuestas sobre las cuales se trabajó, obteniéndose los siguientes resultados:

1- Quisiéramos hablar sobre esta materia, más concretamente sobre los contenidos de la misma, ¿cree Ud. que los mismos fueron ...	Muy útiles	44,3%
	Bastante útiles	42,8%
	Ni útiles ni inútiles	10,3%
	Poco útiles	2,5%
	Nada útiles	0,1%
		100,0%

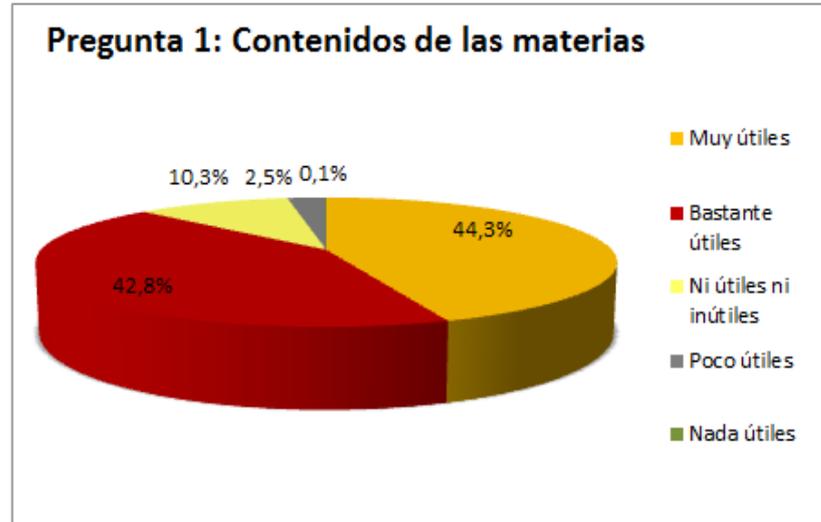


Figura 9: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 1: Contenido de las materias

Las respuestas denotan que el 87% de los alumnos de la muestra, consideran que los contenidos de las materias en promedio son muy útiles o bastante útiles.

2- Las expectativas iniciales que Ud. tenía sobre esta materia, es decir antes de comenzar el dictado de la misma, cree que fueron ...	Muy satisfechas	35,2%
	Bastante satisfechas	49,6%
	Poco satisfechas	12,9%
	Nada satisfechas	2,3%
		100,0%

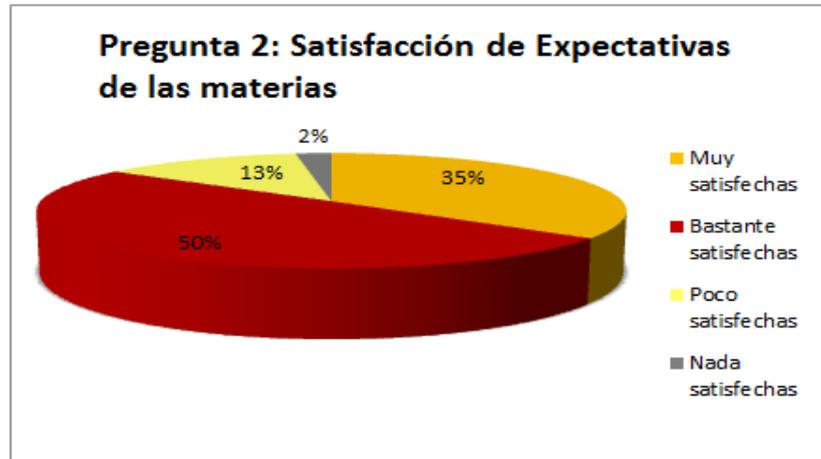


Figura 10: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 2: Satisfacción de las expectativas sobre las materias.

La satisfacción respecto de las expectativas sobre las materias, en general están muy bien cubiertas, ya que la porción poco o nada satisfechas constituyen solo el 15%.

3 - Ahora hablamos del profesor que dictó la materia. ¿Cómo calificaría Ud. el grado de conocimiento de la asignatura? Diría que es ...	Excelente	40,6%
	Muy Bueno	44,7%
	Bueno	13,2%
	Regular	1,2%
	Malo	0,3%
		100,0%

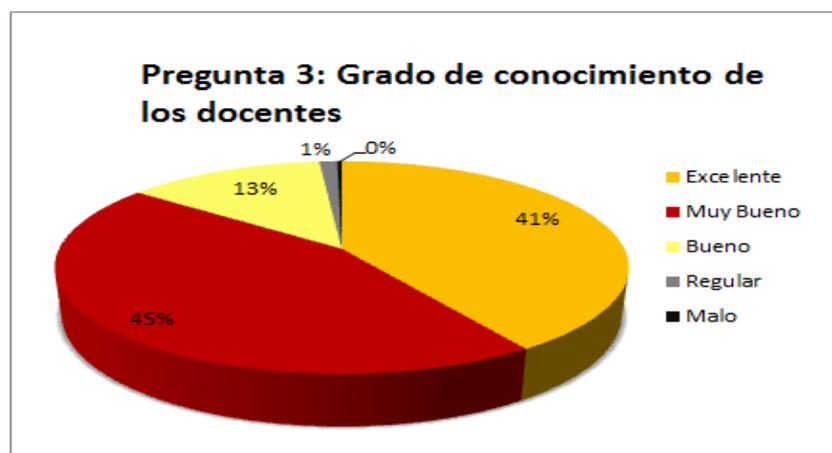


Figura 11: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 3: Conocimiento de los docentes

Claramente los alumnos evalúan que el grado de conocimiento de los docentes es en su amplia mayoría entre excelente y muy bueno (86%).

4 - Y si tuviera que evaluar sus condiciones didácticas, la destreza para dictar la materia, diría que es ...	Excelente	28,3%
	Muy Bueno	37,5%
	Bueno	24,2%
	Regular	7,3%
	Malo	2,7%
		100,0%



Figura 12: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 4: Didáctica y destreza de los docentes.

Respecto de la didáctica y destreza para el dictado de las clases por parte de los docentes, en promedio el 66% considera que es entre excelente y muy bueno, aunque el 34% considera que podría ser mejor este aspecto.

5 - Y en cuanto a la bibliografía indicada, a Ud. le resultó ...	Muy Buena	30,5%
	Buena	46,6%
	Regular	18,7%
	Mala	3,1%
	Muy Mala	1,1%
		100,0%



Figura 13: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 5: Calidad del material bibliográfico de las materias.

La bibliografía utilizada es considerada para un 77% del promedio de los alumnos de 2014 encuestados buena o muy buena; siendo el 23% de los mismos los que no la consideran aceptable.

6 - Si Ud. tuviera que evaluar al profesor en general, teniendo en cuenta todos los aspectos de los que venimos hablando, en una escala de cero a diez, ¿qué signo le pondría?	0	0,5%
	1	0,1%
	2	0,9%
	3	0,2%
	4	1,1%
	5	3,0%
	6	7,4%
	7	14,8%
	8	33,3%
	9	23,4%
	10	15,37%
		100,0%

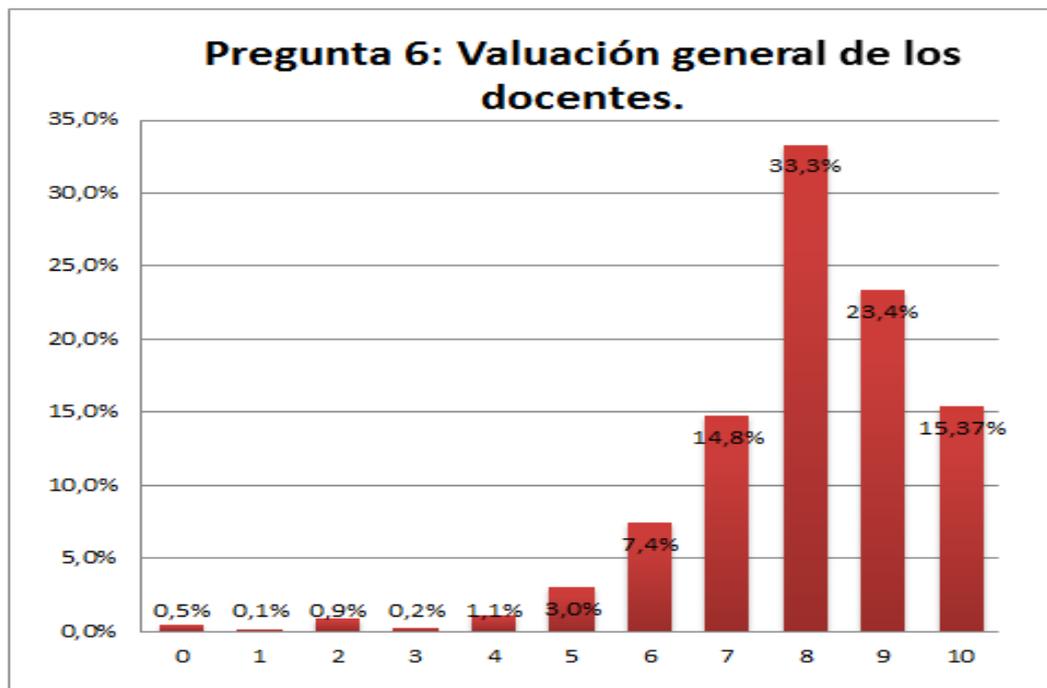


Figura 14: Resumen de respuestas a encuestas realizadas a los alumnos por la Esc. de Graduados FCE. Pregunta 6: Valuación general de los docentes de las distintas materias.

En cuanto a la valoración general de los docentes de las distintas materias en promedio, se observa que entre 6 y 10 se encuentra el casi 94,2% de las respuestas, con el pico máximo en 8; calificando con una nota de entre 0 y 5 solo el 5,8%.

- ♦ Si bien no se obtuvieron datos de las sugerencias, se puede concluir que la muestra tomada de los alumnos que están cursando, en general está muy conforme con los distintos aspectos académicos evaluados.

#### **ACCIONES IMPLEMENTADAS EN EL MBA DE LA ESCUELA DE GRADUADOS FCE-UNC**

La unidad académica en estudio, cuenta con el prestigio de ser parte de la Universidad Nacional de Córdoba, quien es una de los referentes de casas de altos estudios de la región, con el respaldo y la tranquilidad que esto otorga al cliente de posgrado respecto de la validez y posibilidad de homologación del título obtenido.

Su plantel docente y planes de estudios son uno de los atractivos que mas llaman la atención de los postulantes a hacer un posgrado y se trabaja en mantener la calidad de profesores prestigiosos, actualizados y con gran trayectoria profesional que brindan valor agregado a los alumnos, lo que se corrobora en las encuestas que costentan los alumnos.

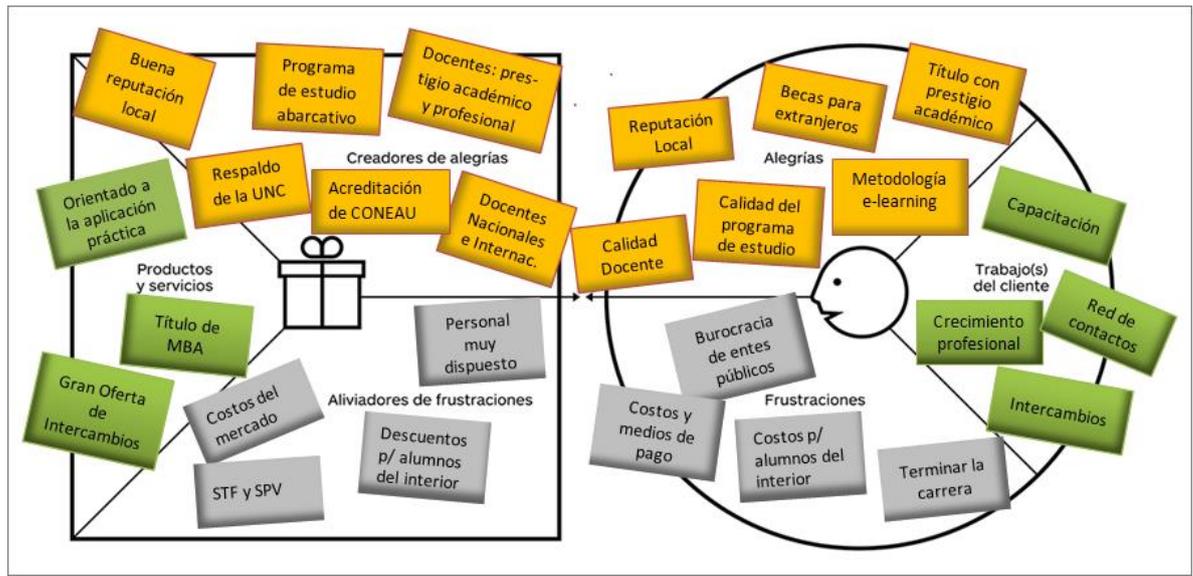


Figura 15: Lienzo de la propuesta de valor para alumnos de la Escuela de Graduados FCE-UNC.

En cuanto a la oferta online, no posee por el momento ningún desarrollo de este tipo.

Las relaciones internacionales son crecientes y con gran participación e interés de los alumnos para hacer intercambios. Aunque se cuenta con baja participación de Latinoamericanos o alumnos de otras procedencias que realicen el curso.

Respecto de los costos, se encuentran fijados en valores muy similares a los de otras instituciones dentro de la ciudad de Córdoba, con programas análogos.

Se otorgan becas de estudio, así como también se realizan descuentos para alumnos que no residan en la ciudad en Córdoba para tratar de alivianar sus gastos de movilidad. Existen acuerdos con determinadas empresas de la ciudad, que posibilitan el descuento para los empleados que quieran realizar una carrera de posgrado en la institución.

La tasa de egresados es alta respecto a otros posgrados de la institución y esto se debe a que se implementó un Seminario de Trabajo Final tanto para alumnos cuyos plazos de

presentación de Trabajos Finales están vencidos según el reglamento de la carrera en cuestión, (para tengan la posibilidad de retomarlos y recibirse) como para los que están cursando. Para estos últimos, desde el inicio del segundo año de cursado comienzan a elaborar su trabajo final, con entregas de avances obligatorias pactadas por un cronograma que marca la materia, bajo el seguimiento de un tutor y con la premisa de que el trabajo final sea entregado conjuntamente con la culminación del cursado regular. Además del tutor, existe una instancia previa a la entrega final, donde un tribunal evalúa, corrige y redirecciona de ser necesario, la evolución del trabajo. Todo esto favorece a que la tasa de deserción se haya reducido notablemente.

#### **ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA DE GRADUADOS.**

Con el fin de conocer la opinión de los empleados, que son quienes tienen contacto directo con los alumnos, se entrevistó a los tres secretarios que cumplen distintas funciones administrativas y a la encargada de comunicación de la institución quién los contacta por todos los medios electrónicos.

Las preguntas básicas de las entrevistas se encuentran en el anexo I, pero no se realizó de manera rígida, sino con flexibilidad y con la posibilidad de repreguntar algunas cuestiones para obtener más información.

Se recopiló la información y las opiniones generales son las siguientes:

- ♦ Todos los entrevistados coinciden que la opinión de los estudiantes del MBA respecto del servicio que presta la Escuela de Graduados es muy buena; también aseguran que los alumnos se muestran muy agradecidos y dan buenas referencias de la institución, lo que se produce acentuadamente cuando están culminando el cursado.

Para reforzar este concepto se transcribe a continuación (con la debida autorización) la publicación que realizó el alumno Marroquí, Ali Lahbabi en su muro

de Facebook; quien durante 2016 cursó junto con los alumnos de segundo año del MBA, como parte de su proyecto de intercambio posibilitado por el acuerdo entre la Escuela de Graduados y el ESSEC Francia.

*“Te hablo de un intercambio inolvidable, de aventura y alegría.*

*Te hablo de la mejor clase de mi vida, de personas auténticas, de aprendizaje, risas y charlas profundas. Muchas gracias por la bienvenida que me ofrecieron y la experiencia estudiantil que nunca de mi vida esperaba. Gracias compañeros, gracias UNC.*

*Te hablo de una familia que formamos en 5 meses, de 5 nacionalidades en la misma casa sobre la calle Salta y de un océano de amor y ternura. Gracias por la confianza que me acordaron y por tantos momentos de felicidad y de fiesta.*

*Te hablo de viajes increíbles, de personas preciosas encontradas en el camino, de adrenalina y de apertura a culturas y tradiciones diferentes. Te hablo de perderte en frente de maravillas del mundo y de abrir tu alma a experiencias que te cambiaron sin sentirlo.*

*Te hablo de esa oportunidad de transformarme, sin saberlo, ni quererlo, en un tipo de "embajador" del mejor país del mundo (según yo obviamente). Espero profundamente que deje una buena impresión e imagen de Marruecos y de los marroquíes. Les espero ahí...*

*Te hablo, al final, de felicidad, energía positiva y simplemente de la experiencia más fuerte de mi vida que me enriqueció tanto como ser humano.*

*Gracias a Córdoba y su amable gente, gracias Argentina, gracias Sur-América.*

*Soy infinitamente agradecido por la suerte que tengo y por los nuevos amigos conocidos a casi 10000 kms de mi tierra natal.*

*Ya me fui, dejando los recuerdos del pasado en mi memoria y animado por la nueva aventura que emprendo. Solo el instante presente importa y prometo de aprovecharlo como si sería el último.*

*Feliz Navidad a mis amigos del mundo entero.”*

- ♦ La devolución que reciben los empleados de la institución respecto de su trabajo específico, también es muy buena de parte de los alumnos, logrando entablar una

relación de cordialidad que rompe las barreras de la burocracia. *“...al pensar que vienen a un lugar público creen que tendrán un trato frío o ceñido a la reglamentación y se encuentran con otro tipo de atención más orientada hacia las personas, ellos acá no son un número y se sorprenden que sepamos quienes son cada uno y le digamos por el nombre...”* *“... les gusta, se sorprenden por un lado y se sienten parte de este espacio, lo habitan y esto ayuda al sentido de pertenencia...”*

Uno de los colaboradores manifestó que los alumnos del MBA se quejan un poco respecto de la inflexibilidad del sistema de asistencia, sobre todo los días viernes cuando salen del trabajo y llegan tarde involuntariamente; y de las fallas en el reloj sobre todo en la salida de los días sábados. También comentó que opinan con respeto y cordialidad sobre el tema.

- ◆ Dentro de las cosas que los entrevistados manifestaron que se podían mejorar, se encuentran las siguientes:
  - La ubicación del reloj de marcado de asistencia no es la correcta, lo que hace que los días de sol, tanto los alumnos como los empleados no pueden llevar a cabo correctamente esta tarea con las implicancias que esto tiene. Se debe a que el lector de rostro, que es el sistema de asistencia existente, es un escáner que se ve alterado con los rayos del sol que penetran por el techo de vidrio el edificio.
  - El servicio de internet; ya que se reciben muchas quejas tanto de alumnos como de profesores, sobre todo los días viernes y sábados donde la cantidad de personas es mayor y no hay conexión.
  - Mejorar la comunicación de las medidas que resuelve la institución para con los alumnos. Sobre todo las referidas a temas económicos como el caso del aumento de las cuotas; que debería hacerse con un tiempo prudencial.
  - Mejorar la comunicación de como se realizan determinados procedimientos administrativos, ya que los alumnos suelen ser dispersos respecto de estos temas y repreguntan al momento de tener que realizar el trámite específico. *“...a medida que surge la duda la respuesta está, por ahí estaría bueno que la respuesta este antes que la duda.”*

- Mejorar los plazos de entregas de notas por parte de los docentes y que los alumnos sepan que las mismas estarán disponibles dentro del mismo en Guaraní.
- Igualar los beneficios que tienen los alumnos de ciertas carreras a todos los demás ya que si bien las cuotas que pagan son distintas, todos se ven como alumnos por igual y perciben estas diferencias.
- Digitalizar más el material de estudio, ya que actualmente se entrega mucho impreso.
- Adecuar el material que se entrega al inicio de la carrera (carpeta, fibras, lápiz, sacapuntas, etc.) ya que se observa que los alumnos con el correr de las clases no lo utilizan. *“...se podría darles una agenda o un cuaderno común, con el logo de la Escuela, que además de servir de publicidad, es lo que los alumnos utilizan.”*
- ◆ En general, desconocen cosas que hagan otros posgrados y que se podrían aplicar al MBA de la Escuela de Graduados. Uno de los entrevistados manifiesta que otras instituciones entregan una Tablet al iniciar la carrera, pero que no le parece importante de aplicar como medida de mejora. También que otros lugares ofrecen la modalidad on line.
- ◆ Ninguno de los entrevistados encuentra trabas a nivel institucional para realizar tareas que les gustaría hacer. Uno de ellos, marca que actualmente la entidad se halla en un período de transición de autoridades, pero tampoco encuentra barreras en este sentido. *“...siempre se dio mucha libertad en la Escuela de Graduados, nunca me sentí frenada.”*

#### **CAPÍTULO 4: INDICADORES: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES A RELEVAR.**

Para la determinación de las variables a relevar se toma como base los estudios realizados sobre las preferencias de los estudiantes de posgrados de Latinoamérica y España (El Economista.es, 2013) y la encuesta de futuros estudiantes 2015 del Graduate Management Admission Council, que consultó a 12.000 inscriptos en su sitio mba.com. También se

realizaron consultas informales a un pequeño grupo de actuales estudiantes de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados.

Con lo antes expuesto, las variables a considerar son las siguientes:

- ◆ **Calidad del programa de estudio:** materias y programa de las mismas que incluye la currícula de la carrera.
- ◆ **Calidad de los docentes:** capacidad de la planta docentes de la carrera.
- ◆ **Prestigio de la Institución:** referida a la importancia que tiene para el alumno, el respaldo de contar con un título emitido por una entidad prestigiosa.
- ◆ **Modalidad de cursado a distancia:** posibilidad de cursado de la carrera on line.
- ◆ **Reputación local:** reconocimiento de la institución en la ciudad de Córdoba respecto de las demás ofertas existentes.
- ◆ **Red de contactos:** posibilidad de relacionarse con pares que ocupan u ocuparán puestos de trabajo claves en el mercado laboral en el que se encuentra inmerso el interesado o al que quiere acceder.
- ◆ **Programas de intercambios:** factibilidad de realizar estudios en escuelas de negocios de otros países con los que la institución tiene acuerdos de intercambios académicos, así como también la relación con estudiantes extranjeros que cursan el posgrado en el establecimiento.
- ◆ **Relación con el personal administrativo:** burocracia de las entidades públicas.
- ◆ **Eficiencia del personal administrativo:** relacionado a cualquier tipo de trámites que deba afrontar el alumno para el desarrollo de su cursado.
- ◆ **Deserción:** no culminación de la carrera.
- ◆ **Costo:** afrontar el valor de la carrera.
- ◆ **Medios de pago:** accesibilidad para la cancelación de las cuotas.
- ◆ **Becas:** posibilidad de reducción de los costos de la carrera mediante la obtención de una beca.

- ◆ **Fidelidad:** referida a voluntad de los consumidores de recomendar el servicio ofrecido a otras personas o volver a consumir otro servicio ofrecido por la institución.
- ◆ **Comunicación:** medios a través de los cuales los alumnos reciben la información requerida.

En base a todas las variables mencionadas, se confeccionó un cuestionario que servirá de base como información primaria para aplicar las técnicas del marco teórico y arribar a la conclusión. Se probará con un grupo de alumnos para comprobar que las preguntas sean claras, comprendidas y contestadas, para luego reproducirlo en la muestra. El mismo se encuentra en el Anexo II.

También se practicaron entrevistas a alumnos para ampliar algunos temas que no sean contemplados por las encuestas debido a la imposibilidad de hacerla muy extensa.

Además de las encuestas y entrevistas, se realizan entrevistas al personal sobre siguientes temas principales:

- ◆ Existencia de procedimientos internos claros para la atención a los alumnos.
- ◆ Percepción de los empleados, respecto de las principales fortalezas y debilidades en cuanto a la prestación de servicios por ellos mismos y por la institución en general.
- ◆ Sujerencias de cambios que podrían ayudar a la mejora del servicio.
- ◆ Relación con los pares, superiores y clientes.
- ◆ Percepción de la evolución de la prestación del servicio a través del tiempo.

## **CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Luego de la confección del cuestionario, se utilizó la técnica de Focus Group, para determinar si algunas de las preguntas del mismo contaban con las respuestas adecuadas

de manera de representar todas las posibilidades para el encuestado, haciéndose hincapié en las preguntas 1, 3 y 4. El grupo focal se realizó a cuatro equipos de 5 personas cada uno, conformados por actuales alumnos del MBA de 2° año. De los mismos surgió la necesidad de agregar algunas opciones que no habían sido tenidas en cuenta, siendo de gran utilidad ya que posteriormente se observó en la encuesta, varias respuestas en estas opciones incorporadas.

Previamente al lanzamiento masivo se probó la encuesta con 10 personas quienes hicieron algunas observaciones respecto a la forma de interpretación de algunas preguntas que fueron corregidas.

La encuesta se articuló a través de la página <https://es.surveymonkey.com/> que ofrece la posibilidad de realizarla y recopilar la información en forma clara y sencilla, generando un link de conexión con la mencionada página que permite ser enviada por diferentes medios. Se seleccionó el envío del link por mail y por teléfono, de manea que los encuestados tuvieran acceso ya sea desde su computadora o desde su móvil a la página y pudieron responder el cuestionario.

La encuesta se realizó a alumnos que están cursando el MBA de la Escuela de Graduados y a egresados de la misma, de las cohortes 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016, por considerar que estos serían adecuados para responder al planteo de todas las preguntas incluidas. Las personas que recibieron por alguno de los medios descriptos la encuesta fueron 206, de las cuales respondieron 102, entre los días 25/10/2016 y el 06/11/2016. Este número de respuestas, si bien no es el ideal, no está tan lejos del satisfactorio teniendo en cuenta la siguiente formula del tamaño ideal de una muestra:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Considerando los parámetros que normalmente se utilizan para el cálculo de un tamaño de muestra certera y representativa, que son los siguientes:

Nivel de confianza del 95%, para lo cual el valor que surge de la tabla de Distribución Normal para Z es de 1,96 (2).

Las probabilidades de éxito y de fracaso serán del 50%

Y el error máximo admisible del 5%. Con estas consideraciones

Se llega a un tamaño de muestra de 400. Valor que será representativo para cualquier número de población, pero deberá ser corregido en el caso de poblaciones pequeñas, como ocurre con esta encuesta donde el total de alumnos MBA de 2012 a 2016 es de 206 personas. En este caso se utiliza una fórmula de corrección del tamaño de la muestra que es la siguiente:

$$n_1 = n / (1 + n/N)$$

En donde

n = tamaño de la muestra

$n_1$  = tamaño de la muestra corregida

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

Llegamos a un tamaño de la muestra corregida de 134 respuestas.

## **CAPÍTULO 6: RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL RELEVAMIENTO**

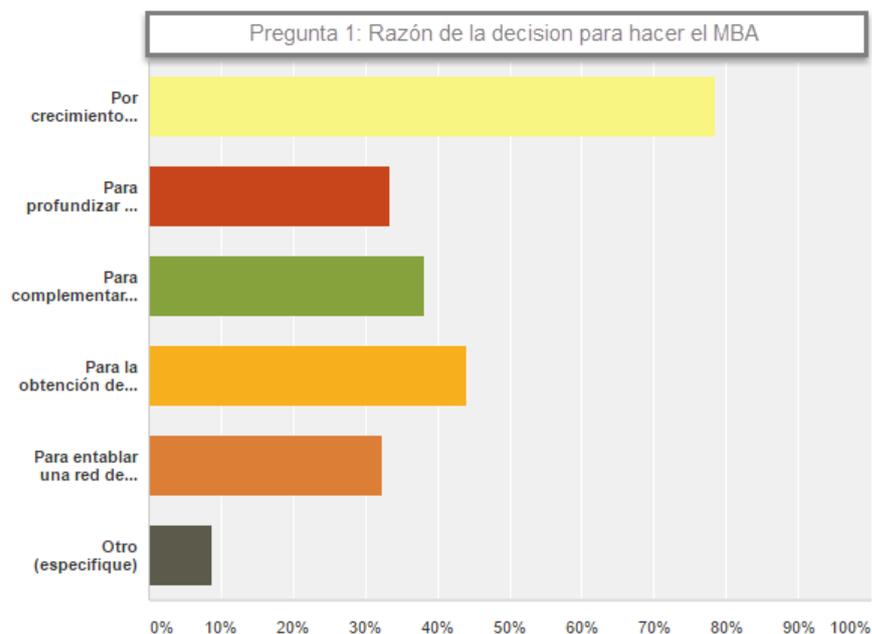
### **Encuesta.**

Los resultados del relevamiento de cada una de las preguntas se presentaran mediante cuadros y gráficos extraídos del programa utilizado para el recolectar las respuestas, así como también con el apoyo de la herramientas Excel y son los siguientes:

- ♦ Pregunta 1: Indica cual es la Razón por la que te decidiste a hacer el posgrados. (Puede ser más de una).

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Por crecimiento personal.	78,43% 80
▼ Para profundizar de conocimientos.	33,33% 34
▼ Para complementar los conocimientos de mi carrera de grado.	38,24% 39
▼ Para la obtención de herramientas aplicables a mi trabajo.	44,12% 45
▼ Para entablar una red de contactos	32,35% 33
▼ Otro (especifique) <b>Respuestas</b>	8,82% 9
Total de encuestados: 102	

<b>Otro (especifique)</b>
Para adquirir una visión holística de la realidad y las variables que inciden en ésta.
para ampliar mi visión como profesional
Para realizar un intercambio internacional
Muy barato
Por invitación de la Facultad
beca
Para tener más posibilidades de ascender a puestos gerenciales
Posibilidad de Intercambio
Ampliar mi salida laboral

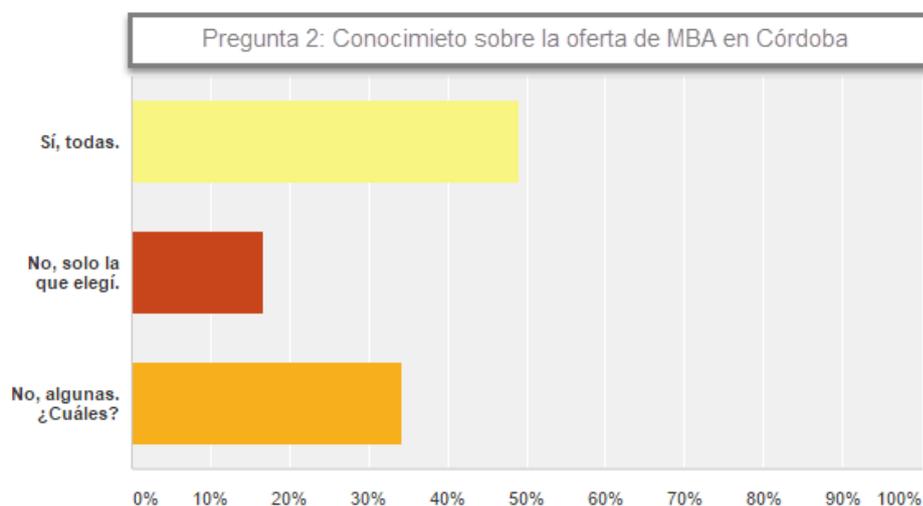


En su mayoría los alumnos expresan que decidieron hacer la carrera por crecimiento personal y para la obtención de herramientas aplicables al desarrollo laboral y en las demás opciones no hay una tendencia marcada de una sobre la otra. Respecto de la última alternativa abierta, no se obtuvieron muchas respuestas, lo que indicaría que se sintieron identificados con algunas de las opciones que marcaron.

- ♦ Pregunta 2: ¿Conocías todas las ofertas de MBA en la ciudad de Córdoba, al momento decidir? Son las siguientes: Escuela de Gradados FCE, Universidad Nacional de Córdoba; ICDA, Universidad Católica de Córdoba; Escuela de Negocios, Universidad Siglo 21; Dirección de Posgrados, Universidad Tecnológica Nacional y Escuela de Negocios, Universidad Blas Pascal.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Sí, todas.	49,02%	50
No, solo la que elegí.	16,67%	17
No, algunas. ¿Cuáles?	34,31%	35
<b>Total</b>		<b>102</b>

No, algunas, ¿Cuáles?	FCE-UNC	ICDA-UCC	SIGLO 21	UBP	UTN
UNC, UCC y Siglo 21	1	1	1		
Universidad Siglo 21, Universidad Blas Pascal			1	1	
Gradados FCE, ICDA Y Siglo 21	1	1	1		
Siglo 21			1		
UNC, ILDA Y SIGLO XXI	1	1	1		
Ma faltaron las dos últimas	1	1	1		
UNC, ICDA y Siglo 21	1	1	1		
icda		1			
ICDA, UE21		1	1		
Escuela de Graduados FCE, e ICDA, Univer. Católica de Córdoba	1	1	1		
UNC e ICDA	1	1			
FEC, UCC	1	1			
ICDA y Siglo 21	1	1			
FCE, ICDA	1	1			
ICDA y UNC	1	1			
ICDA y U. Siglo 21	1		1		
FCE, ICDA	1	1			
Todas menos la UBP	1	1	1		1
Graduados FCE y Universidad Católica de Cba	1	1			
Universidad Católica de Córdoba		1			
S21			1		
Icda, siglo 21, UTN		1	1		1
UTN/Catolica		1			1
UCC y UTN		1			1
Católica, Siglo y Pascal		1			1
ICDA y siglo21		1	1		
FCE UNC, UCC, ICDA	1	1			
ICDA y Universidad Blas Pascal		1		1	
Catolica, siglo 21		1	1		
UBP y S21		1	1		
ICDA			1	1	
ICDA, Universidad Católica de Córdoba;		1			
FCE e ICDA	1	1			
tecnologica, y uc		1			1
siglo 21, ucc, blas Pascal			1	1	
35 repuestas	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>% respecto de las 35 repuestas</b>	<b>49%</b>	<b>83%</b>	<b>51%</b>	<b>11%</b>	<b>17%</b>

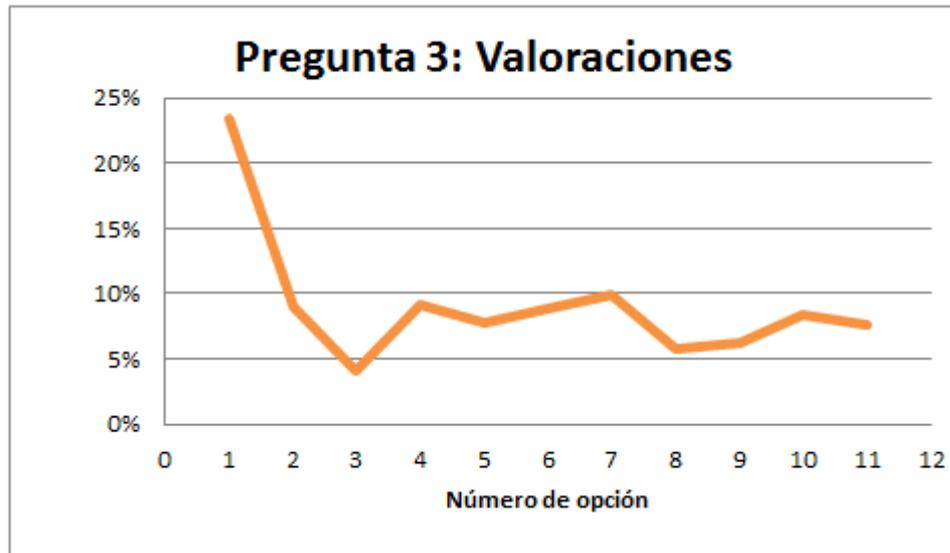


Como resumen a esta pregunta se puede concluir que el 66% de los encuestados conocían de la existencia del Escuela de Graduados FCE como una de las opciones para hacer un MBA en Córdoba (surge de suma de los que conocían todas las opciones y los que solo conocía a la E. de Graduados). Del 34% restante (que lo constituyen los encuestados que no sabían de todas las instituciones que ofrecen en servicio), el 49% estaba al tanto de la entidad como una opción, el 83% conocía el ICDA, el 51% de la Universidad Siglo 21, el 11% de la UBP y el 17% de la UTN.

- ♦ **Pregunta 3:** ¿Qué 3 elementos pesaron más para elegir el MBA en la Escuela de Graduados FCE? (De 1 a 3, siendo 1 el más importante).

Opciones de la pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Repuestas valoradas con 1	44	7	1	4	6	14	9	0	3	7	5	
Repuestas valoradas con 2	15	11	4	14	6	6	13	10	6	4	7	
Repuestas valoradas con 3	7	9	7	10	10	5	8	8	9	12	10	
Cant. Total de respuesta para cada opción	66	27	12	28	22	25	30	18	18	23	22	
Ponderación	30,8	11,9	5,4	11,9	10,1	11,6	13,1	7,5	8,1	10,9	9,95	131,1
% de la ponderación	23%	9%	4%	9%	8%	9%	10%	6%	6%	8%	8%	100%

- 1 El prestigio de la Institución a la cual pertenece la carrera.
- 2 La recomendación de un amigo o familiar.
- 3 La modalidad presencial de cursado.
- 4 Los días y horarios de cursado.
- 5 el costo.
- 6 Las posibilidades de becas que ofrece la carrera.
- 7 Las posibilidades de intercambio.
- 8 El Plantel docente.
- 9 El programa de materias.
- 10 La acreditación en CONEAU.
- 11 La atención recibida al contactarme con la institución.



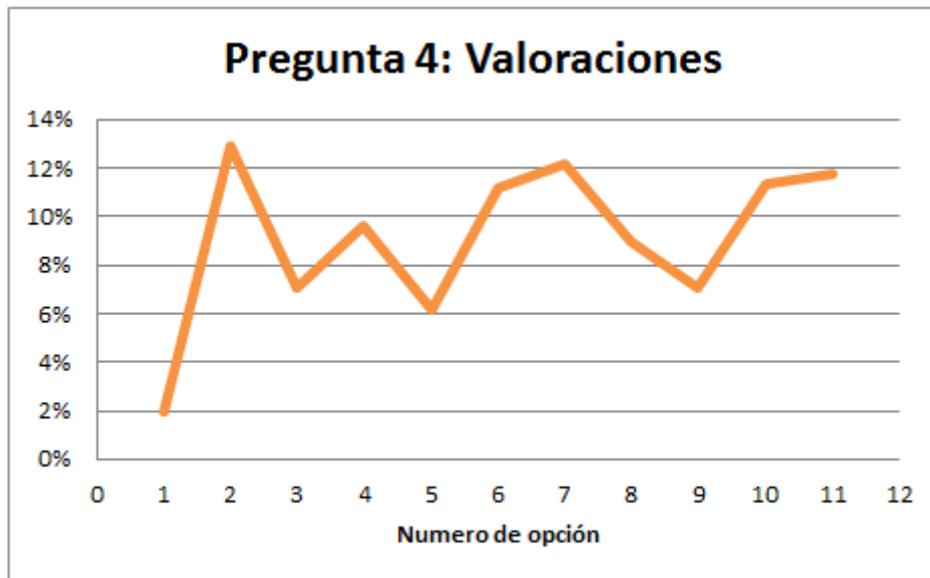
En el cuadro resumen de esta pregunta se recolectaron en primer lugar la suma de respuestas para cada opción; luego y con el objeto de hacer una valoración más adecuada se pondero con 0,5 a las respuestas que obtuvieron el N°1, con 0,35 a las que obtuvieron 2 y con 0,15 a las que obtuvieron 3. Tomando como base la suma de las ponderaciones se tomó un porcentaje de las mismas para tratar de reflejar el espíritu de a pregunta.

Se observa que marcadamente se el prestigio de la institución es la principal causa de elección de la opción de la Escuela de Graduados FCE UNC como como institución para hacer el MBA de los alumno encuestados.

- ♦ Pregunta 4: ¿Qué 3 elementos fueron los que menos tuviste en cuenta para elegir el MBA en la Escuela de Graduados FCE? (De 1 a 3, siendo 1 el que menos, 2 ...)

Opciones de la pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Repuestas valoradas con 1	0	16	7	10	3	14	10	8	3	13	9	
Repuestas valoradas con 2	3	8	8	9	9	5	15	8	11	9	8	
Repuestas valoradas con 3	5	8	2	5	7	11	7	10	8	6	24	
Cant. Total de respuesta para cada opción	8	32	17	24	19	30	32	26	22	28	41	
Ponderación	1,8	12	6,6	8,9	5,7	10,4	11,3	8,3	6,55	10,6	10,9	93
% de la ponderación	2%	13%	7%	10%	6%	11%	12%	9%	7%	11%	12%	100%

- 1 El prestigio de la Institución a la cual pertenece la carrera.
- 2 La recomendación de un amigo o familiar.
- 3 La modalidad presencial de cursado.
- 4 Los días y horarios de cursado.
- 5 el costo.
- 6 Las posibilidades de becas que ofrece la carrera.
- 7 Las posibilidades de intercambio.
- 8 El Plantel ocente.
- 9 El programa de materias.
- 10 La acreditación en CONEAU.
- 11 La atención recibida al contactarme con la institución.



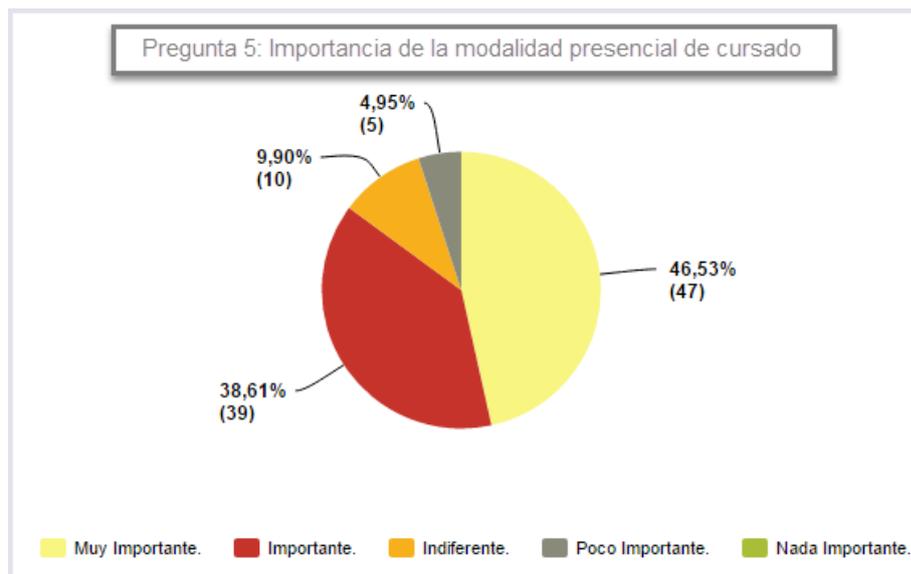
Se siguió el mismo procedimiento que en la pregunta anterior y se obtuvieron los siguientes resultados: en este caso no existe una tendencia marcada de cuáles son los ítems que los alumnos encuestados menos tuvieron en cuenta para elegir la Escuela de Graduados, pero se observa que la recomendación de un amigo, junto con la posibilidad de intercambio y la atención recibida al momento de contactarse con la institución, no fueron decisivos.

Respecto de la posibilidad de intercambios, ocurre algo particular, ya que si bien no es muy relevante para muchos, en la pregunta anterior vemos que es la segunda mejor valorada con el 10%. Lo que podría explicarse diciendo que los que tienen intenciones de hacer un

intercambio valoran mucho esta posibilidad, pero a quienes no les interesa, no prestan atención al valor de este servicio que ofrece a Escuela de Graduados.

- ◆ **Pregunta 5:** Específicamente me interesa evaluar: ¿Qué importancia tuvo para vos la modalidad presencial de cursado al momento de la elección?

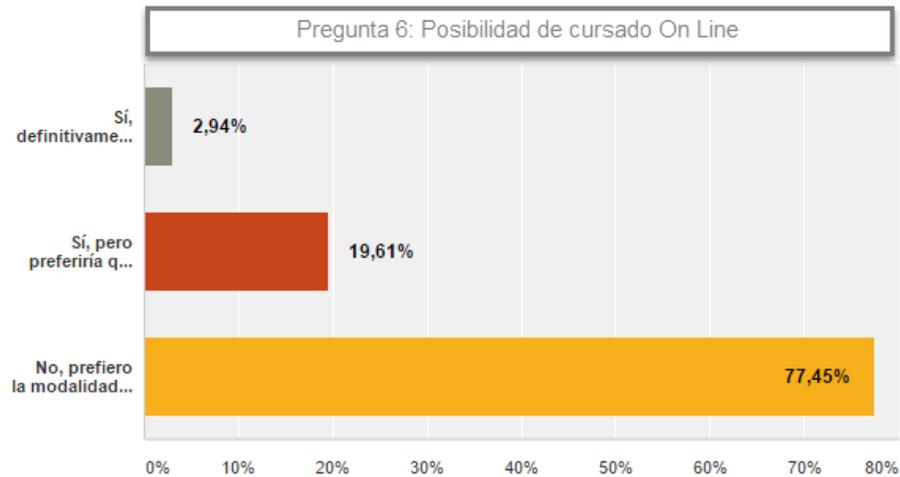
Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy Importante.	46,53%	47
Importante.	38,61%	39
Indiferente.	9,90%	10
Poco Importante.	4,95%	5
Nada Importante.	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>101</b>



Para el 85% de las personas encuestadas tuvo gran relevancia la modalidad presencial de cursado del MBA de la Escuela de Graduados, ya sea considerándola importante o muy importante; al 10% le resultó indiferente y para el 5% fue poco importante.

- ◆ **Pregunta 6:** Y en lo relativo a la presencialidad que exige el MBA de la Escuela de Graduados FCE, ¿Si tuvieras la posibilidad de cursar bajo la modalidad On line, lo hubieras elegido?

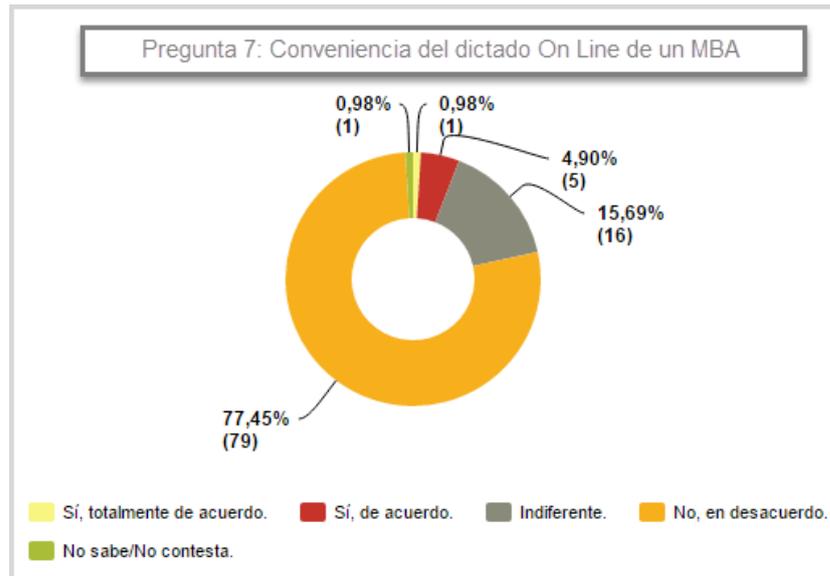
Opciones de respuesta	Respuestas
Sí, definitivamente.	2,94% 3
Sí, pero preferiría que sea Semi-presencial.	19,61% 20
No, prefiero la modalidad presencial.	77,45% 79
<b>Total</b>	<b>102</b>



La pregunta 6 junto con la anterior, concluyen en que la modalidad presencial, sin lugar a dudas es de preferencia de los alumnos. Esto lo podemos observar, ya que el 77% no hubiera elegido la modalidad On Line, el 20% hubiera elegido, de tener la posibilidad algo semi presencial y solo el 3% lo hubiera hecho a distancia.

- ◆ Pregunta 7: ¿Crees que una Maestría en Dirección de Negocios conviene dictarse On Line?

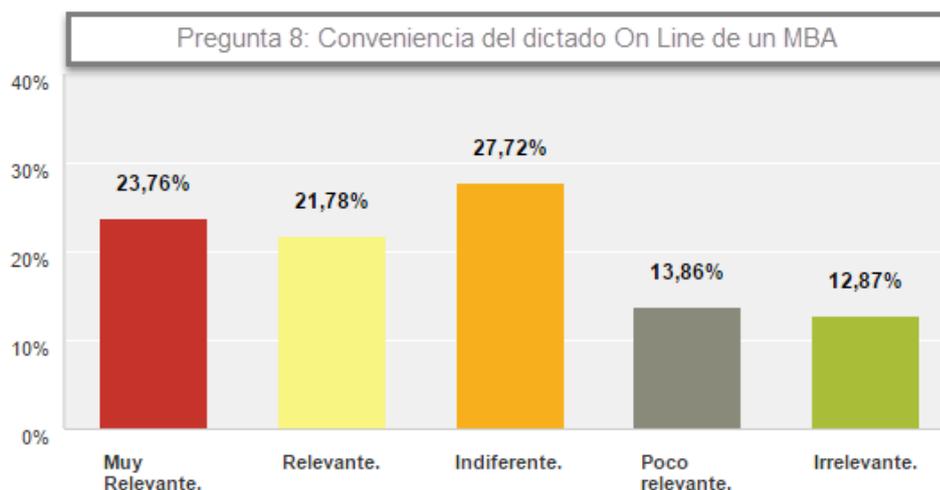
Opciones de respuesta	Respuestas
Sí, totalmente de acuerdo.	0,98% 1
Sí, de acuerdo.	4,90% 5
Indiferente.	15,69% 16
No, en desacuerdo.	77,45% 79
No sabe/No contesta.	0,98% 1
<b>Total</b>	<b>102</b>



Nuevamente se observa la misma tendencia de las dos preguntas precedentes, con el 77% de respuestas que no están de acuerdo con la modalidad On line de cursado para un MBA.

- ◆ Pregunta 8: ¿Cuán relevante fue para vos la posibilidad de hacer un intercambio en tu decisión de elegir a la institución?

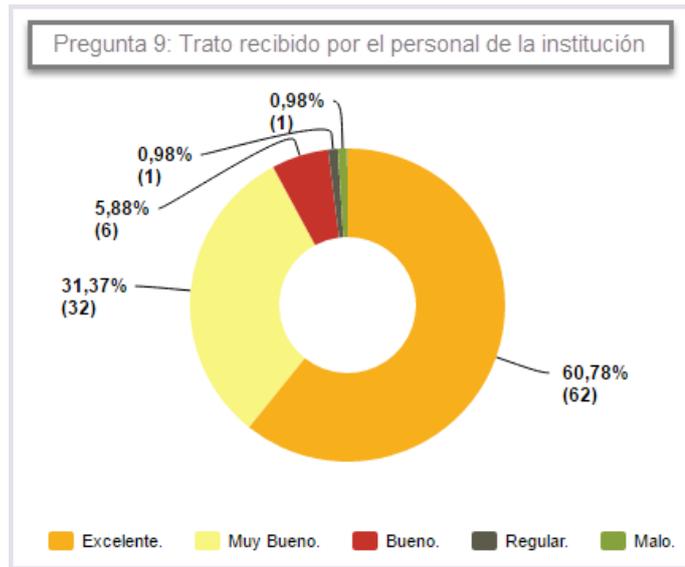
Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Muy Relevante.	23,76%	24
Relevante.	21,78%	22
Indiferente.	27,72%	28
Poco relevante.	13,86%	14
Irrelevante.	12,87%	13
<b>Total</b>		<b>101</b>



46% de los consultados afirman que en la elección de la Escuela de Graduados como lugar para hacer su carrera fue muy relevante o relevante, la posibilidad de hacer un intercambio.

- ◆ **Pregunta 9:** Al momento de realizar cualquier tipo de trámites, (Ej. Inscripciones, solicitud de certificados, reimpresión de cupones, consultas, etc.) ¿Cómo es el trato que recibís/recibiste del personal de la Escuela de Graduados?

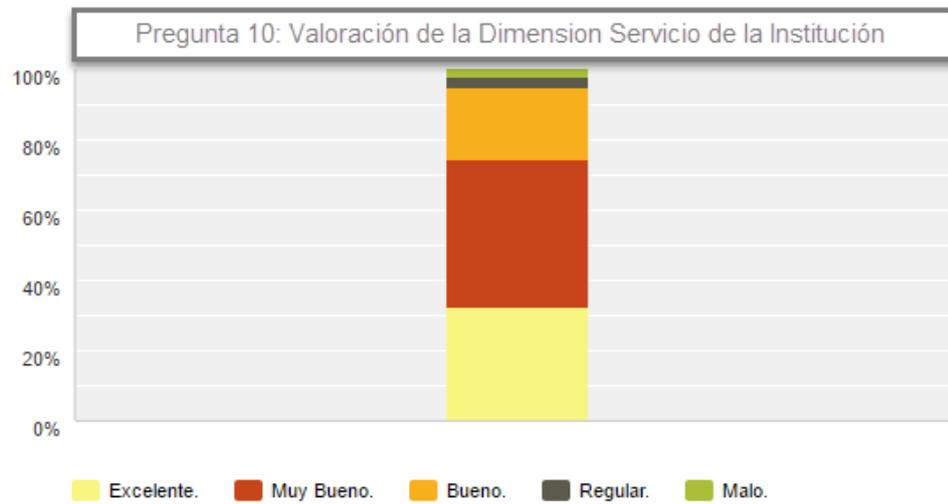
Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente.	60,78%	62
Muy Bueno.	31,37%	32
Bueno.	5,88%	6
Regular.	0,98%	1
Malo.	0,98%	1
<b>Total</b>		<b>102</b>



El trato que reciben los alumno del personal es muy satisfactorio, ya que las opiniones excelentes, muy buenas y buenas suman un 98%, sien las regulare y malas un 2%.

- ◆ **Pregunta 10:** ¿Cómo valoras la “Dimensión Servicio” (atención de secretaría, sistema de pagos, infraestructura edilicia, etc.) de la realización de la Maestría en Dirección de Negocios en la Escuela de Graduados FCE, en su conjunto?

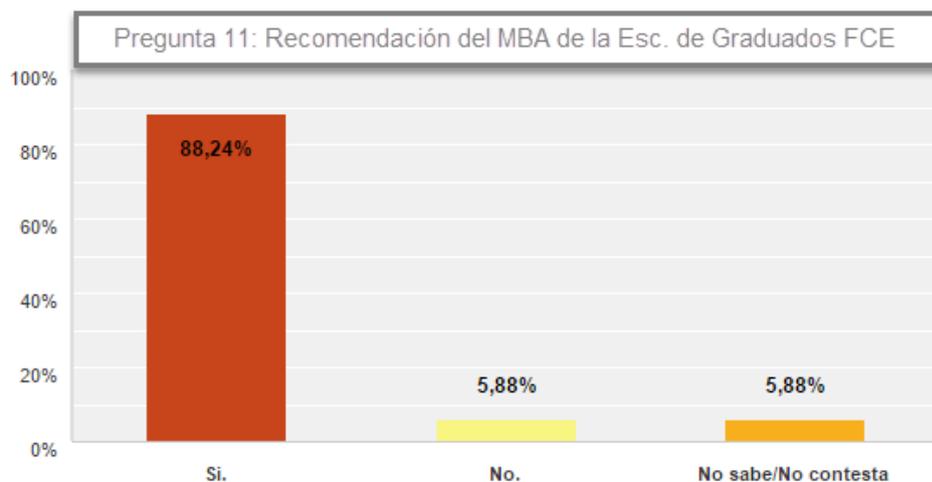
Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente.	32,35%	33
Muy Bueno.	42,16%	43
Bueno.	20,59%	21
Regular.	2,94%	3
Malo.	1,96%	2
<b>Total</b>		<b>102</b>



El servicio en su conjunto también está muy bien calificado ya que el 32% cree que es excelente, el 42% que es muy bueno y el 21% que es bueno, sumando estos el 95% y quedando un 5% que cree que es entre regular y malo.

♦ Pregunta 11: ¿Recomendarías el MBA de la Escuela de Graduados FCE?

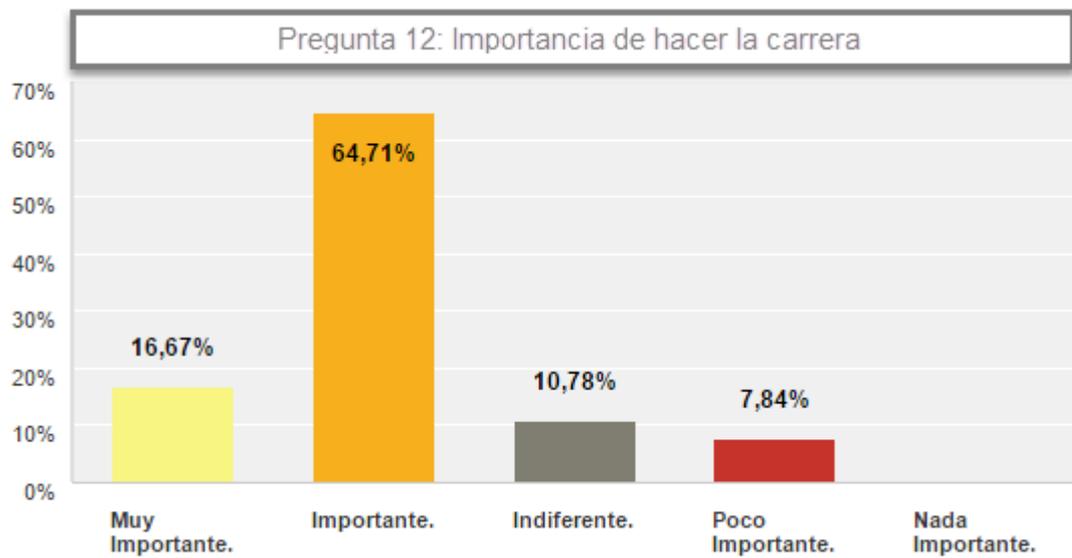
Opciones de respuesta	Respuestas	
Si.	88,24%	90
No.	5,88%	6
No sabe/No contesta	5,88%	6
<b>Total</b>		<b>102</b>



Del total de los alumnos encuestados, 88% recomiendan el MBA de la Escuela de Graduados FCE, 6% no lo recomienda y 6% no sabe o no contesta.

- ◆ Pregunta 12: ¿La decisión de hacer esta carrera, se encuentra entre las más importantes de tu vida?

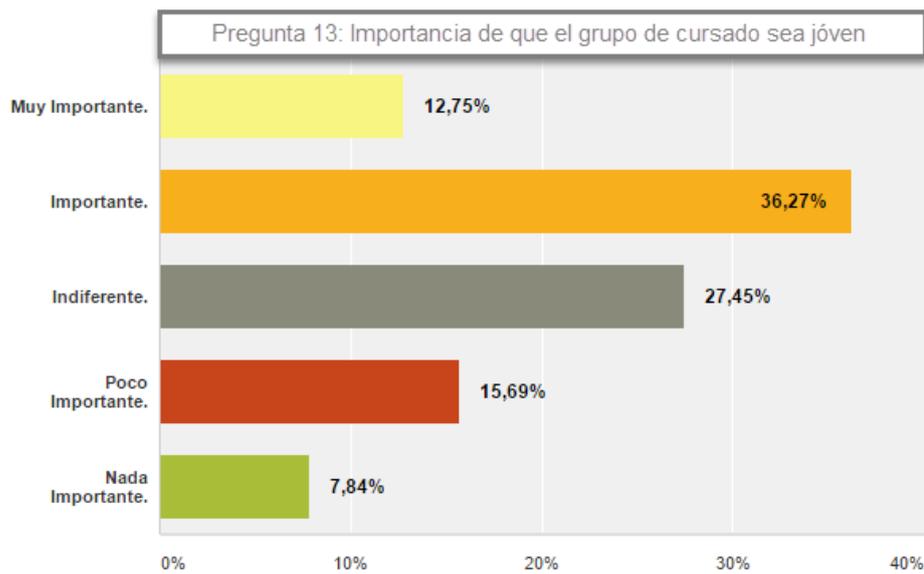
Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy Importante.	16,67%	17
Importante.	64,71%	66
Indiferente.	10,78%	11
Poco Importante.	7,84%	8
Nada Importante.	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>102</b>



La decisión de realizar la carrera fue muy importante para el 17%, importante para el 65%, indiferente para el 11% y poco importante para el 8%. Con lo que se puede afirmar que para la gran mayoría no fue una decisión irrelevante en su vida.

- ◆ **Pregunta 13:** ¿Consideras un factor importante que sea un grupo joven el que cursa la carrera junto a vos?

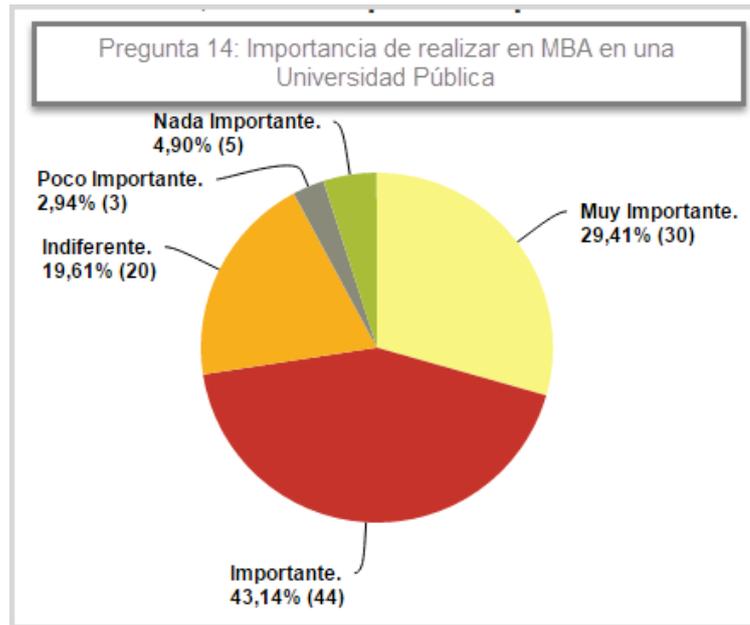
Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy Importante.	12,75%	13
Importante.	36,27%	37
Indiferente.	27,45%	28
Poco Importante.	15,69%	16
Nada Importante.	7,84%	8
<b>Total</b>		<b>102</b>



Aunque el grupo de cursado es joven, solo 49% considera de gran relevancia este hecho, mientras que para el 27% es indiferente y para el 24% es poco o nada importante.

- ◆ Pregunta 14: ¿Realizar el MBA en una Universidad Pública, es/fue importante para vos?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy Importante.	29,41%	30
Importante.	43,14%	44
Indiferente.	19,61%	20
Poco Importante.	2,94%	3
Nada Importante.	4,90%	5
<b>Total</b>		<b>102</b>



Realizar la carrera en una Universidad Pública fue muy importante para el 29%, importante para el 43%, indiferente para el 20% y entre poco y nada importante para el 8%. Con estos resultados queda de manifiesto que la reputación de las universidades públicas continúan teniendo la preponderancia.

- ♦ Pregunta 15: ¿Tienes sugerencias que pudieran ayudar a mejorar el MBA de la Escuela de Graduados FCE?

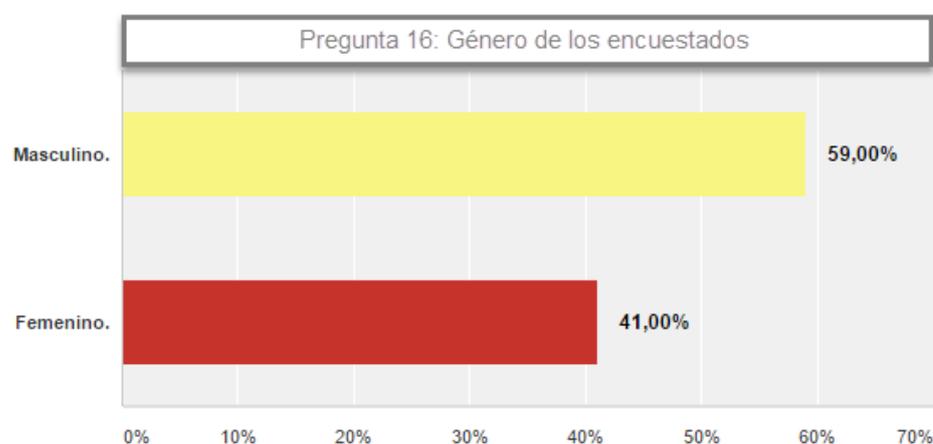
Respuesta abierta
Mejorar el BAR. Que tenga algunas materias optativas.
Realizaría un análisis mucho más extenso de la carrera laboral de cada uno de los postulantes. Lamentablemente creo es una mala opción facilitar el cursado a personas con escasa experiencia.
Podrían acomodar las clases para que los fines de semana largos quienes somos de otras provincias podamos visitar a nuestras familias.
Creo que deberían calificar más cuidadosamente según el mérito de cada alumno, por ej usando como en la carrera de grado escalas logarítmicas. Actualmente el "peor" alumno de la clase saca 7 u 8 y el "mejor" 9 o 10, y no creo que sea adecuado para una carrera de posgrado en una facultad con tanto prestigio
Mayor interacción con el ámbito empresarial y de negocios. Es un MBA, está muy bien planteada la curricula desde el aspecto académico, pero debería mejorarse el roce con el ámbito de negocios. Sería importante ir incorporando nuevas materias (aunque sea selectivas), o evaluando la posibilidad de, el ambiente de negocios es muy dinámico.
Examen de Ingreso
Modificar algunas cuestiones curriculares e incorporar a más profesores del extranjero al plantel docente.
Entregar notebooks
Algunas materias con profesores un tanto fuera de mercado, la modalidad de cursado tediosa.
Mis críticas con con docentes que hicieron la de ciertas materias poco utiles
La muestra de exámenes me resulta una instancia sumamente importante para el alumno que desea reforzar los contenidos poco claros., es una etapa crucial en el aprendizaje.
1-Los servicios que ofrece en cuanto a cafe y break dejan mucho que desear respecto a otras maestrías (y creo que eso no mueve la vara en cuanto a los costos). 2-Respecto a algunos profesores, también la materias en si fueron interesantes, pero algunos dejan mucho que desear. 3- Respecto a la pregunta 13 sobre los jóvenes, considero que todo lo contrario, deberían (desde la Escuela) poner como requisito que los alumnos posean al menos 2 o 3 años de experiencia profesional, porque justamente es un posgrado que te nutris de la experiencia del resto y si todos son jóvenes recién recibidos, las experiencias compartidas son nula.
Le exigencia fue muy pobre a mi entender
Mejorar materias y cambiar algunos profesores
Dar mayor prioridad a materias de rrhh, trabajo en equipo, trabajo con equipos interculturales. Tener charlas de personas que te han trayectoria en el ámbito público o privado.
Profundizar contenidos de algunas materias

1) Incorporacion de medios digitales (Hardware + Software) especificos. 2) Evaluaciones on-line por tema y por materia. 3) Nivelar para arriba la exigencia docente en el dictado de la materia y evaluacion parcial / final. 4) Incorporar convenios con empresas para desarrollar el Trabajo Final en su ámbito, y así lograr una puesta en práctica REAL del mismo.
Tener más en cuenta el feedback que se hace de los profesores.
Organización de las materias a cursar de acuerdo a la exigencia de cada materia y la época del año, no de acuerdo a los profesores. Aumentaría el rendimiento.
Algunas materias se desarrollan en poco tiempo para poder asimilarla bien (Sobre todo los que no son afines a la carrera de ciencias económicas).
Medio de pago más amplio, mejorar los servicios de coffee, kiosco e internet, mejorar contenido de algunas materias de primer año que son muy generales, poco respeto a los fines de semanas largos sería bueno que planifiquen las clases de otra manera
Concidero que el MBA debe elegir mejor los postulantes que ingresan para enriquecer más la dinámica de la clase. Además consideró que debe ser mas exigente en el cursado, en los exámenes y en los programas de las materias, para así conseguir un mejor nivel de los egresados
Coneccion a wifi eficiente, modalidad pago tarjeta de crédito,
Modificar la duración y orden de algunas materias. Contar con la posibilidad de realizar materias electivas. Mejorar la conectividad a internet y enchufes en aula. Admitir un cupo de alumnos de mayor edad y/o experiencia profesional. Generar una red vinculante con empresas y entre graduados.

Tienen q mejorar el wifi (muy triste q no funcione) y el café de los recreos. Recomendaria analizar la posibilidad de reordenar el dictado de las materias intercalando cada dos materias para facilitar la asimilación del conocimiento. Respecto de esto último, la reorganización sería la materia A los fines 1, 3 y 5 mientras q la B los fines 2, 4 y 6. Lógicamente quizá para algunos profes sea mas complicado. Tienen q ser mas exigentes en los exámenes de las materias, sino no se fija el conocimiento.
La composición del grupo de alumnos es importante para la calidad de las clases. Un MBA debería tener un filtro para ingreso referido al CV de los alumnos. Esperaba encontrarme con un grupo de mayor experiencia que me enriqueciera profesionalmente. Por el contrario, la mayoría de los alumnos son recién recibidos y con puestos ni siquiera de mando medio. Eso definitivamente baja el nivel de las clases y empeora la calidad del MBA, baja el prestigio de la institución y desmotiva.
Sugerencias: Que el wifi funcione correctamente, por la alta demanda de trabajo en grupo y material online. Que las clases sean grabadas para que aquellos que falten puedan verla. Que los profesores hagan devoluciones de las correcciones de trabajos/exámenes finales, puesto que nunca se sabe si uno hizo las cosas bien o no, y no se aprende del error.
Empezar a las 17hs.
algun tipo de acercamiento mas concreto con alguna empresa.
Quizás mejorar la exigencia
Que se puedan pagar por homebanking
Servicio de Wi-Fi
Internet
Mayor uso de ingles en el material de estudio
Respecto a la edad de los alumnos, el hecho que el grupo sea joven no lo considero un valor agregado. Al contrario. Consideró que la maestría sería más productiva si la edad de los alumnos fuera mayor, o con experiencia demostrable en trabajos de gerenciamiento. Incluso consideró que el programa de la maestría podría ser actualizado con temas de actualidad, tecnología y nuevas tendencias globales.
El pago por transferencia bancaria resultaba muy cómodo.
Más compañeros con experiencia laboral
Dos cosas. Buscar un alternativa de cursado quincenal o una parte a distancia para la gente del interior y q el nivel de los alumnos sean de mayor edad y con más experiencia laboral ya q el aporte del grupo fue muy poco
Posibilidad de materias electivas. Poner foco en el mundo digital. El scope del MBA está medio limitado. El producto ampliado del MBA deja bastante que desear para los costos de la maestría.
Volver al sistema de transferencia bancaria, por favor!
Actualizar el programa de materias Dictar materias en inglés
Algunos docentes ofrecen programas desactualizados. Es mala la conexión a internet

◆ **Pregunta 16:** Indica tu género

Opciones de respuesta	Respuestas	
Masculino.	59,00%	59
Femenino.	41,00%	41
<b>Total</b>		<b>100</b>

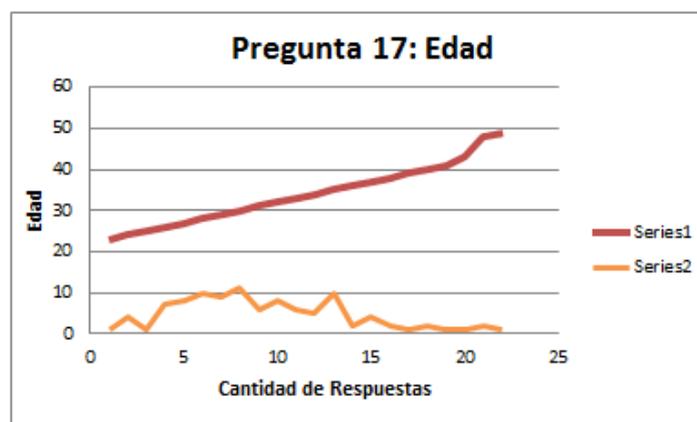


59% de quienes respondieron son alumnos varones y 41% son mujeres.

- ◆ Pregunta 17: Indica tu edad.

La edad de los entrevistados se resumió en el siguiente cuadro:

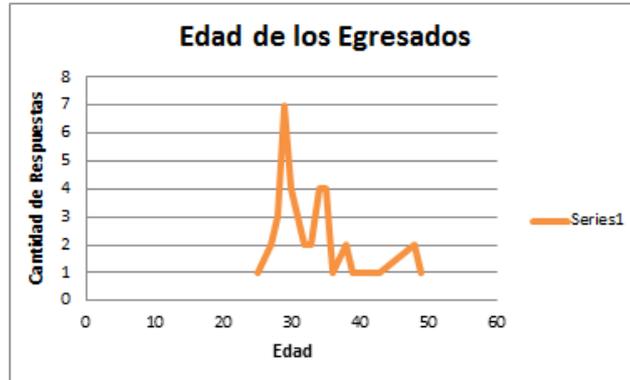
Cuadro resumen Pregunta 17	
Edad	cantidad de respuestas
23	1
24	4
25	1
26	7
27	8
28	10
29	9
30	11
31	6
32	8
33	6
34	5
35	10
36	2
37	4
38	2
39	1
40	2
41	1
43	1
48	2
49	1
	102



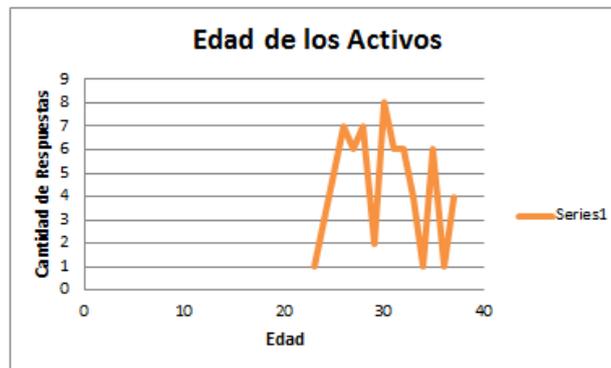
Se puede observar que la edad mas repetida son los 30 años, pero esto puede estar sesgado ya que estan incluidos tanto alumnos activos como egresados de las cohortes 2012 en adelante.

Si se segrega la información del cuadro anterior de manra de extrer las edades según sean alumnos activos o egresados, se obtienen los siguientes resultados:

Egresados	
Edad	cantidad de respuestas
25	1
27	2
28	3
29	7
30	4
32	2
33	2
34	4
35	4
36	1
38	2
39	1
40	1
41	1
43	1
48	2
49	1
	39



Activos	
Edad	cantidad de respuestas
23	1
24	3
26	7
27	6
28	7
29	2
30	8
31	6
32	6
33	4
34	1
35	6
36	1
37	4
	63



La edad que más se repite entre los egresados es la de 29 años habiendo también varias repeticiones entre los 30 y los 35, mientras que en los alumnos activos (ya sea porque están cursando o porque aún no entregaron su trabajo final) las edades son mas concentradas entre los 26 y los 32 años, con su pico máximo en los 30 años.

- ◆ Pregunta 18: Indica tu lugar de residencia actual.

Lugar de Residencia actual	Cantidad de respuestas
Córdoba Capital	81
Dean Funes, Córdoba	1
Arroyito, Córdoba	1
Balnearia, Córdoba	1
Jesús María, Córdoba	2
Pilar, Córdoba	1
San Francisco, Córdoba	1
Río Cuarto, Córdoba	1
Villa Allende, Córdoba	1
Villa María, Córdoba	1
La Rioja Capital	1
Capital Federal	2
Intendente Alvear, La Pampa	1
Tucuman, Capital	1
Santiago del Estero, Capital	1
Londres, Inglaterra	1
Paris, Francia	1
Cergy-Pontoise, Francia	1
San Pablo, Brasil	1
Dubai	1
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>

Como se puede observar en el cuadro resumen, existe una gran concentración de los alumnos que residen en la actualidad en Córdoba Capital y sus pueblos y ciudades aledaños. Aproximadamente un 10% residen en otras provincias o países.

- ♦ Pregunta 19: Indica la universidad donde cursaste tus estudios de grado.

Universidad de cursado de la Carrera de Grado	Cantidad de respuestas	% sobre el total
UNC	66	65%
IUA	3	3%
UTN	6	6%
U. CATOLICA	13	13%
UBP	1	1%
Otras Univ. Nacionales	3	3%
Otras	7	7%
	3	3%
	<b>102</b>	<b>100%</b>

Como se ve en la tabla la gran mayoría proviene de la Universidad Nacional de Córdoba

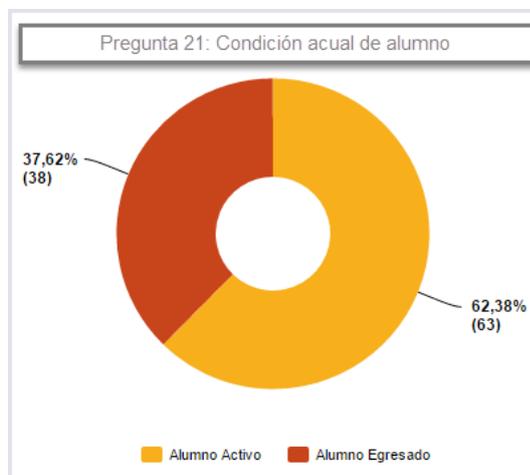
- ♦ Pregunta 20: Indica cuál es tu Carrera de Grado.

Título de Grado	Cantidad de respuestas	% sobre el total
Ciencias Económicas	71	70%
Ingeniería	24	24%
Otros	7	7%
Totales	102	100%

Claramente hay una preponderancia de alumnos provenientes de Ciencias Económicas, pero también hay un 25% que son ingenieros.

- ◆ Pregunta 21: Indica tu condición de alumno en el MBA

Opciones de respuesta	Respuestas	
Alumno Activo	62,38%	63
Alumno Egresado	37,62%	38
Total		101



El 62% de los que contestaron la encuesta son alumnos activos, que se encontraban cursando o sin haber entregado su trabajo final a la fecha de la encuesta y 38% son alumnos egresados.

- ♦ Una vez consideradas cada una de las preguntas individualmente, se utilizó un sistema que permite el Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples, que es una técnica estadística para analizar la relación entre categorías de variables cualitativas, que a diferencia del análisis de correspondencias simple, trabaja con más de 2 variables. La salida obtenida se encuentra en el Anexo III.

Se formaron 5 clusters con las siguientes características:

**Cluster 1:** (posee el 31,07% de las respuestas del global.)

- El 25% eligió a la Escuela de Graduados FCE para hacer su MBA por los días y horarios de cursado, como 3° elemento en importancia (de 1 a 3), entre 11 opciones y 28,13% piensan que el costo de la carrera fue el elemento menos importante para tomar su decisión.

43,75% de este grupo consideró muy relevante la posibilidad de hacer intercambios en su decisión y esta respuesta representa el 23,3% del global.

- Al 46,88% le es indiferente que sea un grupo joven el de alumnos del MBA de la E. de Graduados FCE, que si se analiza desde el total de respuestas, implica el 27,18%.

- El 37,5% valúa como buena la “dimensión servicio” que presta la Institución

- 50% realizó la carrera para la obtención de una herramienta aplicable a su trabajo, que a su vez constituyen el 32,04% del total de respuestas.

**Cluster 2:** (posee el 44,66% del total del global.)

- El 67,39% de los que forman parte de este cluster, consideraron importante hacer el MBA en una Universidad Pública, que a su vez representan al 42,72% del total de los encuestados y al 6,25% le es indiferente, pero estos son el 19,42% de las respuestas globales.

- De tener la posibilidad de cursar on line en MBA en la E. de Graduados, el 91,30% de este grupo no lo hubiera hecho y el 76,7% del total tampoco.

- El 19,57% eligió a la Escuela de Graduados FCE para hacer su MBA por los docentes, como 2° elemento de importancia (de 1 a 3), entre 11 opciones.

- El 50% considera que es importante que sea un grupo joven el de alumnos del MBA, que a su vez representa el 35,92% del total y al 10,87% del grupo le es indiferente.

- El 10,87% consideró como muy relevante la posibilidad de hacer un intercambio para decidirse.

- Y el 4,35% valoró el servicio global de la carrera como bueno.

**Cluster 3:** (posee el 9,71% de las respuestas del global.)

- Al 80% de este grupo le es indiferente hacer el MBA en una Universidad Pública, que representa el 19,42% del total.

- El 50% del cluster 3, eligió a la Escuela de Graduados FCE para hacer su MBA por la posibilidad de acceder a una beca, como 1° elemento de importancia (de 1 a 3), entre 11 opciones. El 40% escogió como 3° elemento en importancia, el prestigio de la institución. Asimismo, el 40% consideran a los días y horarios como el 2° elemento menos importante para su decisión.

- También al 40% de este grupo le fue indiferente la posibilidad de cursar on line el MBA en la Escuela de Graduados, lo que representa el 9,71% del global.

**Cluster 4:** (posee el 7,77% de las respuestas del global.)

- El 62,5% del cluster 4, eligió a la Escuela de Graduados FCE para hacer su MBA por la recomendación de un amigo o familiar, como 3° elemento de importancia de 1 a 3, entre 11 opciones. El 50% del grupo escogió como 1° elemento en importancia, la atención recibida al momento de averiguar por el posgrado, representando el 4,85% del total de respuestas.

- El 37,5% de este grupo no recomendaría el MBA de la Escuela de Graduados, respetando el 5,83% del total.

- Al igual que el punto anterior, 37,5% de los encuestados del cluster, que constituyen el 5,83% del total, residen actualmente en otras provincias y manifiestan que el precio es el 2° elemento que mas pesó para elegir la institución en la que cursaron su posgrado.

**Cluster 5:** (posee el 6,8% de las respuestas del global.)

- 71,43% de las contestaciones de este cluster coinciden en que no es nada importante que el grupo de compañero de cursado sea joven.

- El 57,14%, que representa el 4,85% del total, considera nada importante cursar su carrera en una universidad pública y 42,86% de grupo lo creen poco importante.
- Un 42,86% del cluster 5 que implica el 2,91% del total, hubiera cursado bajo la modalidad on line o semi presencial de haberlo podido hacer en la Escuela de Graduados.
- El 42,86% no sabe/no contesta sobre si recomendaría al MBA de la escuela de Graduados FCE y representan el 5,83% del total, aunque el 42,86% si lo recomendaría y representa el 87,38% del global.
- Al 57,14% le fue irrelevante en su decisión la posibilidad de hacer un intercambio.
- 42,86% del grupo considera poco importante en su vida la decisión de hacer esta carrera.

## **CIERRE DEL PROYECTO**

### **C.1 DIAGNÓSTICO**

El MBA de la Escuela de Graduados FCE, cuenta con un segmento de alumnos que son en su mayoría jóvenes profesionales que posean título de cualquier carrera de grado. Las exigencias en la asistencia al cursado, la forma de evaluación y el ritmo agitado que implica el desarrollo de la carrera, hace que el mercado de postulantes de mayores de 38 años aproximadamente, no se interesen en la propuesta y encuentren satisfechas sus necesidades en la competencia, que en algunos casos tiene más flexibilidades o menos exigencias al respecto. Si bien la discriminación del segmento se produce en forma natural, en la instancia de admisión del alumno, existe la posibilidad de reforzar este concepto.

Los alumnos del MBA, desean obtener un título de Magíster, según la encuesta realizada, en su mayoría por crecimiento personal y para la obtención de herramientas aplicables a su trabajo, aunque también se observa sobre todo en los que no provienen de la rama de las Ciencias Económicas, que lo hacen para complementar los conocimientos de su carrera de grado. Es muy importante para ellos el prestigio de la institución en la cual desarrollan su carrera, lo que se podría relacionar con el estatus que esto les genera. También buscan que

su inversión y esfuerzo les reditúe en un futuro más seguro, ya sea por la mejora económica que el poseer el título les pueda implicar o por un ascenso en sus puestos de trabajo.

En general no se perciben grandes frustraciones en cuanto al funcionamiento de los aspectos fundamentales de la carrera (docentes, programas, modalidad de cursado, exigencia, etc.), manifestando en algunos casos la necesidad de ciertas correcciones en los docentes y en la forma de evaluación y selección de postulantes. Algunos aspectos secundarios deben reforzarse (Ej. Pago con tarjetas de débito/crédito, servicios de break, conexión a internet, que los alumnos no tengan clases los fines de semanas largos, la relación con el empresariado, etc.).

Las alegrías esperadas por los clientes están medianamente cubiertas ya que este obtiene un título de posgrado con el respaldo y prestigio de la UNC, con acreditaciones de CONEAU y con la seguridad que será válido. Dentro de las alegrías deseadas, se encuentran por ejemplo la comodidad de las aulas y de la infraestructura general del edificio de cursado y la calidad de atención de los empleados de la institución; y dentro de las alegrías inesperadas se podría colocar la forma de culminar el cursado de la carrera con la materia Liderazgo que se realiza en un lugar diferente al de cursado regular, generalmente en un ámbito de naturaleza y aire libre en algún complejo de las sierras de Córdoba contratado por la Escuela de Graduados.

El encaje del modelo en este caso, ya superó la primera etapa del problema-solución, debido a que es un servicio que se ofrece desde hace varios años. La segunda etapa producto-mercado, también se encuentra bastante desarrollada, ya que los clientes reaccionan año tras año positivamente y eligen esta propuesta para realizar su MBA, creándose valor para ellos; aunque quizá no esté totalmente concluida ya que el mercado joven es muy exigente y cambiante, lo que obliga a revisar constantemente los servicios que se prestan y adecuarlos a las necesidades de cada momento. Si bien parte de la competencia ofrece la modalidad on line y/o semi presencial, que es una tendencia mundial para el cursado en general de las carreras de grado y de posgrado, en el caso del MBA no se percibe como una propuesta válida según los alumnos encuestados. La tercera etapa es el encaje del modelo de negocios, que en este caso resulta rentable, siendo la

carrera de más recaudación de la institución y colaborando en mayor medida con los gastos de funcionamiento generales; pero la escalabilidad quizá no este del todo desarrollada. Si bien el costo del posgrado es importante para el alumno, no es de los factores más relevantes para su elección y esto está fundado en la gran relevancia que tiene la decisión de hacer la carrera para los clientes.

De acuerdo con lo investigado y por las respuestas de los alumnos al cuestionario, se puede inferir para realizar un posicionamiento de las distintas ofertas de MBA en la ciudad de Córdoba, tal como lo muestra la figura 17.

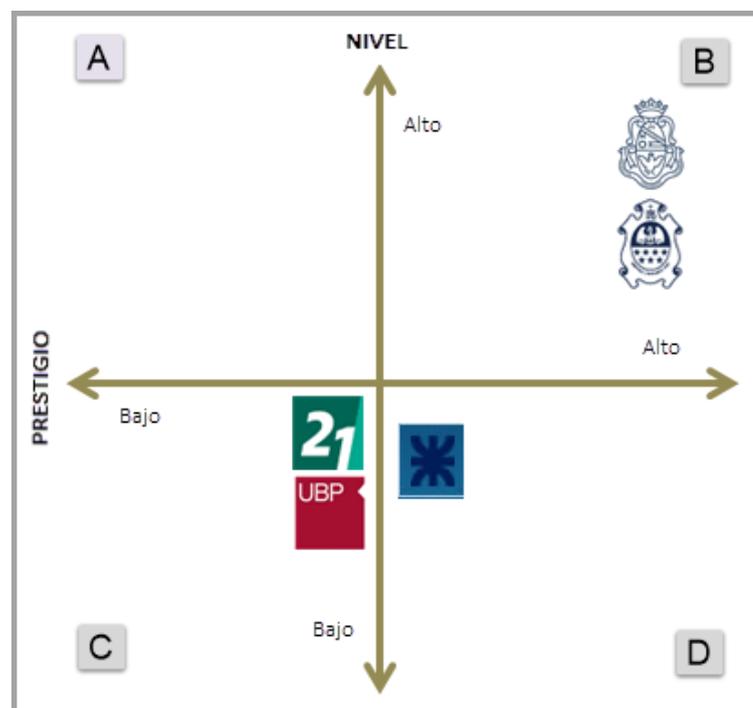


Figura 16: Posicionamiento de las instituciones que dictan MBA en la ciudad de Córdoba

Referencias de la figura 16:



Universidad Nacional de Córdoba



Universidad Católica de Córdoba



Universidad siglo XXI



Universidad Blas Pascal



Universidad Tecnológica Nacional- Facultad Regional Córdoba

En el eje de las abscisas se mide el Prestigio, relacionándolo con el reconocimiento y la antigüedad de cada institución y en el eje de las ordenadas, el Nivel, que tiene en cuenta aspectos como la calidad docente y exigencia de cursado.

En el cuadrante B de la figura 17, se encuentran la Esc. de Graduados FCE-UNC y el ICDA de la UCC. Ambas con muy alto prestigio dado por el reconocimiento que le dieron los alumnos encuestados en las pregunta 3 del presente trabajo y por los años de antigüedad de estas instituciones. También poseen un muy buen nivel dado por la calidad de docentes y exigencias en general, que se acentúa más en el caso de la UNC.

En el cuadrante C, se encuentran los MBA de la UBP y la Universidad Siglo 21, con prestigio y nivel medio-bajo; según la opinión de los alumnos encuestados, siendo menor en el caso de la UBP. Esto también se ve afectado por ser instituciones más jóvenes.

Por último, en el cuadrante D, se halla la UTN Córdoba, quien posee un prestigio medio-alto, pero el nivel de docentes y cursado, no es adecuado a las necesidades de los demandantes. Información que se apoya en lo que manifestaron los alumnos que realizaron la carrera de grado en esta institución, al momento de realizar el Focus Group para depurar las respuestas del cuestionario de la encuesta realizada.

## **C.2 PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN**

Una vez expuesto el diagnóstico, se plantean las siguientes recomendaciones para mejorar la Propuesta de Valor dirigida a los alumnos en general (postulantes, activos y egresados), pero que incluyen al plantel directivo, como así también al personal de la Institución.

Consta de los siguientes puntos que se presentan siguiendo la secuencia de las etapas de proceso de compra de un servicio.

- ◆ Existe un amplio mercado no explotado por la Escuela de Graduados, constituido por los alumnos de grado de los últimos años de la Facultad de Ciencias Económicas. Se debe establecer una conexión de manera de producir en ellos la activación de la necesidad de hacer un posgrado y dar a conocer la Institución, a fin

de estar dentro del conjunto evocado cuando estos decidan continuar sus estudios. Esta acción se puede concretar con varias gestiones como tener más presencia en la Facultad, ya sea a través de un banner o folletería que este en forma permanente a disposición de los alumnos. También solicitar permiso a las autoridades para hablar con los estudiantes en alguna clase de las materias de los últimos años, donde se cuente la oferta de la Escuela de Graduados y se deberá remarcar el otorgamiento de becas a los mejores promedios de cada carrera en el caso del MBA.

- ◆ Se debería reforzar la publicidad hacia los estudiantes de los últimos años de Ciencias Económicas de otras instituciones académicas, así como también hacia los estudiantes de las distintas ingenierías, debido a que son el segundo grupo de alumnos más interesados en hacer un MBA.
- ◆ En la reunión informativa de la carrera, que se ofrece para los postulantes, podría incorporarse el testimonio de egresados a fin de generar confianza y reducir los riesgos de quienes adquirirán este servicio de características intangibles.
- ◆ Es indispensable mejorar la comunicación realizando una inversión importante en los medios electrónicos que son de uso masivo de los interesados, como por ejemplo publicidad en Facebook, posicionamiento en Google, abrir una cuenta en Instagram, en Pinterest, canales de YouTube, etc. Si bien actualmente la Escuela posee algunos avances en la materia, para llevar adelante esta propuesta, será necesario capacitar al personal de comunicación de manera de no quedar obsoletos y tener presencia en los medios de consulta de los jóvenes, que son y serán la clientela objetivo.
- ◆ También es necesario invertir en optimizar la página web, ya que si bien es amigable, hay muchos aspectos para mejorar. Por ejemplo haciendo un video institucional que muestre el edificio, los docentes, la historia, etc.; optimizar la fotografía en general de la página, para lo cual sería importante que el personal de comunicación contase con una cámara de fotos propia; también se deberá rever la forma de mostrar la planta docente agregando fotos de los mismos, tal como muestra la tendencia de las páginas de otras instituciones más avanzadas en este

aspecto y teniendo en cuenta que es una de las valoraciones más destacadas para los alumnos. Este conjunto de elementos contribuirá a reforzar los atributos de búsqueda del servicio intangible que se presta.

- ◆ Fortalecer en la estrategia de marketing publicitaria así como en la información que se otorga a los interesados que consultan, en temas tales como el respaldo y prestigio de pertenecer a la UNC, la acreditación y la categoría de la carrera en CONEAU, la red de intercambios que se ofrece, entre otros; que son aspectos muy valorados por los alumnos según las encuestas realizadas.
- ◆ Se deberían efectuar reuniones periódicas con el personal administrativo a fin de que todos estén al tanto de las novedades y logren proporcionar información adecuada uniformemente, y además poder compartir experiencias y conocimientos con los pares para reforzar lazos de compañerismo y trabajo en equipo. Sería importante incentivar y posibilitar la capacitación del personal, por ejemplo con los cursos gratuitos que ofrece la UNC cada año u otra capacitación externa que pueda enriquecer la tarea que cada uno desarrolle.
- ◆ Se recomienda diseñar los estándares de servicio ofrecidos, registrarlos formalmente y comunicarlos a los participantes; para luego poder medir periódicamente la calidad de los mismos y reducir al máximo la brecha número tres.
- ◆ No se recomiendan acciones tendientes hacia el dictado on line o semi presencial, a pesar de la fuerte tendencia que existe al respecto en el mercado. En el caso del MBA se presta un servicio con proceso hacia las personas, cuya riqueza se halla en el contacto con el docente y los compañeros de manera que pueda existir un feedback entre las experiencias de todos los participantes y se refuerce el concepto de trabajo en equipo.
- ◆ A pesar de lo aconsejado en el punto anterior, se sugiere poner a consideración de las autoridades académicas, grabar la parte teórica de las clases y ponerla a disposición de los alumnos vía web para cuando no puedan asistir o necesiten reforzar ciertos conceptos. Lo que no dejaría sin efecto la exigencia del 80% de asistencia a clases. Esto nace de un pedido manifestado por los alumnos en las

encuestas y también se observa como una medida adoptada por otras instituciones académicas, que podría aumentar la calidad del producto ampliado.

- ♦ Será imprescindible mantener un buen nivel de planta docente, para lo cual una posible referencia sería tomar en consideración la opinión de los alumnos cuando completan las encuestas de satisfacción al finalizar cada materia y compartirlas con el docente para que este tomen las sugerencias planteadas en caso de corresponder.

El servicio de proveer educación en general, se clasifica como de estímulo mental, por lo que es necesario que el alumno esté interesado y a gusto en la clase, con el equipo de profesores.

- ♦ Se aconseja generar responsabilidad en los alumnos respecto del llenado de las encuestas de satisfacción de los docentes; dado que al completarse las mismas en una instancia obligatoria y previa a conocer la nota final de la materia, suele ser respondida sin el compromiso adecuado, lo que puede no dar resultados del todo verosímiles. También sería importante que al tomar en cuenta una sugerencia planteada por los alumnos, estos sepan que se solucionó con la colaboración de sus respuestas de manera de reconocer el esfuerzo de contestar la encuesta.
- ♦ Se deja a consideración de las autoridades académicas la posibilidad del dictado de algunas materias en inglés. Esto sería factible ya que la planta docente está altamente capacitada para llevarlo a cabo y aumentaría la imagen a la hora de ofrecer el servicio. A su vez la captación de alumnos de intercambio del exterior sería mayor, con las consecuencias positivas que esto trae aparejado.
- ♦ Crear una App para perfeccionar la comunicación con los alumnos a través medios que ellos utilizan constantemente (como el celular o tablets), donde se les envíe avisos, recordatorios, cronogramas de cursados, mensajes de los docentes, encuestas a los docentes, etc. Si bien actualmente cuentan con el aula virtual Moodle, esta herramienta puede ser utilizada para mejorar las percepciones de la calidad de servicio, apuntando también hacia las emociones por ejemplo con un

saludo de cumpleaños u ofreciéndoles un listado de música que pueda servir para escuchar mientras trabajan.

- ◆ Es apremiante la necesidad de mejorar la conectividad a internet debido a que en muchos casos los docentes trabajan con esta herramienta e inclusive solicitan tareas grupales para resolver durante la clase que los alumnos no pueden concretar por el mal funcionamiento de la red. En la etapa del encuentro con el servicio, la conectividad es parte del servicio básico, porque sin el disminuye la calidad de las clases.
- ◆ Es necesario agregar toma corrientes en las aulas, teniendo en cuenta que la mayoría de los alumnos tienen más de un dispositivo (Ej. Celular y notebook) que durante las cinco horas de clases necesitan alimentar con energía eléctrica. Esto podría contribuir a cerrar la brecha 1 y mejorar la calidad del servicio.
- ◆ Si bien el edificio de la Escuela Graduados se encuentra en buen estado y las aulas resultan cómodas a los alumnos, para mantener esta calidad se recomienda realizar trabajos de mantenimiento edilicio constantes para atender cosas pequeñas que hacen a la utilidad percibida por los alumnos. Relacionado con la infraestructura, no se debe dejar de lado el tema de los vidrios del techo del pasillo con el peligro de las consecuencias de ruptura de los mismos y las filtraciones que se producen con las lluvias en los techos de los auditorios que podrían sobrellevar a fuertes inversiones de no ser atendido con la urgencia que requiere.
- ◆ También se presenta como una necesidad, mejorar el servicio de coffe break que se ofrece a los alumnos, quienes en muchas oportunidades manifiestan que es de baja calidad y lo compara con lo que reciben sus conocidos en otros posgrados u otras oportunidades de capacitación que ellos mismos vivencian.
- ◆ Otra de las incomodidades que se deben mejorar es la que vivencian los alumnos y docentes al momento de querer comprar alimentos o bebidas en el bar de la Escuela de Graduados, que posee muy escasa variedad y con atención intermitente. Se debe tener en cuenta que los recreos no alcanzan para que puedan

dirigirse a otro comercio ubicado en los alrededores del edificio. Esta mejora contribuiría a cerrar la brecha 5 y mejorar el producto genérico ofrecido.

- ◆ Respecto del sistema de registro de asistencia, el reloj debe ser colocado en otro sitio o sufrir una modificación que permita su normal desempeño, cualquiera sea el horario de marcado de la asistencia. Actualmente existe un inconveniente que se presenta en los horarios de intensidad de luz solar y hace que funcione deficientemente, ya que trabaja con un escáner de reconocimiento de rostro. Esto trae aparejado que los alumnos no tengan marca de asistencia en esta instancia y se deban anotar en una lista que posteriormente se carga en forma manual. Lo mismo ocurre con el personal de la institución, que ante esta circunstancia, deben llenar una planilla y autorizarla, para ser presentada en la oficina de personal de la FCE.
- ◆ Se deben especificar y cumplir plazos más estrictos para la entrega de notas por parte de los docentes. Otro aspecto que sería bueno sistematizar es la muestra de exámenes como una instancia importante para el aprendizaje del alumno. En el caso de los docentes que no sean de la ciudad de Córdoba se podría materializar esta muestra vía skipe u otra herramienta para teleconferencias.
- ◆ Sería un aliviador de frustraciones poder incorporar la Red Banelco (Pagos mis cuentas) y las transferencias bancarias para completar el esquema de medios de pago; ya que es uno de los temas que generan incomodidades en los alumnos. En el pasado podían hacer transferencias y por cuestiones operativas, la institución se vio obligada a suspenderlas. Actualmente cuentan con la posibilidad de cancelar las cuotas a través de Rapi Pago, Pago Fácil, Banco de la Nación Argentina y Red Link.
- ◆ Relacionado con el fortalecimiento de las relaciones con el ámbito de negocios, necesario según los encuestados, se debería aprovechar el evento de posters que muestra de los avances de tesis de los alumnos de 2° año para relacionarlos con el empresariado. Podría lograrse realizando el evento con la exposición del tema desarrollado ante un público pertinente, que sea especialmente invitado para asistir. Esto además de contribuir con el producto esperado por los alumnos, podría

ser una oportunidad para invitar al empresariado a capacitar su personal en las carreras de la Escuela de Graduados.

- ♦ Para mejorar el marketing se podría implementar al inicio de clases la entrega de un cuaderno espiralado con el logo de la Escuela de Graduados, en reemplazo de la carpeta estilo bibliorato que actualmente se le da, ya que se observa que con el paso de las clases los alumnos dejan de usarla debido a que es grande y les incomoda su traslado. Además de esto, podrían estudiarse otras opciones como cartucheras, lapiceras, tazas, entre otras que ayuden a generar identidad y se constituyan en publicidad gratuita.
- ♦ Sería aconsejable trabajar en una relación ente los alumnos actuales y los egresados por medio de los programas el estilo Alumni. Si bien la Red de Graduados FCE comenzó a desarrollar esta propuesta actualmente no está funcionando. Con esta idea se refuerza el sentido de pertenencia y se podrían aliviar las frustraciones de algunos alumnos de que existe una escasa relación con el empresariado, ya que muchos egresados ocupan actualmente importantes puestos de trabajo que podrían enriquecer la relación. También lograría funcionar como un aliviador de la frustración de contar con compañeros con poca experiencia laboral y beneficiar a los egresados con la impronta de las nuevas generaciones, constituyéndose en una oportunidad para captar colaboradores para sus empresas.
- ♦ Ofrecer cursos de actualización sobre temas dictados durante la carrera, podría ser una fuente de ingresos y de servicios posteriores a la compra que se otorgue a los alumnos. Debieran brindarse de lunes a miércoles donde las aulas están subutilizadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las propuestas de implementación de acuerdo al plazo para concreción de las mismas. Contiene información del encargado o responsable de llevarla a cabo, hacia quien se orienta la mejora y a que etapa del proceso de decisión de la compra del servicio pertenece (EPC= etapa previa a la compra; EES=etapa de encuentro con el servicio y EPOSTC=etapa posterior a la compra).

Implementación en los próximos 3 meses			
Propuesta	Encargado o responsable	Orientado hacia	Etapa
Incorporar testimonio de egresados en las charlas informativas	Director de la carrera	Futuros alumnos	EPC
Mantener la calidad docente	Director de la carrera	Alumnos	EES
Generar responsabilidad en los alumnos al llenar las encuestas y comunicar los cambios que surjan de las mismas	Director de la carrera, Áreas de Sistemas y de Comunicación	Alumnos	EES
Mejora en la conectividad a internet	Dirección de la EG junto con en Área de Cómputos de la FCE	Alumnos y docentes	EES
Solución para el reloj de asistencia	Dirección de la EG con apoyo de personal de mantenimiento	Alumnos y empleados	EES
Mejorar el coffee break	Dirección de la EG y personal de maestría	Alumnos y docentes	EES
Mejora del servicio del bar	Dirección de la EG y personal de maestría	Alumnos, docentes y empleados	EES
Mejorar el marketing mediante merchandising entregado a los alumnos	Dirección de la EG con Área Económica Financiera	Alumnos	EES

Figura 17: Resumen de propuestas a implementar en los próximos tres meses.

En el cuadro anterior se encuentran las propuestas a realizar durante los primeros tres meses de implementación de las sugerencias, que aunque más sencillas de implantar no dejan de ser muy relevantes.

Implementación en los próximos 6 meses			
Propuesta	Encargado o responsable	Orientado hacia	Etapa
Dar a conocer la carrera entre los alumnos de Grado de la FCE	Director de la carrera en conjunto con la Dirección de la EG, con el apoyo del área de Comunicación	Futuros alumnos	EPC
Reforzar la publicidad hacia alumnos de los últimos años de Ciencias Económicas e Ingeniería de otras instituciones	Área de Comunicación	Futuros alumnos	EPC
Fortalecer el marketing e información otorgada a los interesados, en temas relevantes ellos	Dirección de la EG	Futuros alumnos	EPC
Reuniones de capacitación al personal administrativo y de refuerzo del clima laboral y trabajo en equipo	Dirección de la EG	Personal	EPC
Diseño de estándares de servicios	Director de la carrera en conjunto con la Dirección de la EG	Alumnos, docentes y personal	EES
Mantenimiento edificio general	Dirección de la EG con apoyo de personal de mantenimiento	Público en general	EES
Agregar toma corrientes en las aulas	Dirección de la EG con apoyo de personal de mantenimiento	Alumnos	EES
Mejorar los medios de pago	Dirección de la EG y Área Económica Financiera	Alumnos	EES
Ofrecer cursos de actualización a egresados	Director de la carrera en conjunto con la Dirección de la EG	Egresados	EPOSTC

Figura 18: Resumen de propuestas a implementar en los próximos seis meses.

En la figura 18 se encuentran las propuestas a realizar durante los seis primeros meses de implementación de las sugerencias, que por sus características tienen una dificultad intermedia.

Implementación en los próximos 12 meses			
Propuesta	Encargado o responsable	Orientado hacia	Etapas
Invertir en medios electrónicos de comunicación	Dirección de la EG y Área de Comunicación	Público en general	EPC
Optimización de la página web	Dirección de la EG y Área de Comunicación	Público en general	EPC
No se recomiendan acciones tendientes hacia el dictado On Line	Director de la carrera en conjunto con la Dirección de la EG	Alumnos	EES
Dictado paralelo de materias en Inglés	Director de la Carrera	Alumnos	EES
App de comunicación interna para los alumnos	Dirección de la EG, Área de Sistemas y de Comunicación	Alumnos	EES
Reparación de techos y vidrios	Dirección de la EG con apoyo de personal de mantenimiento especializado de la UNC	Público en general	EES
Definición de plazos de entregas de notas y muestras de exámenes	Director de la carrera con asistencia del responsable de actas y apoyo de Área de Sistemas	Alumnos y docentes	EES
Generación de relaciones entre alumnos y empresariado en el evento de posters	Director de la carrera, Área de comunicación con apoyo de encargado de asuntos internacionales	Alumnos y comunidad empr.	EES
Generación de vínculos entre egresados y alumnos - Alumni	Director de la carrera y Dirección de la EG con un área de apoyo no existente en la actualidad	Alumnos y egresados	EPOSTC

Figura 19: Resumen de propuestas a implementar en los próximos doce meses.

En el cuadro precedente se encuentran las propuestas a realizar durante los próximos doce meses de implementación que requieren de más tiempo para ser llevadas a cabo por sus características.

### C.3 CONCLUSIÓN FINAL

♦ La Propuesta de Valor resuelve un problema o necesidad y manifiesta los beneficios que el cliente debe esperar de un servicio; así como también las razones por las cuales debe elegir el que ofrece la entidad y no un otro brindado por la competencia. Durante el desarrollo del presente trabajo se fue recolectando información tendiente a colaborar con la definición de la propuesta de valor del MBA de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC. También se apuntó a tratar de describir la conducta de los alumnos, en las distintas etapas del proceso de decisión de adquisición del servicio, para tratar de detectar y corregir los puntos sensibles durante este proceso.

Para lograr los objetivos propuestos, se escogió el marco teórico que resultó adecuado y se investigó en páginas web tratando de detectar tendencias e información actualizada de las

necesidades e inconvenientes de los estudiantes de posgrados en las distintas etapas del proceso de decisión.

Si bien se alcanzó el objetivo principal y se presentaron recomendaciones generales y puntuales para mejorar la propuesta de valor, queda pendiente para proyectos futuros, elaborar un cuerpo detallado de acciones a fin de optimizar los procesos internos de la institución. Los objetivos secundarios fueron cumplidos acabadamente con la metodología implementada.

- ♦ Se recolectó información interna de la institución como encuestas realizadas a los alumnos evaluando a los docentes de cada materia. También se entrevistó a los empleados administrativos para obtener opiniones sobre las manifestaciones de los alumnos en la etapa del encuentro con el servicio y la post venta, así como también algunas preguntas introductorias sobre relación con sus autoridades.

- ♦ El principal instrumento de este trabajo lo constituyó una encuesta realizada a los alumnos actuales y egresados del MBA de la institución de los años 2012 a 2016. Con la herramienta de recolección y procesamiento de datos SurveyMonkey se creó un link que fue enviado a 206 personas vía mail y en algunos casos a los teléfonos celulares para que puedan acceder al sitio web y dar respuesta al cuestionario. Se obtuvieron 102 respuestas, que aplicando las formulas estadísticas correspondientes se constituye en una muestra suficiente para asegurar la representatividad de las mismas. Previo al lanzamiento general de la encuesta, se realizó un Focus Group con 20 alumnos de la cohorte 2016 para determinar que las opciones del cuestionario, contemplen todas las posibles respuestas a fin de que no quede información relevante sin captar. Por último se probó con 10 alumnos quienes la completaron y sugirieron algunas correcciones de redacción e interpretación de las preguntas, para llegar al cuestionario definitivo que se encuentra en el anexo I de este trabajo.

Las conclusiones de las respuestas obtenidas son las siguientes:

- La mayoría los alumnos decidieron hacer la carrera por crecimiento personal y para la obtención de herramientas aplicables en su trabajo.

- El 66% de los encuestados conocían de la existencia del Escuela de Graduados FCE como una de las opciones para hacer un MBA en la ciudad de Córdoba. Del 34% restante (que lo constituyen los encuestados que conocían solo algunas de las instituciones que ofrecen el servicio), el 49% estaba al tanto de la entidad como una opción, el 83% sabía del ICDA, el 51% de la Universidad Siglo 21, el 11% de la UBP y el 17% de la UTN.

- La principal causa de elección para realizar el MBA en la Escuela de Graduados FCE es el prestigio de la misma asociada a la idea de pertenecer a la UNC. No se manifestó una tendencia de cuáles son los ítems que menos tuvieron en cuenta los encuestados para elegir a la institución, pero se observa que la recomendación de un amigo, junto con la posibilidad de intercambio y la atención recibida al momento del contacto con el organismo, no fueron decisivos.

Aunque la posibilidad de intercambio fue evaluada por el 10% como la principal causa de elección de la institución, el mismo porcentaje de encuestados la valoró como irrelevante; esta dicotomía tiene que ver con la expectativa del alumno en hacer o no un intercambio. Lo que se puede dilucidar en la pregunta 8 que consulta específicamente del tema y el 46% de los consultados afirman que en la elección de la Escuela de Graduados como lugar para hacer su carrera fue muy relevante o relevante, la posibilidad de hacer un intercambio.

- La modalidad presencial, sin lugar a dudas es de preferencia de los alumnos, ya que el 85% la valora como importante o muy importante y el 77% no hubiera elegido la modalidad On Line, si la institución tuviera esta opción.

- El 98% manifestó que el trato que reciben del personal de la Escuela de Graduados es muy bueno y la calificación del servicio en su conjunto es muy satisfactoria, ya que el 95% cree que es entre excelente y bueno, quedando un 5% que cree que es entre regular y malo.

- El 88% recomendaría el MBA de la Escuela de Graduados FCE, 6% no lo recomienda y 6% no sabe o no contesta.

- Aunque el grupo de cursado es joven, solo 49% considera de gran relevancia este hecho, mientras que para el 27% es indiferente y para el 24% es poco o nada

importante. En la pregunta abierta, varios encuestados manifiestan que preferirían un grupo con más experiencia laboral.

- Realizar la carrera en una Universidad Pública fue entre muy importante e importante para el 72%, indiferente para el 20% y entre poco y nada importante para el 8%.

- La pregunta abierta recolecta varias manifestaciones interesantes de los usuarios directos del servicio. Las de tipo académico, no son el objeto de este trabajo, por lo que solo se consideraron como una sugerencia y las otras que pueden ayudar a detectar puntos sensibles a mejorar, se tuvieron en cuenta como recomendaciones.

También se procesaron las respuestas del cuestionario con un sistema que permite el Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples, que arrojó 5 grupos de preferencias.

- ◆ Rescato como muy enriquecedor el haber asimilado y aplicado la metodología aprendida durante el desarrollo del presente trabajo, que contribuirán a resolver situaciones en el futuro. La búsqueda y depuración de información, ampliar temas aprendidos durante el cursado de la carrera y poder aplicarlos a algo específico y real que ayude a la toma de decisiones en el lugar donde trabajo, me hizo completar totalmente lo que buscaba al realizar este posgrado.

- ◆ El planteo inicial de este trabajo fue poder efectuar encuestas (además de las realizadas) a alumnos de otros MBA de la ciudad de Córdoba, así como también a alumnos de grado que puedan llegar a ser posibles interesados, para conocer sus preferencias. El desarrollo del mismo y los tiempos con los que conté fueron llevando a acotar la idea original; pero esto, lejos de ser una frustración se convierte en un desafío para poder continuar investigando sobre el tema y obtener conclusiones cada vez más certeras y aplicables al tema en estudio. El presente trabajo podría ser de utilidad para aquellos interesados en mejorar la propuesta de valor de instituciones de enseñanza en general, a partir de la metodología utilizada y con las correspondientes adaptaciones.

- ◆ Para concluir el trabajo se presenta un resumen de las recomendaciones a implementar a fin de cumplimentar los objetivos planteados:

## ETAPA PREVIA A LA COMPRA

Establecer una relación con los alumnos de grado de la Facultad de Ciencias Económicas-UNC a fin de que todos conozcan la oferta de la Escuela de Graduados.

Reforzar la publicidad hacia alumnos de los últimos años de Ciencias Económicas e Ingeniería de otras instituciones .

Incorporar el testimonio de egresados en las charlas informativas que ofrece el MBA a los futuros postulantes de la carrera.

Mejorar la comunicación en los medios electrónicos actuales y optimizar la página web.

Fortalecer la estrategia de marketing publicitaria así como en la información que se otorga a los interesados respecto de los ítems más valorados por los alumnos.

Efectuar reuniones con el personal administrativos para unificar la información a otorgar y reforzar lazos de compañerismo y trabajo en equipo. Incentivar y posibilitar la capacitación del personal.

## ETAPA DEL ENCUENTRO CON EL SERVICIO

Diseñar los estándares de servicio ofrecidos, registrarlos formalmente y comunicarlos a los participantes; para luego poder medir periódicamente la calidad de los mismos.

No realizar acciones tendientes hacia el dictado On line, a pesar de la tendencia en el mercado. Aunque poner a consideración, grabar las clases y ponerlas a disposición de los alumnos vía web.

Mantener buen nivel del planter docente

Generar responsabilidad en los alumnos respecto del llenado de las encuestas de satisfacción de los docentes que actualmente se practican.

Se deja a consideración de las autoridades académicas el dictado paralelo de algunas materias en inglés

## ETAPA DEL ENCUENTRO CON EL SERVICIO

Crear una App para perfeccionar la comunicación con los alumnos, donde se les envíe avisos, recordatorios, cronogramas de cursados, mensajes de los docentes, encuestas a los docentes, etc.

Es apremiante la necesidad de mejorar la conectividad a internet.

Se recomienda realizar trabajos de mantenimiento edilicio constantes a pesar de la buena calidad y comodidad de las instalaciones.

No se debe dejar de lado el arreglo de vidrios del techo del pasillo y las filtraciones que se producen con las lluvias en los techos de los auditorios con la urgencia que eso requiere.

Es necesario agregar toma corrientes en las aulas y solucionar la falla del reloj de asistencia de alumnos y personal de la institución.

## ETAPA DEL ENCUENTRO CON EL SERVICIO

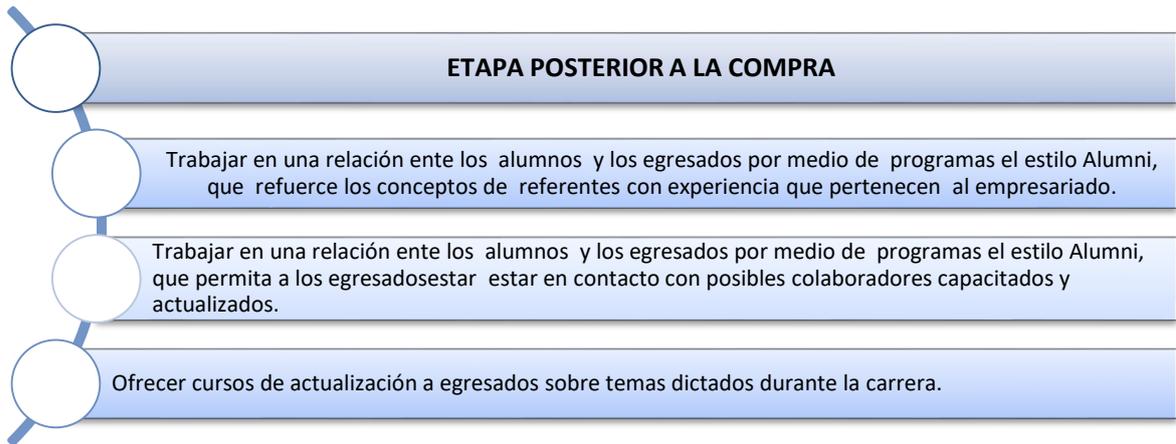
Mejorar la calidad del coffe break, así como también de la atención y variedad del bar.

Se sugiere especificar y cumplir plazos más estrictos para la entrega de notas e implementar la muestra de exámenes como una instancia importante para el aprendizaje del alumno.

Incorporar la Red Banelco (Pagos mis cuentas) y las transferencias bancarias para completar el esquema de medios de pago actual.

Aprovechar el evento de posters que muestra los avances de tesis de los alumnos de 2° año para relacionarlos con el empresariado.

Mejorar el marketing con los alumnos entregándoles material de estudio con publicidad de la Escuela de Graduados.



## D. BIBLIOGRAFÍA

*Diario La Nación.* (10 de 03 de 2002). Recuperado el 04 de 08 de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/379675-claves-para-elegir-un-posgrado>

*Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires.* (05 de 2008). Recuperado el 06 de 08 de 2016, de <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/consejo/consejo2/postgrado.htm>

*EDUCAMERICAS.* (19 de 01 de 2012). Recuperado el 05 de 08 de 2016, de ¿Qué tan rentable es invertir en un posgrado?: <http://www.educamericas.com/articulos/columnas-de-opinion/%C2%BFque-tan-rentable-es-invertir-en-un-posgrado>

*Infotechnology.* (07 de diciembre de 2012). Recuperado el 04 de agosto de 2016, de <http://www.infotechnology.com/revista/Por-que-los-latinos-eligen-a-la-Argentina-para-realizar-posgrados-20121207-0004.html>

*El Economista.es.* (01 de noviembre de 2013). Recuperado el 04 de agosto de 2016, de <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/5275641/11/13/El-60-de-los-estudiantes-de-posgrado-esta-a-favor-de-la-formacion-online.html>

*Diario Clarin.iEco.* (07 de 04 de 2015). Recuperado el 05 de agosto de 2016, de [http://www.ieco.clarin.com/campus-ieco/escuelas\\_de\\_negocios-rankings-eleccion\\_de\\_carrera\\_0\\_1334870213.html](http://www.ieco.clarin.com/campus-ieco/escuelas_de_negocios-rankings-eleccion_de_carrera_0_1334870213.html)

*iProfesional.* (30 de 04 de 2015). Recuperado el 05 de 08 de 2016, de <http://www.iprofesional.com/notas/210681-MS-posgrados-pero-mayor-desercin-mitad-de-alumnos-abandona-antes-del-ttulo>

*Uni>ersia Colombia.* (23 de 02 de 2015). Recuperado el 05 de 08 de 2016, de <http://noticias.universia.net.co/vida-universitaria/noticia/2015/02/23/1120418/estudio-afirma-cada-100-estudiantes-53-abandonan-cursos.html>

*Facultad de Ciencias Exáctas, Físicas y Naturales-UNC.* (23 de junio de 2016). Recuperado el 04 de agosto de 2016, de <http://maestriamaunc.com.ar/estudiar-una-maestria-argentina-2/>

*Marketing segun Tavo: algunas ideas acerca del marketing.* (11 de julio de 2016). Obtenido de <https://gustavoalencia.wordpress.com/2011/08/09/conceptos-basicos-ecuacion-de-valor/>

Abalo Piñeiro, J., Varela Mallou, J., & Rial Boubeta, A. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 730-737.

Barsky, O., & Dávila, M. (Octubre de 2012). El sistema de posgrados en Argentina: tendencias y problemas actuales. *RAES Revista Argentina de Educación Superior*(5), 37.

Bernassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina*. México: Perarson Educación.

*Cordoba management school-UBP.* (s.f.). Recuperado el 02 de 08 de 2016, de <http://www.cordobamanagementschool.org/formacion/mba/>

<http://www.graduados.eco.unc.edu.ar/es/>. (s.f.). Recuperado el 14 de mayo de 2016, de <http://www.graduados.eco.unc.edu.ar/es/>

ICDA-Escuela de negocios. (s.f.). Recuperado el 02 de 08 de 2016, de <http://icda.ucc.edu.ar/contenido/pagina/16>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e*. Distrito Federal, Mexico: Cengage Learning Editores S.A.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición*. Mexico: Pearson Educación.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huerte, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Segunda edición*. Mexico: Pearson Educación.

Openmet Group. (s.f.). Recuperado el 11 de julio de 2016, de <http://www.openmet.com>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. (M. Maneses, Trad.) New Jersey, Estados Unidos: Deusto.

Universidad Siglo 21. (s.f.). Recuperado el 02 de 08 de 2016, de <http://www.21.edu.ar/content/mba-virtual>

UTN - Facultad Regional Córdoba. (s.f.). Recuperado el 02 de 08 de 2016, de <http://www.posgrados.frc.utn.edu.ar/mba/?pls=386>

Wikipedia. *La enciclopedia libre*. (s.f.). Recuperado el 9 de Julio de 2016, de <https://es.wikipedia.org>

## **E.2 ANEXOS**

### **ANEXO I: CUESTIONARIO GUÍA PARA ENTREVISTA A EMPLEADOS DE LA ESCUELA DE GRADUADOS FCE.**

1. ¿Qué opiniones escuchás de los alumnos del MBA, en general, sobre el servicio que brinda la Escuela de Graduados?
2. ¿Qué devolución recibís de estos alumnos respecto de tu trabajo específicamente?
3. ¿qué cosas creés que se están haciendo mal respecto del servicio que se brinda y se podrían mejorar? ¿Se te ocurre cómo?
4. ¿Conoces cosas que se hagan en otros posgrados y podrían ser buenas aplicar acá?
5. ¿Encontrás trabas a nivel institucional u burocrático en tareas o mejoras que quisieras hacer y no podés?

## **ANEXO II: CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA A LOS ALUMNOS**

*La presente encuesta, tiene como finalidad recolectar datos importantes para la de la realización de mi Trabajo Final denominado “Desarrollo de la propuesta de valor para el alumno de Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados - FCE – UNC”. Esto me ayudará a detectar cuáles son tus valoraciones principales y concluir sobre las mismas. La encuesta solo te tomará unos minutos y las respuestas son totalmente anónimas.*

*¡Valoro tus comentarios y tu tiempo!*

*María Eugenia Fernández*

**1- Indica cuál es la razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede ser mas de una)**

a) Por crecimiento personal.

- b) Para profundizar conocimientos.
- c) Para complementar los conocimientos de mi carrera de grado.
- d) Para la obtención de herramientas aplicables a mi trabajo.
- e) Para entablar una red de contactos
- f) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**2- ¿Conocías todas las ofertas de MBA en la ciudad de Córdoba, al momento decidir?  
Son las siguientes: Escuela de Graduados FCE, Universidad Nacional de Córdoba; ICDA, Universidad Católica de Córdoba; Escuela de Negocios, Universidad Siglo 21; Dirección de Posgrados, Universidad Tecnológica Nacional y Escuela de Negocios, Universidad Blas Pascal.**

- a) Si, todas.
- b) No, sólo la que elegí.
- c) No, algunas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**3- ¿Qué 3 elementos pesaron más para elegir el MBA en la Escuela de Graduados FCE?  
(De 1 a 3, siendo 1 el mas importante)**

- a) ---- El prestigio de la Institución a la cual pertenece la carrera.
- b) ---- La recomendación de un amigo o familiar.
- c) ---- La modalidad presencial de cursado.
- d) ---- Los días y horarios de cursado.
- e) ---- El costo.
- f) ---- Las posibilidades de becas que ofrece la carrera.
- g) ---- Las posibilidades de realización de intercambios que ofrece la carrera.
- h) ---- El plantel docente.
- i) ---- El programa de materias.
- j) ---- La acreditación de la carrera en CONEAU
- k) ---- La atención que recibí al contactarme con los miembros de la institución.

**4- ¿Qué 3 elementos fueron los que menos tuviste en cuenta para elegir el MBA en la Escuela de Graduados FCE? (De 1 a 3, siendo 1 el que menos, 2 ...)**

- a) ---- El prestigio de la Institución a la cual pertenece la carrera.
- b) ---- La recomendación de un amigo o familiar.
- c) ---- La modalidad presencial de cursado.
- d) ---- Los días y horarios de cursado.
- e) ---- El costo.
- f) ---- Las posibilidades de becas que ofrece la carrera.
- g) ---- Las posibilidades de realización de intercambios que ofrece la carrera.
- h) ---- El plantel docente.
- i) ---- El programa de materias.
- j) ---- La acreditación de la carrera en CONEAU.
- k) ---- La atención que recibí al contactarme con los miembros de la institución.

**5- Específicamente me interesa evaluar: ¿Qué importancia tuvo para vos la modalidad presencial de cursado al momento de la elección?**

- a) Muy importante.
- b) Importante.
- c) Indiferente
- d) Poco Importante.
- e) Nada Importante.

**6- Y en lo relativo a la presencialidad que exige el MBA de la Escuela de Graduados FCE, ¿Si tuvieras la posibilidad de cursar bajo la modalidad On line, lo hubieras elegido?**

- a) Sí, definitivamente.
- b) Sí, pero preferiría que sea Semi-presencial.
- c) No, prefiero la modalidad presencial.

**7- ¿Crees que una Maestría en Dirección de Negocios conviene dictarse On Line?**

- a) Sí, totalmente de acuerdo.
- b) Sí, de acuerdo.
- c) Indiferente.
- d) No, en desacuerdo.
- e) No sabe/No contesta.

**8- ¿Cuán relevante fue para vos la posibilidad de hacer un intercambio en tu decisión de elegir a la institución?**

- a) Muy relevante.
- b) Relevante.
- c) Indiferente.
- d) Poco relevante.
- e) Irrelevante.

**9- Al momento de realizar cualquier tipo de trámites, (Ej. Inscripciones, solicitud de certificados, reimpresión de cupones, consultas, etc.) ¿Cómo es el trato que recibís/recibiste del personal de la Escuela de Graduados?**

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Bueno.
- d) Regular.
- e) Malo.

**10- ¿Cómo valoras la “Dimensión Servicio” (atención de secretaría, sistema de pagos, infraestructura edilicia, etc.) de la realización de la Maestría en Dirección de Negocios en la Escuela de Graduados FCE, en su conjunto?**

- a) Excelente

- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

**11- ¿Recomendarías el MBA de la Escuela de Graduados FCE?**

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/No contesta

**12- ¿La decisión de hacer esta carrera, se encuentra entre las más importantes de tu vida?**

- a) Muy Importante
- b) Importante.
- c) Indiferente
- d) Poco Importante.
- e) Nada Importante.

**13- ¿Consideras un factor importante que sea un grupo joven el que cursa la carrera junto a vos?**

- a) Muy Importante
- b) Importante.
- c) Indiferente
- d) Poco Importante.
- e) Nada Importante.

**14- ¿Realizar el MBA en una Universidad Pública, es/fue importante para vos?**

- a) Muy Importante
- b) Importante.
- c) Indiferente
- d) Poco Importante.
- e) Nada Importante.

**15- ¿Tienes sugerencias que pudieran ayudar a mejorar el MBA de la Escuela de Graduados FCE?**

---

---

---

**16- Indica tu género con una cruz.**

- a) ---- Masculino
- b) ---- Femenino

**17- Indica tu edad.**

---

**18- Indica tu ciudad de residencia actual.**

---

**19- Indica en que Universidad cursaste tus estudios de grado.**

---

**20- Indica cuál es tu título de grado.**

**21- Indica tu condición de alumno en el MBA**

- a) Alumno activo
- b) Alumno egresado

**¡MUCHAS GRACIAS POR LAS RESPUESTAS!**

**ANEXO III: SALIDA DEL ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES APLICADO A LAS RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS .**

Eugenia Fernández

DESCRIPTION AND CHARACTERISATION OF PARTITIONS  
 DESCRIPTION OF: CUT "a" OF THE TREE INTO 5 CLUSTER  
 CLUSTERS CHARACTERISATION BY CATEGORIES  
 CHARACTERISATION BY CATEGORIES OF CLUSTERS OR CATEGORIES  
 OF CUT "a" OF THE TREE INTO 5 CLUSTERS  
 CLUSTER 1 / 5

T.VALUE	PROB.	GRF/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
				<b>31.07</b>	<b>CLUSTER 1 / 5</b>		aa1a	32
3.04	0.001	80.00	25.00	9.71	Category n° 3	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien	DI03	10
2.97	0.001	58.33	43.75	23.30	Muy Rel	Relevancia de poder hacer un intercambio en la decisión de e	RE01	24
2.76	0.003	69.23	28.13	12.62	Category n° 1	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	CO01	13
2.72	0.003	53.57	46.88	27.18	Indif	¿Consideras un factor importante que sea un grupo joven el q	GR03	28
2.70	0.003	85.71	18.75	6.80	Category n° 3	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	CO03	7
2.56	0.005	57.14	37.50	20.39	Bueno	Valoracion de la "Dimensión Servicio" del MBA en la EG-FCE	DI03	21
2.52	0.006	37.50	93.75	77.67	missing category	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien	18	80
2.37	0.009	48.48	50.00	32.04	Herramienta	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede	RA01	33
2.35	0.009	70.00	21.88	9.71	Category n° 1	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	V201	10
2.33	0.010	36.05	96.88	83.50	missing category	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	22	86
-2.36	0.009	22.86	50.00	67.96	missing category	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede	6	70
-2.39	0.008	0.00	0.00	11.65	Category n° 3	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien	CO03	12
-2.46	0.007	25.00	65.63	81.55	missing category	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	24	84
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede	RA02	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien	DO01	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	¿La decisión de hacer esta carrera, se encuentra entre las	mIM05	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede	RA02	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede	RA02	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Importancia de la modalidad presencial momento de la elecc	PR05	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede	RA02	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	PR01	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede	RA02	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede	RA02	0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Ns/Nc	¿crees que un MBA conviene dictarse on line?	MB05	0

CLUSTER 2 / 5

T.VALUE	PROB.	GRF/CAT	PERCENTAGES CAT/GRP	GLOBAL	CHARACTERISTIC CATEGORIES	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
				<b>44.66</b>	<b>CLUSTER 2 / 5</b>		aa2a	46
4.40	0.000	70.45	67.39	42.72	Import	¿Realizar el MBA en una Universidad Pública, es/fue importan	UN02	44
3.01	0.001	53.16	91.30	76.70	No	¿Si tuvieras la posibilidad de cursar en EG bajo la modalid	CU03	79
2.77	0.003	90.00	19.57	9.71	Category n° 2	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien	DO02	10
2.68	0.004	52.56	89.13	75.73	missing category	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien	10	78
2.49	0.006	88.89	17.39	8.74	Category n° 1	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	V301	9
2.49	0.006	88.89	17.39	8.74	Category n° 2	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	CO02	9
2.48	0.007	100.00	13.04	5.83	Category n° 3	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1	CO03	6
2.47	0.007	78.57	23.91	13.59	Category n° 2	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien	DI02	14
2.47	0.007	62.16	50.00	35.92	Import	¿Consideras un factor importante que sea un grupo joven el q	GR02	37
-2.50	0.006	20.83	10.87	23.30	Muy Rel	Relevancia de poder hacer un intercambio en la decisión de e	RE01	24

-2.67	0.004	35.62	56.52	70.87	missing category	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 25	73	
-2.82	0.002	15.00	6.52	19.42	Indif	¿Realizar el MBA en una Universidad Pública, es/fue importanUN03	20	
-3.21	0.001	17.86	10.87	27.18	Indif	¿Consideras un factor importante que sea un grupo joven el qGR03	28	
-3.57	0.000	9.52	4.35	20.39	Bueno	Valoracion de la "Dimensión Servicio" del MBA en la EG-FCE DI03	21	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienD001	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	¿La decisión de hacer esta carrera, se encuentra entre las mIM05	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	Importancia de la modalidad presencial momento de la eleccipRO5	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 PR01	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02	0	
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Ns/Nc	¿crees que un MBA conviene dictarse on line?	MB05	0

CLUSTER 3 / 5

T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	PERCENTAGES	GLOBAL	CHARACTERISTIC	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
			CAT/GRP		CATEGORIES			
-----								
9.71 CLUSTER 3 / 5								
-----								
4.12	0.000	40.00	80.00	19.42	Indif	¿Realizar el MBA en una Universidad Pública, es/fue importanUN03	aa3a	10
3.63	0.000	62.50	50.00	7.77	Category n° 3	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 V203		8
3.22	0.001	66.67	40.00	5.83	Category n° 3	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienPR03		6
2.80	0.003	38.46	50.00	12.62	Category n° 1	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienBE01		13
2.60	0.005	44.44	40.00	8.74	Category n° 2	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 DI02		9
2.44	0.007	40.00	40.00	9.71	Indif	Importancia de la modalidad presencial momento de la eleccipRO3		10
-2.42	0.008	5.00	40.00	77.67	missing category	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien 18		80
-2.73	0.003	0.00	0.00	41.75	Category n° 1	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienPR01		43
-3.02	0.001	3.80	30.00	76.70	missing category	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 23		79
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienD001		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	¿La decisión de hacer esta carrera, se encuentra entre las mIM05		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	Importancia de la modalidad presencial momento de la eleccipRO5		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 PR01		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Ns/Nc	¿crees que un MBA conviene dictarse on line?	MB05	0

CLUSTER 4 / 5

T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	PERCENTAGES	GLOBAL	CHARACTERISTIC	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
			CAT/GRP		CATEGORIES			
-----								
7.77 CLUSTER 4 / 5								
-----								
3.80	0.000	55.56	62.50	8.74	Category n° 3	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienRE03	aa4a	8
3.79	0.000	80.00	50.00	4.85	Category n° 1	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienAT01		5
2.53	0.006	50.00	37.50	5.83	No	¿Recomendarías el MBA de la Escuela de Graduados FCE?	RE02	6
2.53	0.006	50.00	37.50	5.83	Category n° 2	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienPR02		6
2.53	0.006	50.00	37.50	5.83	Otras provincias	Residencia actual.	RE03	6
2.35	0.009	42.86	37.50	6.80	Category n° 3	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 V203		7
-2.82	0.002	2.56	25.00	75.73	missing category	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien 10		78
-3.07	0.001	2.47	25.00	78.64	missing category	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sien 19		81
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienD001		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	¿La decisión de hacer esta carrera, se encuentra entre las mIM05		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	Importancia de la modalidad presencial momento de la eleccipRO5		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 PR01		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Ns/Nc	¿crees que un MBA conviene dictarse on line?	MB05	0

CLUSTER 5 / 5

T.VALUE	PROB.	GRP/CAT	PERCENTAGES	GLOBAL	CHARACTERISTIC	OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
			CAT/GRP		CATEGORIES			
-----								
6.80 CLUSTER 5 / 5								
-----								
4.21	0.000	62.50	71.43	7.77	Nada Import	¿Consideras un factor importante que sea un grupo joven el qGR05	aa5a	7
3.95	0.000	80.00	57.14	4.85	Nada Import	¿Realizar el MBA en una Universidad Pública, es/fue importanUN05		5
3.54	0.000	100.00	42.86	2.91	Poco Import	¿Realizar el MBA en una Universidad Pública, es/fue importanUN04		3
3.54	0.000	100.00	42.86	2.91	Si	¿Si tuvieras la posibilidad de cursar en EG bajo la modalidadCU01		3
2.69	0.004	50.00	42.86	5.83	Ns/Nc	¿Recomendarías el MBA de la Escuela de Graduados FCE?	RE03	6
2.61	0.005	30.77	57.14	12.62	Irrelev	Relevancia de poder hacer un intercambio en la decisión de eRE05		13
2.35	0.009	37.50	42.86	7.77	Poco Import	¿La decisión de hacer esta carrera, se encuentra entre las mIM04		8
-2.61	0.005	3.33	42.86	87.38	Si	¿Recomendarías el MBA de la Escuela de Graduados FCE?	RE01	90
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos pesaron más para elegir EG- FCE? (De 1 a 3, sienD001		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	¿La decisión de hacer esta carrera, se encuentra entre las mIM05		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Nada Import	Importancia de la modalidad presencial momento de la eleccipRO5		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 1	3 elementos fueros menos impot para elegir el EG-FCE? (De 1 PR01		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Category n° 2	Razón por la que te decidiste a realizar el posgrado (Puede RA02		0
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	Ns/Nc	¿crees que un MBA conviene dictarse on line?	MB05	0