

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Marketing relacional y lealtad: acción a priorizar por la FGAD de la  
PUCP a fin de mejorar la lealtad del cuerpo estudiantil**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Pública presentada por:

BAUTISTA CHUNGA, Sofia Belen  
VIVAS LOPEZ, Anette Lucia

Asesoradas por: Mgtr. Martha Patricia Puente de la Vega Mendigure

Lima, marzo del 2021

La tesis

**Marketing relacional y lealtad: acción a priorizar por la FGAD de la PUCP a fin de mejorar la lealtad del cuerpo estudiantil**

ha sido aprobada por:

---

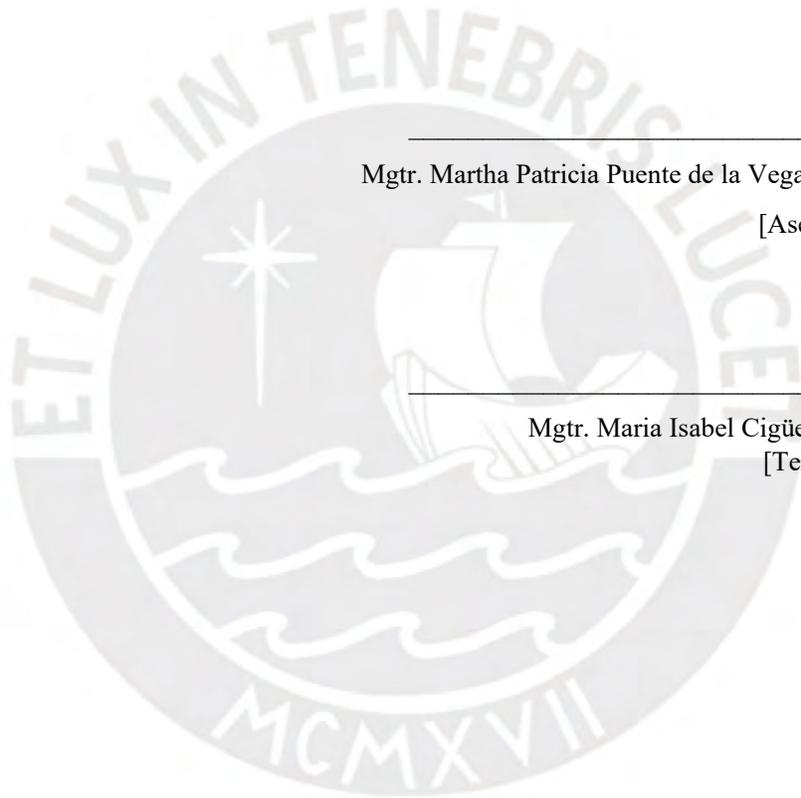
Mgtr. Paloma Martínez Hague Chonati  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Martha Patricia Puente de la Vega Mendigure  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. María Isabel Cigüeñas Espinel  
[Tercer Jurado]



Esta tesis va dedicada a Luz e Ignacio, mis padres, por su enorme apoyo y amor incondicional, por enseñarme a no rendirme y a dar lo mejor de mí siempre. A ñomito, por alegrar mis días en cada avance de tesis. A mi persona favorita, José S. A nuestra asesora por su guía; finalmente a mi gran amiga Sofía y a todas las personas que me brindaron su cariño, buenos deseos y apoyo a lo largo de mi carrera universitaria.

**Anette Vivas**

Dedico esta tesis a mis padres por su apoyo constante, amor infinito, por los ánimos y por acompañarme en este largo proceso. A Martha, nuestra asesora, por su cariño y enseñanzas. Finalmente, a mi compañera de tesis, amiga y hermana Anette, por su paciencia y colaboración en este proyecto.

**Sofía Bautista**



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un diagnóstico respecto a las dimensiones o variables con mayor impacto sobre la fidelización de estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Para ello se conceptualizaron las variables de investigación y se procedió a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo contrastando los resultados de ambas investigaciones mediante la triangulación de datos. Los análisis mostraron que la dimensión con mayor impacto sobre la fidelización de estudiantes corresponde al compromiso que a la vez depende de las dimensiones: identificación, valores compartidos y calidad de interacción. Asimismo, se obtuvo como resultado que entre las actividades más demandadas por el estudiante se encuentran el *mentoring*, semana de gestión y creación de una estructura física para la facultad. Siendo el programa de *mentoring* el más reclamado y viable hasta el momento. La investigación permitió diagnosticar las principales variables que influyen en la fidelización y a partir de ello identificar una necesidad latente de ser cubierta. Es así que el presente trabajo finaliza en el diagnóstico presentando el *mentoring* como de las acciones que debe realizar la facultad a fin de fidelizar a sus estudiantes, no solo porque engloba las principales dimensiones que afectan la fidelización sino porque corresponde a un servicio actualmente solicitado por los estudiantes.

Palabras claves: Marketing relacional, fidelización, lealtad, *mentoring*, compromiso.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Identificación del problema .....	2
1.1. Descripción del problema empírico.....	2
1.2. Descripción del problema a investigar .....	6
2. Objetivos de la investigación.....	14
2.1. Objetivo general .....	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
2.3. Pregunta General .....	15
2.4. Preguntas de específicas .....	15
3. Hipótesis de investigación .....	15
3.1. Hipótesis específica 1 .....	15
3.2. Hipótesis específica 2 .....	15
3.3. Hipótesis específica 3 .....	15
4. Justificación .....	15
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1. Enfoque, alcance y diseño metodológico .....	17
1.1. Enfoque de investigación.....	17
1.2. Alcance de investigación.....	17
1.3. Diseño metodológico.....	18
2. Secuencia Metodológica.....	18
3. Selección muestral .....	20
4. Técnicas de recolección de información.....	21
4.1. Entrevista semi estructuradas .....	21
4.2. Encuestas .....	21
4.3. Focus group .....	22
5. Técnicas de análisis .....	23
5.1. Análisis cualitativo .....	23
5.2. Análisis cuantitativo .....	24
6. Evaluación de la validez y confiabilidad.....	26
7. Ética de la investigación.....	27

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	28
1. Análisis Cualitativo .....	28
1.1. Análisis de Focus Group.....	28
1.2. Presentación descriptiva de los resultados de los focus group por categorías... 28	
1.3. Discusión de los resultados.....	35
2. Análisis Cuantitativo .....	37
2.1. Estadística descriptiva .....	37
2.2. Análisis Factorial Confirmatorio .....	44
2.3. Modelos de Ecuaciones Estructurales .....	44
3. Triangulación de datos.....	46
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES .....	52
REFERENCIAS .....	54
ANEXO A: Antecedentes sobre el concepto de lealtad de marca.....	58
ANEXO B: Tipos de clientes .....	59
ANEXO C: Definiciones de marketing .....	60
ANEXO D: Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas en el estudio de Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012 .....	61
ANEXO E: Consentimiento Informado .....	62
ANEXO F: Guía Focus Group .....	63
ANEXO G: Guía de Encuestas.....	64
ANEXO H: Descripción de Actividades .....	66
ANEXO I: KMO y Bartlett .....	67
ANEXO J: Resultados SEM modelo de estudio .....	68
ANEXO K: Beneficios del mentoring.....	69

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Lista de códigos cualitativos .....	24
Tabla 2: Lista de escalas para análisis cuantitativo .....	25
Tabla 3: Resultados del SEM .....	46



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de participantes .....	20
Figura 2: Modelo de la Identificación Egresado-Universidad .....	22
Figura 3: Dimensión Calidad- Interacción A - P.....	37
Figura 4: Dimensión Valores Compartidos.....	39
Figura 5: Dimensión Compromiso .....	40
Figura 6: Dimensión Identificación Estudiante-Universidad .....	41
Figura 7: Dimensión Lealtad.....	42
Figura 8: Modelo de estudio.....	44



# INTRODUCCIÓN

Desde los años 2000 hasta la actualidad, en América Latina y el Caribe especialmente en países como Perú, Brasil y Chile, las IES privadas tomaron mayor fuerza debido a diversos factores como la mayor eficiencia en el gasto de recursos, la continuidad de las clases sin interrupciones políticas-sociales, oferta de cupos superior a la de las universidades públicas, entre otros. Un ejemplo de ello, es el caso peruano donde la participación de mercado por parte de las IES privadas con licenciamiento se incrementó, representando poco más del 64% del total de universidades, configurando un panorama altamente competitivo donde la lealtad de los estudiantes universitarios se convierte en un reto para las casas de estudio.

En este contexto, el presente trabajo parte del modelo teórico propuesto por Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) en el cual se evalúa la influencia del marketing relacional en la lealtad de estudiantes. Este modelo teórico, es aplicado al sujeto de estudio: la Facultad de Gestión y Alta dirección, perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú para identificar la acción que debe priorizar la facultad a fin de conseguir la lealtad de los estudiantes. Para ello, se tomó como muestra a 328 estudiantes desde el 5to ciclo al 10mo de las tres menciones (empresarial, pública y social) y todas las edades.

La investigación se desarrolla a través de una metodología mixta y se caracteriza por ser un estudio de caso holístico simple cuya data fue recabada en el periodo de noviembre a diciembre del año 2020.

En este sentido, esta investigación se estructura en tres capítulos, conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del tema de investigación, el cual considera el problema de investigación, las preguntas y objetivos, así como las hipótesis y justificación del mismo. En el segundo capítulo, el marco metodológico, se presentan en enfoque, alcance y diseño metodológico de la investigación, selección muestral, unidad de análisis, y las técnicas de recolección y análisis de información. El capítulo finaliza con la validez y confiabilidad del estudio así como la ética de la investigación. El tercer capítulo, aborda el marco analítico, se presenta el análisis cualitativo, cuantitativo y la triangulación de datos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio realizado.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo establece las bases de la investigación de la presente tesis, y se divide en cuatro partes. En primer lugar, se tiene por objetivo plantear la problemática de la investigación. En segundo lugar, se abordarán los objetivos y las preguntas que se pretende responder. Luego, se presentan las hipótesis de la investigación y finalmente, se desarrolla la justificación.

## 1. Identificación del problema

### 1.1. Descripción del problema empírico

En América Latina y el Caribe, el acceso a la educación superior universitaria incrementó de 21% a 43% entre el año 2000 y el 2013 destacando el número de matriculados en Bolivia, Perú y Chile. (Ferreyra, Avitabile, Botero, Haimovich y Urzúa, 2017) alet. De lado de la oferta, tal como afirma Ferreyra y otros, “el número de programas se ha más que duplicado y es explicado por el aumento de IES [Instituciones Educativas Superiores], de 9,103 en el 2000 hasta 13,884 en el año 2013, y en parte por el incremento de la oferta de programas de las universidades ya existentes” (Ferreyra, Avitabile, Botero, Haimovich y Urzúa, 2017, p. 48). El aumento de los servicios ofertados por las universidades responde a la creciente demanda de matrículas, la cual, está asociada a “los cambios demográficos, y las políticas públicas destinadas a reducir las barreras financieras que limitaban el acceso de los sectores de menores ingresos a la educación superior” (Lemaitre, 2018, p. 19). Este contexto propició que tanto las instituciones educativas superiores (en adelante IES) privadas como las públicas tengan una mayor proporción de estudiantes nuevos. En consecuencia, por un lado, “las IES públicas ampliaron los servicios en sus programas existentes para contar con mayor oferta de cupos, por otro lado, las IES privadas, en su mayoría, crearon programas nuevos para atraer a los nuevos estudiantes” (Ferreyra, Avitabile, Botero, Haimovich y Urzúa, 2017, p. 199), sobre todo de aquellos pertenecientes a la “clase media, que busca consolidar su status social mediante una mejora en su nivel educacional” (Lemaitre, 2018, p. 19).

La distribución del incremento de la oferta de matrícula se reflejó tanto en las instituciones estatales como privadas. Por un lado, el número de “IES públicas [incrementó en países como] México, Argentina, Uruguay, Bolivia y Colombia [mientras que] en Perú, Brasil y Chile se experimentó un mayor crecimiento [de] las particulares” (Ferreyra, Avitabile, Botero, Haimovich y Urzúa, 2017, p. 202). De otro lado, Guardilla sostiene que “la expansión del sector privado [tuvo] un crecimiento muy significativo en América Latina, pasando de 15% como promedio en 1960, a 38% en la segunda mitad de los noventa” (Guardilla, 2007, p. 6). Al respecto,

los autores exponen que existen múltiples factores que justifican el incremento de las IES privadas. Entre ellos se destaca que, en algunos países como Brasil, el sector público es muy selectivo debido a la escasa oferta de vacantes en las universidades por su capacidad limitada, por lo que el sector privado surge como opción viable para “absorber” a los nuevos estudiantes.

Mientras que, en otros países donde el sector público es grande y altamente subsidiado, un alto porcentaje de jóvenes no se matriculan en IES públicas debido a la constante actividad política de los profesores y compañeros de clase, lo cual da lugar a interrupciones prolongando la etapa de graduación (Ferreyra, Avitabile, Botero, Haimovich y Urzúa, 2017). Lo anterior, justifica que jóvenes con recursos económicos suficientes opten por la oferta universitaria privada asegurando una experiencia continua y libre de contingencias política-organizaciones que retrasen su egreso. Asimismo, con el surgimiento de la modalidad virtual se desencadenó un mayor acceso a la educación superior por parte de los jóvenes de ingresos medios o bajos (Ferreyra, Avitabile, Botero, Haimovich y Urzúa, 2017, p. 207). Ello se tradujo en mayor flexibilidad de estudio que se convierte en un atractivo principal brindado predominantemente por el sector privado.

En el Perú, la expansión del servicio educativo universitario privado se dio con mayor fuerza a mediados de los años noventa. La liberalización del servicio educativo amplió la oferta. Entre 1995 y el 2012, la matrícula universitaria privada “pasó a representar el 28% del total de la matrícula universitaria a un 49% en el año 2000 [,] un 63% en el 2012” (Cuenca, 2015, p. 11) y posteriormente a más del 64% durante el 2020 (SUNEDU, 2018). Este panorama muestra una alta competitividad sobre todo en el sector privado donde la oferta duplica a la pública, provocando que la captación y fidelización de estudiantes sea cada vez más difícil para algunas IES. En este contexto, los jóvenes interesados en continuar sus estudios superiores cuentan con varias opciones de estudio, asimismo durante sus estudios la oferta en otras universidades se mantiene, en su misma carrera o en otras de su preferencia a través de la opción de traslado externo.

En este contexto, la satisfacción y percepción de los estudiantes universitarios respecto a la enseñanza brindada por la casa de estudio constituye un tópico importante para asegurar su permanencia en la misma; por ende, las universidades deben realizar acciones para incrementar el porcentaje de satisfacción de sus estudiantes. En este sentido, el licenciamiento de universidades ha impulsado que la oferta educativa sea de mayor calidad, ello se evidenció en el año 2019, cuando “54 universidades (22 públicas y 32 privadas) licenciadas [y 22 universidades en proceso de evaluación] tomaron la decisión de cerrar 3,720 programas educativos, entre pregrado, posgrado y segunda especialidad” (Gestión, 2020). Ello debido a la carencia de

infraestructura para la enseñanza, profesores sin el nivel requerido para docencia universitaria y, la falta de garantía de un servicio educativo idóneo. Todo ello reflejó un mayor interés de las universidades por brindar un servicio útil y de calidad, que esté al nivel de exigencia de los estudiantes y sea competitivo frente a las demás universidades.

Actualmente, varias investigaciones que abordan la perspectiva del estudiante universitario respecto a las estrategias de marketing empleadas por las universidades mostraron que la imagen universitaria, la calidad de la interacción alumno-profesor y la satisfacción influyen de manera significativa en la intención de lealtad del estudiante, la cual se mide en, grado de recomendación, comentarios positivos y la intención de volver a estudiar en la misma universidad. Acorde a las investigaciones, las universidades tendrán más estudiantes leales si se destinan esfuerzos en mantenerlos satisfechos (Walesska et. al, 2014; Rubinsztein et. al, 2015; Fuente et. al, 2010 y Quintero, 2017). Este tema ha cobrado relevancia en la investigación académica durante las últimas décadas debido a la alta competencia entre las numerosas universidades privadas del país; en Bautista y Vivas (2020) se describen diversos casos de estudios pertenecientes a universidades como la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), Universidad Señor de Sipán (USS), Universidad Peruana Unión (UPeU), entre otras, que han desarrollado planes de marketing para su futura implementación en dichas casas de estudio con el fin de mejorar su comunicación, relacionamiento y fortalecer el vínculo con sus estudiantes.

Uno de los casos descritos en Bautista y Vivas (2020) corresponde a la Pontificia Universidad Católica del Perú (en adelante PUCP), en el cual se presenta que la metodología del Inbound Marketing es la más adecuada para captar a postulantes en la Oficina Central de Admisión e Informes por lo que se propone su implementación para responder a las necesidades de los jóvenes nacidos en la era digital. La PUCP es una universidad privada sin fines de lucro dado su carácter asociativo, considerada como una de las más importantes del Perú en diversos rankings de educación locales e internacionales. Por ejemplo, según el ranking 2020 London Times Higher Education (THE), que destaca las mejores universidades del mundo, la PUCP y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) figuran como referentes de la educación superior. Esta información es respaldada por el QS ranking de las universidades del Perú 2020, que sitúa una vez más a la PUCP como la mejor universidad del país. Su prestigio dentro y fuera de Perú son resultado de la inversión en la mejora de infraestructura y adquisición de tecnologías avanzadas en sus laboratorios (PUCP, 2020).

Según SUNEDU (2018) “los logros de una universidad se pueden asociar a una variedad de dimensiones que van desde la calidad de empleo de los egresados hasta la generación de conocimiento a través de la investigación e innovación” (p. 88). Al respecto, la PUCP cuenta con

un sistema de seguimiento de egresados con el objetivo de “producir indicadores que permitan a la universidad y a sus especialidades conocer la situación de sus egresados y contribuyan a mejorar la calidad de la formación que ellas ofrecen” (Vicerrectorado académico PUCP, 2020). Los resultados de la encuesta realizada a la promoción 2017 (egresados semestres 2017-1, 2017-2 y 2018-0) mostraron los siguientes resultados: a nivel institucional, el 73% de egresados tuvo experiencia laboral antes de culminar sus estudios relacionada a su formación, el 25% tardó entre 1 a más de 7 meses en encontrarlo y solo el 2% de egresados, no han conseguido trabajo (Vicerrectorado académico PUCP, 2020). Dichos porcentajes reflejan la alta probabilidad de que la calidad de la formación académica y prestigio de la universidad influyen significativamente de manera positiva en la obtención de empleo de la mayoría de sus estudiantes y egresados.

La imagen que proyecta la PUCP al ser reconocida a nivel nacional e internacional la erige como una de las principales alternativas para iniciar la etapa de pregrado. Es así que los alumnos de colegios de ingresos medios (NSE B- y C) en Lima, la consideran como la primera alternativa, y en el caso de alumnos de ingresos altos (NSE A y B+), como la segunda destacando algunos (Gestión, 2017). Estos factores se destacan, probablemente, por el alto porcentaje de permanencia de los estudiantes PUCP y por la perspectiva de estos respecto a la calidad de enseñanza a través de recomendaciones sobre la universidad y comentarios positivos reflejados en intención de lealtad. En este sentido, resulta interesante estudiar la relación de la lealtad de los estudiantes con las variables que influyen de manera positiva en la permanencia y satisfacción de los mismos.

Por consiguiente, en la presente investigación se tomará como sujeto de estudio a la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, la cual, de acuerdo con Daniel Mc Bride, director de estudios de la facultad, se caracteriza por contar con un alto porcentaje de permanencia estudiantil, de manera que no presenta problemas urgentes de deserción universitaria. El orden en los procesos internos, planificación y comunicación ha permitido que la facultad incremente el número de estudiantes de manera exponencial desde sus inicios hasta la actualidad brindando una mejor experiencia académica en cada periodo académico, lo que la convierte en la segunda carrera con más cantidad de estudiantes de la PUCP (Mc Bride, 2020), lo cual, la torna atractiva como caso de estudio para esclarecer de qué manera fideliza a sus estudiantes, cómo puede mejorar y servir de referente a otras facultades o casas de estudio.

La facultad fue creada en marzo del año 2004, su enfoque formativo incide en “la adaptación de los conocimientos, las habilidades e instrumentos multidisciplinarios a las circunstancias de una organización, sea para la innovación [...] o para el ejercicio de las competencias que garantizan liderazgos responsables [para obtener] mejores resultados en el

tiempo” (FGAD, 2020). El equipo de la facultad está conformado por el decano, la dirección de estudios y secretaría académica; tres coordinadores de mención (gestión pública, gestión empresarial y gestión social), cuatro coordinadores de cadenas funcionales (marketing, gestión de personas, logística y operaciones y, contabilidad y finanzas), comisión de gobierno, equipo soporte, representantes estudiantiles y los estudiantes (FGAD, 2020). Aunque, miembros de la unidad académica indicaron que la facultad no emplea un modelo de marketing para fidelizar a sus estudiantes, sí realiza acciones destinadas al incremento de satisfacción de estos, por ende, se pretende proponer o identificar un modelo de marketing compatible con la FGAD, e investigar la variable o variables que influyen directamente sobre la lealtad de los estudiantes para proponer una acción que se adecue al modelo de marketing relacional, el cual tiene como objetivo primordial el establecimiento de relaciones a largo plazo con los estudiantes (Alet, 2002).

## **1.2. Descripción del problema a investigar**

De acuerdo a lo señalado previamente, una de las problemáticas principales de las universidades peruanas radica en la alta competencia por atraer nuevos estudiantes y asegurar la permanencia de los existentes. En este escenario, y con el objeto de contar con estudiantes leales, la fidelización se erige como una herramienta clave para mejorar la percepción del estudiante e incrementar la satisfacción, ello mediante acciones que contribuyen a cultivar la relación estudiante-organización y paralelamente actúan sobre la lealtad. (García, 2000). En consecuencia, se identifican dos ejes de investigación principales: marketing; y, fidelización - lealtad. A continuación, se conceptualiza cada uno de los ejes mencionados.

### ***1.2.1. Factores que inciden en la decisión de permanencia universitaria***

Para Smulders, “la deserción estudiantil es entendida, no solo como el abandono definitivo de las aulas, sino como el abandono de la formación académica, [...] es opción del estudiante, influenciado positiva o negativamente por circunstancias internas o externas” (2020, p. 127). En este sentido, constituye un acto de decisión propia en el cual el alumno opta por retirarse de la casa de estudio. Este acto puede estar motivado por diversos factores. Acorde a Apaza y Huamán (2012) entre los factores determinantes que inciden en la deserción se encuentran: el aspecto psicológico, económico, sociológico, organizacional, y de interacciones. Para fines del presente trabajo se analizarán únicamente los dos últimos factores mencionados ya que se encuentran relacionados con las dimensiones propuestas por Schlesinger, Cervera e Iniasta (2012), mismas que se abordarán en las encuestas y *focus group*. A continuación, se definen estos factores dado que la deserción es medida por el nivel o porcentaje de permanencia de los estudiantes en su carrera universitaria, lo cual constituye un indicador de la fidelización universitaria, variable analizada en esta investigación.

El factor organizacional, se basa en las cualidades del prestador de servicio. Es así que la calidad de enseñanza y la experiencia del servicio juegan un rol importante en la decisión del estudiante de permanecer en la universidad. Mientras que, el factor interacción radica en “el grado de ajuste entre el estudiante y la institución, adquirido a partir de las experiencias académicas y sociales (integración)” (Apaza y Huamán, 2012, p. 83), es decir, se basa en el conjunto de interacciones y puntos de contacto entre el estudiante y la casa de estudios.

Frente a este panorama, la fidelización de estudiantes se erige como un mecanismo que contrarresta la deserción universitaria y ataca a sus factores al desplegar una serie de estrategias orientadas a garantizar la continuidad de estudios a través de la formación de vínculos con los estudiantes más cercanos a la institución.

### **1.2.2. Fidelización y lealtad**

El objetivo de toda organización para ser sostenible y exitosa es atraer clientes potenciales y retener a los existentes. Al respecto, en el ámbito educativo superior privado, resulta necesario realizar una correcta segmentación de clientes, esto permite que la universidad identifique aquellos clientes atractivos y destine recursos a su captación. Por otro lado, la segmentación de clientes ya existentes permitirá identificar a los más rentables y dirigir esfuerzos a su fidelización y cultivo de relaciones más cercanas.

Con base en las definiciones de Simonato y Gallarza, en Bautista y Vivas (2020) se menciona que “el objetivo de las empresas no es la fidelización sino la lealtad. La fidelización es un proceso necesario que utilizan las empresas para conducir a que sus clientes sean leales” (p. 22). Dichos autores agregan que “la fidelización implica establecer una relación a largo plazo con el cliente creando las condiciones necesarias para que este genere una serie de transacciones con la empresa a lo largo de su vida, buscando como resultado su lealtad” (Simonato y Gallarza, citados en Bautista y Vivas, 2020, p. 22). Por lo tanto, la fidelización se abordará desde la perspectiva del proceso empleado por las organizaciones para un fin, el cual será la lealtad de los clientes. En el ámbito educativo privado, la compra del servicio que efectuarán los clientes y su permanencia estará asociado al vínculo con la marca de la empresa y a la concepción del servicio como una oferta superior al de la competencia.

El concepto de la lealtad tiene varios antecedentes conceptuales, donde el enfoque más antiguo está relacionado al comportamiento de comprar repetitivas veces un producto (Copeland, 1923). García-Gómez (2008) “realiza una exploración a través de la historia y las corrientes del concepto que permite hacer una caracterización sobre el uso y las acepciones del mismo” (citado en Ramírez, Duque y Rodríguez, 2013, p. 143) (ver Anexo A). En la presente investigación se tomará en cuenta la corriente sobre el concepto de lealtad desde el *enfoque relacional*, “planteado

a partir de los conceptos de confianza, compromiso y calidad de la relación como explicativos de la satisfacción y esta como variable precedente a la lealtad” (Fournier, 1998; Meyer-Waarden, 2007; Morgan y Hunt, 1994 y Singh, 2008 citados en Ramírez, Duque y Rodríguez, 2013, p. 145). Por lo tanto, en este enfoque relacional se busca el vínculo entre las organizaciones y los clientes con el objetivo de mantener relaciones cercanas con ellos en el largo plazo, de manera que para ambas partes involucradas se genere valor.

Gallarza (2002) realiza una comparación entre clientes fieles y leales partiendo de la necesidad conjunta de al menos tres antecedentes en la conducta de consumo para poder hablar de lealtad en el cliente: “el antecedente cognitivo, el antecedente afectivo y el antecedente conativo o de comportamiento” (p. 3). Por lo tanto; un cliente leal difiere del cliente fiel, en que el primero cuenta con el antecedente cognitivo que corresponde a frecuentar y querer a la empresa por una razón que considere, asimismo, tiene conocimientos sobre ella y la elige de manera voluntaria, es decir, se siente motivado libremente. De esta manera, los clientes potencialmente leales son aquellos que conocen la marca, han formado un vínculo con ella y cuentan con alguna experiencia de compra que les haya causado satisfacción, lo cual se relaciona con la calidad de servicio al cliente. A partir de ello, en la presente investigación se define a la calidad, debido a que es un término que se presta a subjetividades, desde la perspectiva de la funcionalidad que a su vez engloba la calidad técnica (diseño del producto o servicio), “por lo que cada proceso o experiencia que esté involucrado en la prestación del servicio impactará el resultado general del mismo [manifestándose] en una evaluación directa del servicio por parte del consumidor [generando] en él una imagen que crea del mismo” (Grönroos, 1984, citado en Mora, 2011, p. 152).

La importancia del proceso de fidelización en las universidades radica en disminuir las tasas de deserción y en aumentar la satisfacción de los estudiantes ya que su objetivo final es convertir en leales a los estudiantes brindando una mejor experiencia a través de una educación de mejor calidad que la ofrecida por la competencia. En Bautista y Vivas (2020) se expone la importancia de la creación de estrategias de fidelización en las universidades puesto que estas incrementarán la satisfacción y motivación del estudiante propiciando su permanencia, lo cual se traduce en estudiantes leales. En este sentido, es necesario que las universidades conozcan el perfil de los estudiantes para que empleen acciones adecuadas a sus preferencias y necesidades.

A partir de un estudio de fidelización realizado por Simonato (2009), se destacan tres categorías de clientes: fieles, indiferentes y desertores. Estos a su vez cuentan con subcategorías; sin embargo, en la presente investigación se abordará exclusivamente la categoría de fieles (ver Anexo B).

En cuanto a los clientes fidelizados se encuentran tres subcategorías: leales experienciales, leales de imagen y leales racionales. Si bien todos cuentan con los tres antecedentes de la lealtad (cognitivo, emocional y conativo), los primeros se caracterizan por contar con un mayor grado de lealtad basados principalmente por el antecedente emocional hacia la empresa; los clientes leales de imagen son aquellos que se caracterizan por no arriesgar en irse a la competencia debido a que se sienten orgullosos por usar productos o servicios de la empresa sea por el prestigio o por motivaciones de superioridad ante los demás. Por último, los clientes leales racionales son aquellos en donde predomina el antecedente cognitivo, es decir, compran porque saben que el producto o servicio que ofrece la empresa le brinda mejor calidad que otros competidores.

Dichas categorías de lealtad fueron aplicadas a empresas del rubro de servicios destacando el educativo puesto que, permite conocer mejor las características de los estudiantes y así brindar servicios congruentes con sus preferencias (Simonato, 2009). Para ello, se requiere comprender mejor los gustos y necesidades a fin de formar relaciones más cercanas. Por lo tanto, a continuación, se abordará el concepto de marketing, aliado de la fidelización para conseguir un objetivo en común: la sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones.

### ***1.2.3. Dimensiones que impactan en la Lealtad del estudiante***

En el contexto de la educación superior, las universidades se enfrentan a un entorno competitivo, “con nuevos marcos políticos y sociales, modificación en la estructura de edad de los estudiantes, restricciones financieras y cambios en el sistema de financiación entre otros” (Alves, 2000; Marzo, 2007; citados en Schlesinger, Cervera y Iniesta, 2012, p. 119). En este panorama resulta indispensable el empleo del enfoque de marketing de relaciones a fin de desarrollar relaciones estables y a largo plazo con los estudiantes y así garantizar la sostenibilidad de la institución educativa en el tiempo (Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012).

En este contexto, Schlesinger, Cervera y Iniesta (2012) abordan un modelo inspirado en el marketing de relaciones que busca “analizar el efecto de variables como la calidad de la interacción y los valores compartidos sobre la identificación del egresado, así como los efectos de ésta sobre su compromiso y lealtad hacia la institución” (Schlesinger, Cervera y Iniesta, 2012, p. 120). El modelo presentado por los autores será usado en el presente trabajo adaptándose al sujeto de estudio: estudiantes de pregrado de la FGAD. Por tanto, a continuación se procede a definir cada una de las variables expuestas por los autores, asimismo cabe acotar, que para fines de claridad y orden en el presente trabajo se hará referencia a dichas variables bajo el término dimensión.

### ***a. Dimensión compromiso***

El compromiso es definido como “el deseo duradero del consumidor por continuar una relación acompañado por la intención o deseo de hacer sacrificios a corto plazo para mantenerla” (p. 5). En este sentido, implica dos aspectos principales, la intención de continuidad de la relación con la empresa o proveedor y los esfuerzos en los que se incurre a fin de mantenerla. Para Hernandez (2015) el compromiso del cliente es “resultado de motivaciones individuales y considerado como una extensión de las intenciones de compra futuras, está vinculado a sus comportamientos no transaccionales hacia la empresa” (p. 85). Es decir, el compromiso se ve influenciado por aspectos que trascienden el intercambio cliente-empresa, pues son determinados “por la reciprocidad del compromiso por parte del proveedor y por la calidad del servicio prestado” (Hernandez, 2015, p. 85), esto significa que el proveedor debe responder positivamente al compromiso del cliente y viceversa, asimismo la calidad no debe descuidarse ya que ello incidirá en la satisfacción, aspecto relevante para el establecimiento de relaciones a largo plazo, pues de existir insatisfacción “se incrementa la probabilidad de abandono de la entidad por parte del cliente y se favorece la deserción hacia otros competidores” (Hernandez, 2015, p.85).

Cultivar el compromiso del cliente resulta importante para las empresas dado que si bien no generan dinero en el corto plazo, sí tienen efectos positivos en el largo plazo ya que “el compromiso se manifestará pues a través de conductas positivas como el boca-oreja o WOM (dar buenas referencias, escribir comentarios positivos en la web de la empresa, etc.)” (Hernandez, 2015, p.85). Ello permitirá que se genere una buena referencia de la empresa, marca o productos, lo cual no solo incrementa la posibilidades de adquirir más consumidores, además representa un ahorro, ya que la empresa no necesita pagar a sus clientes para publicitar el producto o servicio ofertado, pues estos lo hacen por la afinidad con el proveedor.

En el contexto, lo mencionado justifica el interés de las universidades por incrementar el nivel de compromiso de los estudiantes a fin de construir relaciones a largo plazo con ellos.

### ***b. Dimensión identificación***

Acorde a Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) la identificación organizacional “es un tipo concreto de identificación social, en la que el grupo o categoría social donde se ubica el sujeto es una organización” (p. 121). En este sentido el cliente se siente representado por una entidad, es decir se autopercibe como conectado o relacionado con una organización. No es una correspondencia directa entre las características que conforman al individuo y la entidad, en este sentido no se trata de una relación objetiva, por el contrario, deriva de un sentido de conformidad subjetivo entre el cliente y empresa (Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012, p. 120).

Trasladando ello, al ámbito educativo, se trata de una relación voluntaria estudiante-universidad que se mantiene dado que permite satisfacer necesidades de definición personal partiendo de la existencia de valores compartidos (Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012, p. 121).

### ***c. Dimensión calidad de interacción alumno-docente***

La formación universitaria, es un servicio caracterizado por su dinamismo y multidireccionalidad cuyo personal clave radica en el docente. Esto último, constituye un aspecto importante, ya que a diferencia de un producto tangible, los servicios “no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento” (Ticona, p. 33-34). En este sentido, el docente configura una referencia del servicio a recibir por el estudiante.

Diversos estudios han mostrado que el grado de relación o interacción entre el cliente y la organización incidirá en la identificación del cliente con el prestador del servicio. (Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012). En este contexto, “cuanto más trato y experiencias existan entre el personal de contacto y los usuarios/consumidores, más probable es que la identidad organizacional sea utilizada para construir parte de la identidad personal” (Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012, p. 122), es decir que a mayor interacción es más probable que el estudiante se sienta identificado con la universidad y los miembros que la componen.

### ***d. Dimensión Valores Compartidos***

Según Morgan y Hunt (1994), los valores compartidos son un “antecedente de la confianza [y significa que] dos partes de una relación tienen creencias comunes acerca de qué comportamientos, metas y políticas son importantes, apropiados y correctos, y cuáles no lo son” (citados en Schlesinger, Cervera y Iniesta, 2012, p. 130). Por lo tanto, los valores compartidos son aquellos que las personas de un determinado entorno (organizaciones, regiones, países, a nivel mundial) aceptan y respetan puesto que conforman la base de la convivencia social.

Aplicando al contexto de la educación superior universitaria, cuando los valores de la universidad son compartidos con sus estudiantes o egresados, significa que son similares o compatibles con los suyos y que por tanto, refuerzan la identificación con su casa de estudios. En esta línea, diversos autores sostuvieron en sus investigaciones que “aquellos estudiantes que compartían objetivos, ideales y códigos de ética con su institución eran más propensos a tener una relación más intensa con la misma” (Holdford y White, 1997; Adidam, 2004, citados en Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012, p. 130). En otras palabras sientan las bases para generar un estudiante identificado y comprometido con la casa de estudio, lo que consecuentemente acorde a Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) terminará por desencadenar la lealtad del sujeto de estudio.

#### ***1.2.4. Marketing y su evolución hacia el paradigma relacional***

Hacia mediados de los años 80 se entendía por marketing como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear relaciones de intercambio que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (AMA, 1985 citado en Coca, 2006, p. 54). En este sentido, el marketing era concebido como un intercambio mediante el cual el binomio cliente-empresa obtenía aquello que necesitaba o deseaba de la contraparte. No obstante, esta definición evolucionó a la definición actual en la cual se sitúa al marketing como un conjunto de “instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en su conjunto” (AMA, 2007 citado en Sixto, 2018, p. 130). Este concepto de marketing trasciende de la simple satisfacción a la generación de valor para la empresa y el cliente mediante el entendimiento de las necesidades de este último.

Hasta la actualidad, se han desarrollado una serie de teorías derivadas del marketing, entre las que se destacan con base en la investigación académica de Bautista y Vivas (2020), el marketing operativo, estratégico, externo, interno, transaccional entre otros (ver Anexo C). En dicha investigación, bajo el sustento de la lectura de diferentes fuentes académicas, entrevistas generadas a miembros de la PUCP y los ejemplos presentados de universidades, se infiere que el marketing relacional es compatible con las necesidades y las acciones desplegadas por la FGAD. En este panorama se procederá a definir la variable marketing relacional.

Para Córdova, el marketing de relaciones “consiste en identificar, establecer, mantener y desarrollar y cuando sea necesario también concluir relaciones con los consumidores y otros agentes, con beneficio de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen” (2009, p. 9). En este sentido, el marketing relacional trasciende la dicotomía compra-venta a corto plazo para centrarse en la generación de valor, producto de las relaciones a largo plazo con los clientes. En esta línea, Agariya y Singh (2011) definen el marketing relacional como “un proceso de comprensión y gestión de relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor superior al cliente, servicio y satisfacción” (citado en Sarmiento, 2015, p. 55). Se trata de la generación de relaciones rentables que pretende pasar de cuotas de mercado a cuotas de clientes, lo cual implica evaluar el portafolio de clientes y fidelizar a aquellos más rentables con base al valor de vida (VVC) que representa “el valor presente de las ganancias futuras de un cliente a lo largo de su vida en una relación con una empresa o una marca” (Wakavayashi, 2010, p.32).

El estudio del marketing relacional, resulta importante ya que se erige como una variable íntimamente ligada a los factores que inciden en la decisión del estudiante de permanecer en la casa de estudios y no desertar o trasladarse a otra. Tomando como base el contexto peruano, se

observa un incremento en el número de universidades. Hacia el 2019 “en la región Lima existen un total de 37 universidades con licenciamiento institucional [mientras que] en el año 2000 se registraban 25 universidades en Lima” (Vargas, p. 31). Ello refleja el panorama competitivo de las universidades de Lima, que desde los años 2000 hasta el 2019 han experimentado un crecimiento equivalente al 48% (Vargas, 2015). Si bien la demanda del servicio de educación es una constante dada la naturaleza del mismo, la existencia de diversas entidades que prestan el servicio las ha obligado a optar por estrategias de marketing relacional orientadas a fidelizar a los clientes y generar relaciones rentables a largo plazo. Dentro de los ejemplos se encuentra el caso de la Universidad San Ignacio de Loyola, la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad Tecnológica del Perú, entre otros. Estos casos fueron analizados por Bautista y Vivas (2020) en *Relación del marketing relacional con la fidelización de estudiantes en las universidades privadas de la región Lima*. El trabajo buscó esclarecer las diferentes tácticas del marketing relacional empleados por cada casa de estudio como un mecanismo de fidelización de los estudiantes de pregrado. A partir de ello, se identificó un patrón recurrente. Las entidades coincidieron en emplear el marketing de redes, la personalización, gestión de la interacción y el CRM como estrategias con mayor aceptación por parte del cuerpo estudiantil, mismas que se explicarán a continuación.

### ***1.2.5. Tácticas del marketing relacional***

Una de las tácticas del marketing relacional corresponde al **marketing de redes**. Actualmente “las innovaciones tecnológicas llevan consigo nuevas formas de interacción que influyen cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores, y por tanto en la imagen de las empresas” (González, 2015). Dado el estilo de vida de la sociedad actual, cada vez más interconectada y globalizada, las redes sociales cobran importancia no solo debido al alcance masivo y bajo costo, también debido al impacto que puede causar mediante una gestión de marca adecuada.

La segunda táctica es **la personalización** y se enfoca en adecuar los productos al cliente ya sea en aspectos físicos, funcionales, o incluso en el trato, vas más allá del intercambio comercial, esta táctica busca generar comunicación con el cliente de modo que perciba un valor superior del servicio o producto. En tercer lugar, la táctica **gestión de la interacción** busca la eficiencia de “los recursos económicos que las empresas emplean en la fidelización de sus clientes. Es la lógica con la que se requiere hacer posible un círculo virtuoso de mejora de los comportamientos leales y del valor percibido que recibe el cliente” (Huete, 2012, p. 1). Esta táctica plantea generar un vínculo continuo con cada cliente de modo que adopte la gráfica de un círculo virtuoso redituable para cada actor implicado. Busca que el cliente perciba el bien o

servicio como una oferta con un valor superior al de la competencia a fin de fidelizarlo perpetuar su consumo, en otras palabras busca la participación por cliente.

Finalmente el **Customer Relationship Management (CRM)** es definido como “disciplina tecnológica y empresarial para gestionar las relaciones con el cliente con el objetivo de incrementar su facturación, rentabilidad, satisfacción y retención” (citado en Rivera, 2016, p. 70). Esta táctica toma como base la gestión de los clientes y con ello la gestión de sus datos a fin de conocer mejor sus necesidades y así generar servicios congruentes con las mismas. Cada una de las tácticas brevemente definidas contribuye a generar relaciones comerciales a largo plazo, incrementar el valor percibido del producto o servicio, y por tanto fidelizar a los clientes. Marketing relacional y fidelización constituyen variables íntimamente ligadas. La primera, se erige como una variable independiente afectando o modificando a la subsiguiente. En este sentido, el nivel de fidelización es afectado por las tácticas de marketing relacional evidenciando la relación causal, pues el empleo de la primera condiciona la magnitud de la segunda. Esto significa que, al emplear estrategias propias del marketing relacional, se logra fidelizar a los estudiantes en mayor o menor medida dependiendo de la efectividad de cada táctica.

Cada una de las tácticas previamente señaladas, pertenecen al modelo de marketing relacional y tienen como premisa el valor de vida del cliente (VVC), lo que se encuentra directamente relacionado con la fidelización al implicar crear relaciones a largo plazo con clientes rentables. En este panorama, las tácticas de marketing relacional buscan generar la lealtad del cliente mediante diferentes acciones de fidelización que aseguren su permanencia, consumo y consecuentemente la rentabilidad y/o sostenibilidad de la empresa. Tomando como base lo planteado hasta aquí, se procederá a enunciar el objetivo y objetivos específicos de la investigación, a fin de delimitar el marco del análisis a desarrollar.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Identificar el modelo de marketing aplicado o compatible a la FGAD y las dimensiones basadas en el modelo de Schlesinger, Cervera e Inieta (2012) que impactan en la lealtad de los estudiantes, y determinar la acción prioritaria para la lealtad.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar el modelo de marketing compatible o aplicado por la FGAD a partir de las acciones que emplea.
- Identificar y analizar la dimensión con mayor influencia sobre la lealtad de los estudiantes de la FGAD.

- Identificar la acción más urgente y viable que debe priorizar la FGAD, y la dimensión a la que se encuentran ligada dicha acción para la lealtad de estudiantes.

### **2.3. Pregunta General**

¿Cuál es el modelo de marketing aplicado o compatible a la FGAD, las dimensiones basadas en el modelo de Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) que impactan en la lealtad de los estudiantes, y la acción prioritaria para la lealtad?

### **2.4. Preguntas de específicas**

- ¿Cuál es el modelo de marketing compatible o aplicado por la FGAD a partir de las acciones que emplea?
- ¿Cuál es la dimensión con mayor influencia sobre la lealtad de los estudiantes de la FGAD?
- ¿Cuál es la acción más urgente y viable que debe priorizar la FGAD, y la dimensión a la que se encuentra ligada dicha acción para la lealtad de estudiantes?

## **3. Hipótesis de investigación**

### **3.1. Hipótesis específica 1**

El modelo compatible con la FGAD dada su naturaleza y filosofía de servicio al usuario, radica en el modelo de marketing relacional debido al conjunto de acciones que engloba, tales como marketing directo, gestión de la interacción, CRM, 1x1, marketing de redes, entre otros.

### **3.2. Hipótesis específica 2**

La dimensión con mayor influencia sobre la lealtad de los estudiantes de la FGAD basadas en el modelo de Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) corresponde al compromiso.

### **3.3. Hipótesis específica 3**

La acción, dada su demanda y viabilidad, que debe priorizar la FGAD para fomentar la lealtad de estudiantes se encuentra ligada a la dimensión compromiso.

## **4. Justificación**

Tomando el marco contextual expuesto, en el cual se aborda la realidad educativa universitaria; fidelización; marketing relacional; y las dimensiones que impactan en la fidelización, esta investigación brindará información de utilidad tanto para la Facultad de Gestión y Alta Dirección (en adelante FGAD) de la Pontificia Universidad Católica del Perú como para las ciencias de la gestión en general.

En primer lugar, la investigación se realiza debido a que la fidelización de estudiantes constituye un punto clave para las universidades dado el incremento de oferta de este servicio,

durante los últimos años. El entorno se ha vuelto competitivo, y las IES requieren generar acciones destinadas a asegurar la fidelización del cuerpo estudiantil. En esta línea, este trabajo, permitirá un mayor entendimiento sobre la efectividad del marketing relacional en la fidelización de estudiantes de pregrado contribuyendo con las ciencias de la gestión al erigirse como una fuente empírica cuyo sujeto de estudio es una universidad privada sin fines de lucro, un campo de estudio no muy abordado en la actualidad.

Por otro lado, el presente trabajo será útil para la FGAD debido a su utilidad práctica ya que permitirá mapear parte de las acciones realizadas por la facultad y ordenarlas de mayor a menor importancia desde la perspectiva del estudiante. La investigación evalúa estas acciones a fin de evidenciar su relación causal con la variable fidelización, y proponer el marketing relacional como modelo para regir las actividades de la facultad dada la naturaleza de las mismas.

Se decidió realizar la investigación en la Facultad de Gestión y Alta Dirección, ya que constituye la unidad académica con mayor conocimiento respecto al marketing y temas relacionados a la gestión. Por tanto, se espera, que aplique de manera más efectiva que las otras facultades diferentes estrategias o acciones destinadas a fidelizar a los estudiantes. Con esto se pretende realizar un diagnóstico respecto a las dimensiones según Schlesinger, Cervera e Iniasta (2012) con mayor impacto sobre la lealtad y a partir de ello -y en complemento con los resultados cualitativos- identificar la acción que debe priorizar la facultad para fidelizar a los estudiantes.

Finalmente, el trabajo es de relevancia social, ya que puede servir de base empírica sobre los efectos del marketing relacional en la lealtad de los estudiantes, variable ligada a la deserción universitaria una problemática que afecta año tras año a más de 40 000 estudiantes (Caretas, 2008 citado en Apaza y Huamán, 2012, p. 79).

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se abordará la metodología de investigación, para lo cual se procederá a presentar el enfoque, alcance, diseño y secuencia metodológica; la selección muestral; las técnicas de recolección de datos; técnicas de análisis; la evaluación de validez y confiabilidad; finalizando con la presentación de la ética de investigación.

### **1. Enfoque, alcance y diseño metodológico**

#### **1.1. Enfoque de investigación**

Existen tres tipos de investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto. El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación o probar hipótesis establecidas previamente” (Gomez, 2006, p. 60). En este sentido, el enfoque cuantitativo recurre indispensablemente a la estadística y mide las variables en un contexto particular para intentar obtener resultados exactos. Por su parte el enfoque cualitativo, se centra en recolectar datos utilizando como herramientas las descripciones y observaciones. Este enfoque no necesariamente busca probar la hipótesis, pues estas tienden a generarse durante el proceso de investigación (Gomez, 2006). En este panorama, la presente investigación adoptará un enfoque mixto. Por un lado, se realizará un análisis cuantitativo a fin de mostrar el impacto de las dimensiones abordadas por Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) sobre la fidelización de estudiantes de la FGAD. Por otro lado, se recurrirá al análisis cualitativo a fin de explicar y describir el sistema de relaciones entre las variables a analizar: marketing relacional y lealtad.

#### **1.2. Alcance de investigación**

“En función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43). La elección de estos dependerá de los objetivos planteados para la investigación. En este contexto, dada la naturaleza y propósito de la presente investigación, se optará por un alcance exploratorio y correlacional.

En primer lugar, el trabajo adoptará un enfoque exploratorio, debido a que la literatura preexistente es escasa, y este enfoque se escoge “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (Collado y Lucio, 2014 p. 91). En este sentido, si bien el marketing y la fidelización son temas ampliamente abordados por diversos autores, su estudio en el rubro de educación universitaria, y en particular en el contexto peruano es limitado. Esta investigación estudiará al sujeto mencionado desde la perspectiva del estudiante aportando información primaria de las necesidades del usuario.

Por otro lado, la investigación también adopta un carácter correlacional porque pretende explicar el vínculo o dependencia entre variables. Y el enfoque correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Collado y Lucio, 2014, p. 93). En congruencia con ello, este trabajo busca mostrar la correlación de las dimensiones propuestas por Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) con la fidelización de los estudiantes de la FGAD y en base a ello identificar la acción que debe priorizar la facultad para desarrollar la lealtad del cuerpo estudiantil.

### **1.3. Diseño metodológico**

Un estudio de caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, (...) y se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación” (Yin 1994, citado en Yacuzzi, 2005, p. 3). Este método permite evaluar el comportamiento de un grupo de individuos ante algún fenómeno o contexto y su elección es apropiada dependiendo de tres condiciones: la pregunta de investigación, el control sobre las variables y la edad o contemporaneidad del problema (Yacuzzi, 2005). Además, es adecuado si la pregunta que se pretende responder es del tipo explicativa, existe un escaso control sobre los acontecimientos, y se trata de un problema contemporáneo. En este contexto, dado que la presente investigación cumple con lo previamente detallado se justifica el uso de análisis de caso como método de investigación.

El método de análisis de casos puede ser de 4 tipos básicos, por un lado, el encapsulado u holístico y por otro simple o múltiple. “Si se examinan una o varias subunidades de una organización o programa, se utiliza un enfoque encapsulado” (Yacuzzi, 2005, p. 25), pero, si no se logra identificar subunidades se recurre al diseño holístico. Por otro lado, el diseño puede ser simple o múltiple dependiendo del número de casos a analizar. En este marco, el presente trabajo realizará un análisis de caso holístico simple ya que se pretende analizar la cadena de relaciones de las dimensiones abordadas Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) con la lealtad de los estudiantes de la FGAD en un solo caso particular sin reconocer subunidades organizativas.

## **2. Secuencia Metodológica**

Este apartado detalla el proceso empleado para el desarrollo de la presente investigación. El trabajo se divide en tres fases. La primera, comprende el planteamiento del problema, generación de los objetivos y preguntas específicas, así como la definición conceptual de los ejes temáticos de las variables a analizar.

La primera fase, se generó en base a una investigación previa en la cual se identificaron como variables: el Marketing relacional, fidelización, y dimensiones que afectan o presentan una correlación con la lealtad estudiantil. Si bien se llevó a cabo la revisión de material académico, también se realizaron entrevistas a diferentes miembros del sujeto de estudio a fin de identificar las necesidades y problemáticas de este. La investigación basada en la revisión de fuentes académicas dejó entrever que uno de los problemas contractuales que enfrentan las universidades peruanas radica en la deserción de pregrado. Empero, durante las entrevistas generadas se reflejó que a diferencia de muchas casas de estudios la PUCP, y en específico la FGAD maneja niveles bajos de deserción, por lo cual no constituye una problemática. No obstante, el estudio de este sujeto resulta interesante ya que se erige como un modelo referencial para otras facultades que busquen altos niveles de lealtad y por ende bajas tasas de deserción.

Respecto a la segunda parte, se conecta con la fase inicial a través de la primera versión de la matriz de entrevista generada a expertos con un fin exploratorio respecto a las actividades administrativas generadas por la FGAD. En esta fase, también se procedió a generar los cuestionarios en base a los objetivos y preguntas específicas a responder teniendo como público focal a los estudiantes de pregrado. Finalmente, se determinó la muestra y se elaboró la estructura del *focus group* así como la dinámica y matriz de preguntas a generar con esta herramienta de recolección.

En la tercera fase se procedió con la recopilación de datos. Se realizaron 4 *focus group*. Los dos primeros estuvieron conformados por 4 estudiantes mientras que los subsiguientes contaron con la participación de 5 miembros cada uno. Se encuestaron 328 estudiantes entre hombres y mujeres pertenecientes a las diversas escalas y ciclos académicos a fin de obtener resultados representativos de la población académica. Por otro lado, respecto a las entrevistas se generaron 4 y estuvieron dirigidas al personal administrativo de la FGAD, entre ellos docentes de marketing, director académico, y coordinadora de bienestar estudiantil. Previo a la implementación de las herramientas se procedió a informar a los participantes de la duración promedio de la dinámica, se explicó la lógica de la matriz, la finalidad, y se solicitó el permiso consentido para grabar las respuestas. Una vez completado el proceso de recolección de datos se procedió a realizar el análisis de los resultados y, en el caso de las encuestas, su interpretación mediante el empleo del programa SPSS y posteriormente el programa AMOS, el cual permitió observar la correlación de las dimensiones analizadas e identificar aquella con mayor impacto en la variable lealtad.

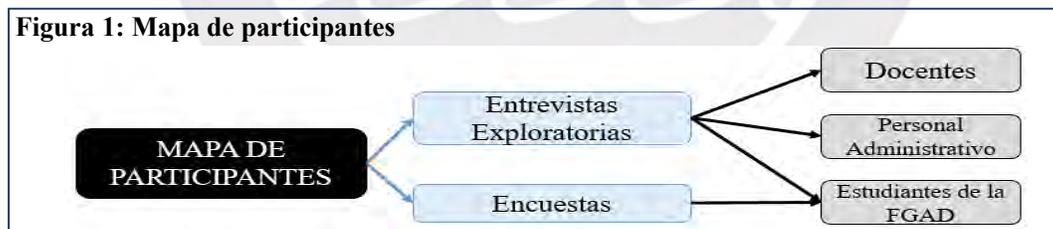
### 3. Selección muestral

Dado que el foco de análisis se centra en el alumnado, la muestra partirá de una población total de 1472 estudiantes, que representa el número total de matriculados en la FGAD durante el periodo 2020-2. No obstante, también se entrevistó a algunos docentes y personal administrativo a fin de realizar un análisis exploratorio y recabar información desde la perspectiva de la institución proveedora del servicio.

La cuantificación de la población fue tomada a partir de datos brindados en el portal universitario, asimismo, esta fue corroborada mediante entrevistas generadas al personal administrativo de la FGAD. Para la investigación se utilizaron técnicas de muestreo probabilístico aleatorio simple el cual “garantiza que todos los individuos que componen la población blanco [tengan] la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra” (Otzen y Manterola, 2017, p. 228) esto significa que la probabilidad de que un individuo sea elegido es independiente de la probabilidad que tenga el resto de individuos que conforman la población.

Para el cálculo de la muestra se empleó la fórmula del tamaño muestral para población finita registrada en *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa* de López y Fachelli (2015). Se consideró un 96% de nivel de confianza ( $Z = 2.054$ ); 5% de error muestral; 0.5 en probabilidad a favor y en contra ( $q = 0.5$  y  $p = 0.5$ ); y finalmente una población ( $N$ ) de 1472 estudiantes. El proceso arrojó una muestra de 328 alumnos caracterizados por pertenecer a diferentes géneros, ciclos académicos y escalas socioeconómicas.

A continuación se muestra el mapa de participantes de las encuestas y entrevistas exploratorias:



Finalmente, respecto a la selección de la muestra para la ejecución de los *focus group*, se empleó el criterio de conveniencia, lo que significa que “los casos se seleccionan al azar sólo porque están fácilmente disponibles (o más convenientes) para obtener para la muestra” (Saunders, Lewis y Thornhill, 2016, 304). En esta línea se tomó una muestra de 18 estudiantes entre hombres y mujeres pertenecientes a diversos ciclos académicos. Cabe mencionar que la principal herramienta de recolección de datos corresponde a los cuestionarios, por lo que los grupos focales se llevaron a cabo sólo como un complemento a la información recabada en las encuesta.

## **4. Técnicas de recolección de información**

Para la elaboración de la presente investigación se emplearon 3 técnicas de recolección de datos. En primer lugar se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas durante la fase exploratoria a fin de obtener un panorama general de la FGAD. Seguidamente se hizo uso de las encuestas a fin de obtener data cuantitativa respecto a la variable lealtad, compromiso, identificación, valores compartidos y calidad de interacción alumno-docente. Finalmente, se recurrió a la ejecución de *focus groups* a fin de complementar la información previamente recabada en las encuestas. En este marco a continuación se procederá a conceptualizar cada una de las técnicas mencionadas.

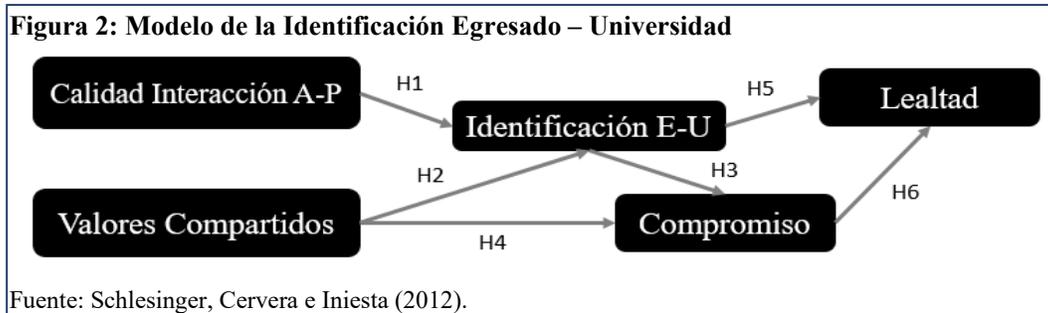
### **4.1. Entrevista semi estructuradas**

La entrevista semi-estructurada es “un evento dialógico propiciador de encuentros entre subjetividades, [...] permitiendo que afloren representaciones, recuerdos, emociones, racionalidades pertenecientes a la historia personal, a la memoria colectiva y a la realidad socio cultural de cada uno de los sujetos implicados” (Vélez, 2003, citado en Schettini y Cortazzo, 2016, p. 47). En este sentido, recoge información subjetiva de cada individuo, misma que se ve condicionada, por sus sistemas de creencias, emociones, y contexto particular.

Se entrevistó al personal administrativo, Lucy Collazos de secretaría académica y Daniel McBride de dirección de estudios. Estas entrevistas fueron de inmersión y se generaron durante la fase exploratoria a fin de tener un panorama contextual desde el punto de vista del aparato organizativo, es decir desde la facultad hacia el estudiante.

### **4.2. Encuestas**

Esta técnica consiste en “recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema” (Pasco & Ponce, 2015, p. 62). El objetivo radicó en recabar la mayor cantidad posible de información cuantitativa y por tanto medible respecto a la fidelización de estudiantes y los factores que lo propician. Para ello se generaron preguntas destinadas a evidenciar aquellos factores o actividades generadas por la FGAD que desencadenan la fidelización del estudiante. Las encuestas se generaron de manera virtual, y estuvo destinada a 328 estudiantes de pregrado. El modelo seleccionado para el cuestionario en la presente investigación fue empleado en diversos estudios anteriores, de los cuales se optó por elegir el modelo del estudio “*La identificación egresado-universidad: un modelo desde un enfoque de marketing relacional*” de los autores Schlesinger, Cervera e Iniasta (2012). El cual, se enfocó en mostrar el impacto en cadena de las dimensiones valores compartidos, calidad de interacción, compromiso e identificación sobre la lealtad. A continuación, se muestra la gráfica del modelo elegido:



El estudio contó con una muestra de 500 egresados de la Universidad de Valencia (España), a la cual se le aplicó un cuestionario por vía telefónica. Dicho cuestionario fue validado por un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Respecto a la fiabilidad o consistencia interna “todas las escalas presentan valores adecuados del  $\alpha$  de Cronbach y de la Fiabilidad Compuesta (IFC), tal y como proponen Fornell y Larcker (1981), y Bagozzi y Yi (1988), siendo en todos los casos superiores a 0,8 (recomendable mayor de 0,6)” (Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012, p. 125) (ver Anexo D). Asimismo, de acuerdo al Índice de Varianza Extraída (IVE), “todas las escalas ofrecen un valor superior al límite recomendable de 0,5” (Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012, p. 125). Los autores emplearon los métodos de Anderson y Gerbing (1988) para comprobar la existencia de validez convergente y discriminante. Finalmente, el modelo seleccionado presenta un buen ajuste debido a que todos sus indicadores se encuentran dentro del límite recomendado de 0.9 y los factores latentes están correlacionados de forma positiva. En este contexto, el cuestionario empleado para la presente investigación, se encuentra previamente testeado y validado, de manera que solo se procedió a adaptar las preguntas al sujeto de estudio (Facultad de Gestión de la PUCP) manteniéndose la perspectiva desde el punto de vista del estudiante.

### 4.3. Focus group

El *focus group* es una herramienta del análisis cualitativo, que permite “obtener con suficiente profundidad, gracias a la interacción entre los participantes, información valiosa respecto a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias, y esta información específica y colectiva se obtiene en un corto período de tiempo” (Tomat, 2012). Esta técnica propicia la discusión e incentiva a los integrantes a participar, permitiendo recolectar distintos testimonios. Para el presente trabajo se ejecutaron 4 *focus group*. En los dos primeros, participaron 4 estudiantes y se llevó a cabo con el propósito exploratorio para esclarecer los aspectos más relevantes de la facultad desde la perspectiva del estudiante. Por otro lado, los subsiguientes *focus group* estuvieron conformados por 5 estudiantes cada uno y se ejecutaron en paralelo a las encuestas, su propósito radicó en recoger información complementaria. En este sentido se enfocó en el levantamiento de información referente a las acciones y estrategias que debería desplegar la

universidad de manera prioritaria, así como la importancia de estas en la fidelización del estudiante.

## **5. Técnicas de análisis**

La siguiente sección describe las técnicas empleadas en el análisis cuantitativo y las técnicas correspondientes de análisis cualitativo.

### **5.1. Análisis cualitativo**

El análisis a emplear será el de información, también llamado análisis de datos, el cual consiste en examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Para ello, se realizará la técnica de codificación abierta o análisis de primer nivel, el cual “es una combinación de varias acciones: identificar unidades de significado [conceptos en segmentos de datos], categorizarlas y asignarles códigos a las categorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 426). Esto permitirá contar con información necesaria y relevante a partir de las subvariables seleccionadas.

Al respecto, el proceso de codificación consistirá en tres pasos: en primer lugar, se realizará una transcripción de las entrevistas manteniendo la confidencialidad de la información brindada. En segundo lugar, se comprenderá el significado de los datos recogidos y paralelamente se cuestionará: ¿qué me indica este segmento? (por ejemplo: afirmación de un participante), ¿de qué manera el participante está expresando su idea?, ¿qué tiene en común esta afirmación de otra? En tercer lugar, se compararán todos los segmentos, si son similares, se inducirá una categoría en común, de no ser el caso, y si “los segmentos son diferentes en términos de significado y concepto, de cada uno [se inducirá] una categoría” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 426).

Luego, se realizará una codificación selectiva o también llamada de segundo nivel, esta consiste en “describir e interpretar el significado profundo de las categorías. Para tal propósito, Berg (2004) recomienda recuperar al menos tres ejemplos de unidades para justificar cada categoría” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 441). Para este procedimiento se deberá comparar categorías en cuanto a similitudes y diferencias entre significados. De esta manera, se asociarán o separarán las subvariables presentadas acorde a lo manifestado por los entrevistados.

Cabe resaltar que las preguntas de las subvariables correspondientes a cada variable (marketing relacional y lealtad) fueron seleccionadas en base al instrumento sobre la medición de la calidad en la educación superior propuesto por los autores Abdullah (2006); Camisón, Gil y Rocca (1999); Duque y Chaparro (2012); Faizan, Yuan, Hussain, Pradeep y Neethiahnanthan (2016); Torres y Araya (2010); y otros (como se citó en Quintero, 2017, p. 47), donde se destacó

las más relacionadas al tema de la presente investigación. A continuación, se muestra en la Tabla 1 la lista de códigos a ser utilizada para cada subvariable cualitativa.

**Tabla 1: Lista de códigos cualitativos**

Variable	Subvariable	Ítem	Código
Lealtad	Grado de recomendación	Recomiendo a la FGAD para estudiar una licenciatura a mis amigos, familiares y conocidos.	GRE
	Intención de continuidad	Sin duda complementarí mi formación académica con cursos cortos, programas de especialización y diplomaturas en la FGAD.	ICO
	Sentido de pertenencia	Siempre o regularmente hablo cosas positivas de la FGAD con las demás personas.	SPE
	Satisfacción de los estudiantes	Elegir a la FGAD para estudiar una licenciatura fue una decisión sabia y acertada.	SAT
Marketing Relacional	Eficiencia del personal administrativo	El personal administrativo de la FGAD cuenta con los conocimientos necesarios para resolver problemas de los estudiantes.	EPA
		El personal administrativo de la FGAD conoce y entiende las necesidades de los estudiantes.	
		El personal administrativo de la FGAD realiza bien sus actividades desde la primera vez y está libre de errores.	
		El personal administrativo de la FGAD realiza el servicio con rapidez y sin retrasos en el tiempo prometido.	
	Actitud y comportamiento del personal administrativo	El comportamiento del personal administrativo de la FGAD inspira confianza en los estudiantes.	APA
		El personal administrativo de la FGAD es amable y tiene una actitud positiva en el trato con los estudiantes.	
		El personal administrativo de la FGAD muestra interés por resolver los problemas de los estudiantes.	
	Actitud y competencia de los docentes	Los profesores de la FGAD cuentan con las habilidades comunicación necesarias para explicar y transmitir adecuadamente los conocimientos.	ACP
		Los profesores de la FGAD conocen y entienden las necesidades de los estudiantes.	
		Los profesores de la FGAD mantienen una buena comunicación e inspiran confianza en los estudiantes.	
		Los profesores de la FGAD muestran interés por ayudar a resolver los problemas de los estudiantes.	
	Reputación	La FGAD tiene buena imagen y prestigio.	RPT

## 5.2. Análisis cuantitativo

En este apartado se presentarán las escalas evaluadas en los cuestionarios (ver Tabla 2) y se dará una breve definición de las técnicas de análisis cuantitativas a ser empleadas en la investigación: estadística descriptiva, análisis factorial confirmatorio y el modelo de ecuaciones estructurales.

**Tabla 2: Lista de escalas para análisis cuantitativo**

Escala	Ítem	Código
Calidad de interacción A - P	¿Se mostraron interesados los profesores con los que tuviste contacto en enseñar a sus alumnos?	CI1
	¿Mostraron los profesores con los que tuviste contacto un interés especial en dar más de lo estrictamente académico (experiencias personales, consejos de cara al plano laboral o de crecimiento personal)?	CI2
	¿Establecieron los profesores con los que tuviste contacto una buena relación con los alumnos?	CI3
	¿Hubo una relación cercana entre alumnos y profesores?	CI4
Valores Compartidos	¿Son consistentes los valores que refleja la facultad con tus propios valores personales?	VCO1
	¿Reflejan los valores compartidos el tipo de persona que eres?	VCO2
	¿Son los valores compartidos compatibles con lo que usted piensa?	VCO3
	¿Son los valores compartidos similares a sus valores?	VCO4
Compromiso	¿Es tu vinculación con la FGAD fuerte?	COM1
	¿Es para usted importante mantener un vínculo con la FGAD?	COM2
	¿Es tu relación con la FGAD algo por lo que realmente te preocupas?	COM3
	¿Merece su relación con la FGAD el máximo esfuerzo para mantenerla?	COM4
	¿Intenta usted mantener su relación con la FGAD a lo largo del tiempo?	COM5
Identificación E - U	Cuando alguien critica a la FGAD ¿Usted lo toma como un insulto personal?	IGU1
	¿Le interesa a usted lo que piense la gente sobre la FGAD?	IGU2
	Cuando usted habla de la FGAD ¿Se refiere a "nosotros"?	IGU3
	Cuando la FGAD ha obtenido un logro, ¿siente como si usted también lo hubiera tenido?	IGU4
	Cuando alguien elogia a la FGAD ¿Lo toma usted como un logro personal?	IGU5
	¿Le incomodaría a usted que algún medio de comunicación critique a la FGAD?	IGU6
Lealtad	¿Si usted tuviera que elegir de nuevo, volvería a elegir a la FGAD?	L1
	Si usted tuviera que realizar otros cursos, conferencias o estudios de mejora profesional ¿Consideraría a la FGAD como primera opción?	L2
	¿Recomendaría usted a la FGAD si alguien le pide un consejo sobre dónde estudiar la carrera de Gestión?	L3
	¿Comentaría cosas positivas de la FGAD si se presentara la oportunidad frente amigos y familiares?	L4

### 5.2.1. Estadística descriptiva

Inicialmente se realizará un análisis descriptivo de las variables teniendo como base la información recabada mediante las encuestas, las cuales usan las escalas de Likert como una unidad de medida. Este análisis se empleará para conocer el comportamiento de los datos a partir de “la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 282), otra manera de presentar los resultados será a través de las gráficas circulares y gráficas de barras. Estas representaciones serán empleadas para la variable lealtad y marketing relacional, cuyas subvariables comprenden identificación, compromiso, valores compartidos y calidad de interacción alumno - profesor. De esta manera, se conseguirá una data general de los estudiantes encuestados que permite contextualizar la información recogida para continuar con el análisis estructural.

### **5.2.2. Análisis factorial confirmatorio**

En el presente estudio se trabajará en base a un modelo que ha sido testeado en investigaciones anteriores y que fue establecido a través de bases teóricas y empíricas previas, por lo tanto, solo se recurrirá a ejecutarlo y exponer los resultados del AFC.

Cabe destacar que en el análisis factorial confirmatorio, es el investigador quien especifica “el número de factores y el patrón de relación entre el indicador y las cargas factoriales de antemano, así como otros parámetros” (Fernández, 2015, p. 41). Es decir, en esta etapa se pueden establecer las correlaciones entre las variables de estudio y los factores especificados, por lo que con el AFC se busca probar estadísticamente la significación de un modelo hipotético. En otras palabras, es usual que el AFC sea empleado previo a un modelo estructural, por tanto, a continuación se abordará el concepto de dicho modelo.

### **5.2.3. Modelo de ecuaciones estructurales**

Los modelos de ecuaciones estructurales tienen el objetivo de estimar y analizar estadísticamente modelos lineales de fenómenos sociales permitiendo establecer relaciones entre distintos constructos, representados por sus variables latentes.

Estos modelos combinan el análisis factorial con la regresión lineal para determinar el ajuste de la información obtenida con un modelo propuesto por medio de un diagrama de senderos (path analysis), en el cual se representa la relación que existe entre las variables latentes y observadas. (Samperio, 2019, p. 91)

A partir de ello, el investigador no solo evalúa las complejas interrelaciones de dependencia, también incorpora los efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales al mismo tiempo, esto es importante puesto que el investigador puede evaluar la validez de cada constructo medido (Chión y Charles, 2016, p. 42; Samperio, 2019, p. 91; Cupani, 2012, p. 1).

“En un modelo SEM se distinguen dos componentes: el modelo estructural, que establece las relaciones causales entre los constructos, y el modelo de medición, que describe con qué indicadores, son medidos los constructos” (Bollen, 1989; Kaplan, 2009; Mulaik, 2009; citados en Montero, 2012, p. 3). Luego de presentar la definición de los modelos estructurales, se abordará la evaluación de la validez y confiabilidad de la metodología.

## **6. Evaluación de la validez y confiabilidad**

Resulta indispensable comprobar la validez y fiabilidad de la metodología empleada en la investigación; según Hernández, Fernández y Baptista (2014) existen indicadores que pueden usarse para determinar la calidad final y rigor del estudio. En el caso de las técnicas de análisis

cuantitativas se encuentran: el margen de error, el cual fue de 5% para la elaboración de las encuestas a los estudiantes de la FGAD; el nivel de confianza a un 96% y los coeficientes de confiabilidad utilizados. Asimismo, el modelo seleccionado para los cuestionarios es detallado en el punto 4.2 del presente capítulo, el cual fue previamente testeado y validado.

Con respecto a las técnicas de análisis cualitativas, se empleó el criterio de conveniencia, lo que significa que “los casos se seleccionan al azar sólo porque están fácilmente disponibles (o más convenientes) para obtener para la muestra” (Saunders, Lewis y Thornhill, 2016, 304); la estrategia de triangulación o incremento de la validez, que implica considerar varios puntos de vista para contrastar los resultados que se quieran obtener, y, por último, la estrategia de doble codificación, esta consiste en llevar a cabo un proceso de codificación en dos etapas: de primer y segundo nivel como se mencionó en el punto 5.1 que aborda las técnicas de análisis cualitativo.

## **7. Ética de la investigación**

El presente trabajo académico respeta los principios éticos de la investigación que involucra a seres humanos expresados en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la PUCP, con particular atención en los principios de respeto, beneficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad (Comité de Ética, 2016).

La investigación no afecta negativamente a la FGAD ni a los alumnos encuestados. Asimismo, para la recolección de la información proporcionada por las personas en las entrevistas, encuestas y grupos focales, se solicitó su consentimiento informado, el cual incluyó la explicación del propósito de la investigación, el carácter voluntario de la participación, la solicitud de consentimiento y la posibilidad de retiro del participante. El protocolo de consentimiento informado fue explicado verbalmente a los participantes antes del inicio de la aplicación de los *focus group*, la aceptación del mismo fue grabada y, en algunos casos, confirmada mediante correo electrónico (ver Anexo E). En el caso de las encuestas, se incluyó el consentimiento de forma escrita, de manera que los participantes aceptaron voluntariamente iniciar su participación.

## **CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se aborda el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, el cual se dividirá en tres partes: en primer lugar, se presentará el análisis cualitativo cuya herramienta de recolección de datos radicó en los *focus group* (ver Anexo F); en segundo lugar, el análisis cuantitativo, que abordará los resultados de las encuestas (ver Anexo G); y será sucedido por el modelo de ecuaciones estructurales; finalmente, se expondrá las similitudes y contrastes de ambos tipos de análisis, a fin de triangular datos y comprobar las hipótesis planteadas.

### **1. Análisis Cualitativo**

#### **1.1. Análisis de Focus Group**

En la presente investigación se elaboraron cuatro *focus group*, los cuales se llevaron a cabo en fechas distintas debido a limitaciones de tiempo y disponibilidad de los participantes. El primer y segundo grupo tuvo lugar el 16 y 18 de noviembre del 2020 respectivamente, mientras que el tercer y cuarto grupo participó el 08 y 09 de diciembre del 2020 respectivamente. Cada grupo ofreció una amplia perspectiva respecto a sus experiencias como estudiantes de la FGAD, proporcionando valoraciones sobre el servicio recibido por parte del personal administrativo y plana docente, opiniones sobre el modelo de marketing que podría emplear la FGAD y comentarios respecto a su lealtad con la facultad. Posterior a completar el trabajo de campo, los resultados de la investigación fueron analizados de acuerdo a cada categoría de estudio, la intención es mostrar las actividades o acciones que se deben priorizar para fidelizar a los estudiantes.

#### **1.2. Presentación descriptiva de los resultados de los focus group por categorías**

Los dos primeros *focus group* estuvieron conformados por 4 participantes correspondientes a séptimo, octavo, noveno y décimo ciclo de la carrera de Gestión. Entre ellos se contó con la participación de 6 mujeres y 2 varones. Por otro lado, el tercer y cuarto *focus group* estuvo conformado por 10 estudiantes (5 mujeres y 5 varones) correspondientes a décimo, noveno y séptimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección. Los participantes brindaron su apreciación respecto a la facultad y los servicios que brinda la misma. La identidad de cada uno de ellos se mantendrá en confidencialidad por lo que para el análisis de preguntas se les hará referencia mediante la siguiente codificación: P1, P2, P3, P4, y así sucesivamente hasta P18. Para visualizar la guía de los *focus group* utilizada en la investigación ver Anexo F.

### **1.2.1. Categoría: Lealtad**

Para el análisis de los resultados correspondientes a la categoría Lealtad se procedió a subdividirse en 6 apartados: grado de recomendación, intención de continuidad, sentido de pertenencia, satisfacción de los estudiantes, sentido de lealtad y actividades de lealtad. Cada una de estos apartados tiene como propósito esclarecer las actividades más relevantes para el estudiante e identificar aquella que debe ser priorizada por la FGAD en base a la viabilidad y la demanda que presenta.

#### **a. Subcategoría: Grado de recomendación**

La primera pregunta es ¿Extrañarías y recomendarías a la FGAD a tus amigos, familiares y conocidos para que estudien la carrera de pregrado? Cada uno de los participantes indicó que extrañaría la facultad a pesar de no contar con una estructura física de la misma. Se destacan las experiencias vividas con compañeros, docentes, la noche cultural y los *breaks* de 15 minutos a media clase donde podían conversar con los docentes y compartir consejos. Asimismo, la mitad afirmó que les encantaría volver a la universidad como jefes de prácticas de algunos de sus cursos favoritos en la FGAD.

Por otro lado, todos mencionaron que recomendarían la carrera, pero ello estaría condicionado por el interés de la persona a la que se dirigen, dado que, si esta prefiere una carrera más especializada, Gestión no sería la más adecuada, por el contrario, si desea una carrera más holística sería la mejor opción. Al respecto, se destaca el comentario de P12, el cual sostuvo que, si la persona a la que está recomendando le interesa el tema social o público, definitivamente debería estudiar Gestión en la PUCP, sin embargo, si se inclina por el tema empresarial existen una o dos opciones mejores que la PUCP. En contraposición a dicho comentario, P13 mencionó que recomendaría la carrera de Gestión si la persona estuviera interesada más en el tema empresarial. Por su parte, P15, P16 y P17 sostuvieron que recomendarían la carrera a una persona si esta quiere generar un impacto. P18, por su parte, mencionó que recomendaría Gestión pero que la carrera era más una “herramienta para conseguir tus pasiones”, en congruencia con ello, explicó que muchos de sus compañeros comentaban que Gestión no era lo que querían estudiar pero que representaba un medio para lograr lo que anhelaban, dado que brinda una perspectiva amplia para gestionar en cualquier organización.

#### **b. Subcategoría: Intención de continuidad**

La segunda pregunta es la siguiente: Cuando egreses, ¿te gustaría llevar algunos cursos de formación continua en la FGAD? ¿Por qué? (Cursos cortos, especialización, diplomaturas) En este caso P1, P2 y P3 Indicaron que no piensan en la FGAD como primera alternativa, ya que esta es ocupada por CENTRUM. Mientras que P4 tiene como opción la Universidad Nacional Mayor

de San Marcos, La Universidad Pacífico o alguna entidad educativa en el extranjero. Por otro lado, los participantes P6, P7, P8, P9, P10, P11 y P12 indicaron que, sí llevarían cursos de formación continua en la FGAD ello debido a que consideran importante continuar adquiriendo conocimientos que contribuyan con el desarrollo profesional. En el caso de P13 y P17 mencionaron que estarían dispuestos a llevar un diplomado en la FGAD, ya que para ellos representa un “plus” volver a la facultad y reencontrarse con antiguos profesores, pues ya conoce la metodología de enseñanza, lo que les permite tener una idea de a qué se están “enfrentando” y con ello acelerar su proceso de formación. P14 manifestó que llevaría cursos en otra facultad (Publicidad o Comunicaciones) pero que definitivamente la PUCP era su opción. Finalmente, P5, llevaría cursos de formación continua sólo si supiera que tienen relación con la mención pública.

***c. Subcategoría: Sentido de pertenencia***

Esta categoría inicia con la pregunta: ¿Por qué elegiste la carrera de Gestión y Alta Dirección? donde los participantes P1, P2, P4, P5 y P8 coincidieron en que eligieron la carrera debido a la amplitud de áreas y cursos que abarca, lo cual les permite tener un conocimiento panorámico y a futuro desempeñarse en aquello que más les interese. Por su parte, los participantes P3, P6, P7, P9, P10, P15, P17 y P18 comentaron que la decisión de estudiar gestión fue influenciada por sus familiares, amigos o, en algunos casos, por los negocios desempeñados por sus padres. Por otro lado, los participantes P11 y P12 se decidieron por la carrera debido a los resultados de test vocacionales en los que se destacó su orientación hacia el ámbito administrativo. P13 y P16 indicaron que inicialmente ingresaron a la carrera de Economía en Estudios Generales Letras, y posteriormente optaron por cambiarse a la carrera de Gestión, mientras que P14 estaba segura de la universidad en la que estudiaría más no la carrera, por consecuente investigó y decidió optar por Gestión debido a los cursos de marketing y comercial.

La siguiente pregunta evaluada fue ¿Qué es lo que más valoras de la FGAD? ¿Te identificas con la facultad? En este caso, todos los participantes a excepción de P5 afirmaron que se sienten identificados con la facultad. Asimismo, los participantes P1, P2, P3, P4, P5, P7, P8, P9 y P10 coincidieron en que la plana docente es aquello que más valoran dado la experiencia y pasión de los mismos seguido de la estructuración de los cursos y malla académica. Los participantes P11, P12, P14 y P15 resaltaron la diversidad de los cursos de la carrera y la posibilidad de poder elegir mención empresarial, pública o social. No obstante, P12 sostiene que en los cursos de mención se enseñan temas muy básicos que no son aplicativos dentro del campo laboral. Finalmente, P13 y P14 resaltan que se sienten representados por las personas que lideran la facultad.

#### ***d. Subcategoría: Sentido de lealtad***

La cuarta pregunta evaluada fue ¿Te consideras un estudiante leal de la FGAD?, en este caso todos a excepción del P5, P14, P16, P17 y P18 indicaron ser leales a la facultad. Los participantes P2 y P3 destacaron que su lealtad radica en la plana docente, alegan que el compromiso y pasión con la que enseñan, los hace amar la carrera y la facultad. El P6 indicó que es leal en un nivel afectivo y voluntario pero que en el aspecto cognitivo le falta conocer un poco más de la FGAD. El P8 indicó que quiere a la facultad, a su carrera, indica que si bien pueden existir aspectos de su desagrado que lo comenta con sus compañeros, siempre defenderá su facultad y dirá lo mejor de ella ante personas externas a la misma. Por su parte el P9 menciona que es leal, siente cariño hacia la facultad y tiene un amplio conocimiento de la misma. P10 indicó que es un estudiante leal, si bien no desde un principio, con el paso de los ciclos desarrolló afecto hacia la facultad dado el sacrificio y esfuerzo que representa para él y su familia el cursar la carrera. Por su parte, P14, P16, P17 y P18 sostienen que la facultad debe mejorar su oferta de cursos con mayor especialización, tecnología e innovación que el mercado laboral exige a los que inician esta etapa. En cuanto a la lealtad, aún no sienten un esfuerzo por parte de la facultad de tratar de llegar a los estudiantes, a menos que sea a través de los docentes.

La quinta pregunta evaluada fue ¿Consideraste alguna vez cambiar de carrera? Si lo hiciste ¿por qué? En este caso P1, P2, P3, P7, P10, P11 y P15 comentan que nunca consideraron cambiarse de carrera. Mientras que P4 y P5 pensaron en migrar hacia Ingeniería Industrial y Finanzas respectivamente. En la misma línea, los participantes P6, P8, P9, P14 y P16 también lo consideraron durante su etapa de pregrado en Estudios Generales letras, ello debido a que llevaron cursos relacionados a otras carreras y sintieron cierta inclinación, no obstante, no fue suficiente para optar por el cambio. En el caso de P17, inició en la carrera de Ingeniería Industrial, no obstante, migró a Gestión dado que le gustó más el contenido y diversidad de la malla.

#### ***e. Subcategoría: Actividades de lealtad***

Esta categoría evalúa la pregunta: ¿qué actividades o acciones crees que debe realizar la FGAD para fidelizar a los estudiantes? (ver Anexo H).

Los participantes P1, P2, P3, P4 y P5 consideran esencial el desarrollo de la formación continua, alegan que es necesario dado que cursos como manejo de Excel, SPSS, entre otros corresponden a requisitos exigidos por el mercado laboral. Asimismo, coinciden en que se debe promover con mayor frecuencia la semana de gestión, dado que permite al estudiante conocer mediante experiencias vividas por otros un poco más respecto a la carrera y su desempeño en el mercado laboral. En esta línea, P1, P2, P3, P10, P11, P13 y P14 consideran que debe ejecutarse el *mentoring* y orientación en tanto constituya un sistema de acompañamiento dirigido a

estudiantes del último ciclo de su educación. El propósito es orientarlo al rubro o especialidad de su interés. Los estudiantes, también mencionaron el evento de mentoría y gestión de pymes que busca que estudiantes de últimos ciclos de la carrera, en compañía de un mentor empresarial, ayuden a un gestor PYME con diferentes propuestas de mejora para su organización. Este evento fue recordado por el aviso por correo electrónico y es diferente al programa de *mentoring* demandado por los estudiantes, ya que este último está dirigido a estudiantes de primeros y últimos ciclos de la FGAD.

Por otro lado, el P6 propone aprovechar más la virtualidad y emitir cursos de especialización que contribuyan a complementar la formación del estudiante.

En adición a ello, P1 considera importante el que desde la FGAD se intente buscar que todos sus estudiantes consigan prácticas pre profesionales, puesto que, la ausencia de estas obstruye el egreso académico. Asimismo, en el aspecto relacional considera importante la ejecución de cachimbadas y otras actividades que promuevan la integración entre los estudiantes. Por otro lado, la participante P3 resalta la importancia de la formación por competencias mientras que P4 indica que también es necesario la orientación en temas administrativos, ya que existen procesos administrativos complejos que el estudiante no sabe cómo tramitar, tal como el caso de la titulación. Por otro lado, P6 menciona la necesidad de desarrollar más cursos de simulación que brinden la oportunidad de competir a nivel internacional.

Los participantes P7, P8 y P9 consideran primordial la entrega de una facultad, como un espacio para el estudiante de la carrera dado que actualmente no cuenta con un espacio propio para la ejecución de sus actividades. Por su parte, P12, P15 y P16 consideran importante tanto la formación continua, como la internacionalización mientras P10 menciona la urgencia de generar un equilibrio entre las menciones. Esto debido a que perciben que la mayoría de la carrera se centra en la gestión privada-empresarial dejando de lado tanto la rama pública como social hasta el octavo ciclo de la carrera donde se lleva cursos de la rama seleccionada. Finalmente, a P1, P10, P17 y P18 les gustaría que la universidad promueva más actividades como la feria del pollito y otras en las que estén implicadas diversas empresas a fin de brindar a los estudiantes un panorama más cercano respecto a la gestión de empresas, o cursos como Plan de Negocios, donde puedan poner en práctica todo lo que han aprendido hasta el momento, descubrir algún talento y desarrollarlo más.

#### ***f. Subcategoría: Satisfacción de los estudiantes***

La siguiente pregunta evaluada fue ¿Estás satisfecho con los servicios que te brinda la FGAD? Los participantes P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 Y P9, se consideran satisfechos, sin embargo, consideran que hay aspectos que mejorar. En el caso de P1, manifiesta que se debe mejorar la

coordinación con y entre profesores. Del mismo modo, el P2, P3 y P5, indican que es necesario mejorar los procesos administrativos respecto a titulación dado que comprende un proceso complejo y extenso que afecta a los estudiantes pues se encuentran varados en el mercado laboral durante varios meses hasta recibir el certificado de titulación correspondiente, en esta misma línea el P5 manifestó su preocupación respecto a la malla, pues considera que se encuentra en desventaja en el mercado laboral respecto a otras universidades dado que no se encuentran especializados en un área determinada.

Por otro lado, los participantes P9 y P10 consideran que si bien están satisfechos, es necesario mejorar la infraestructura de la facultad, empezando por la creación de un espacio propio de la carrera. El P8 resalta la necesidad de internacionalizar la carrera, es decir obtener reconocimiento de la carrera fuera del país. Respecto a P15 y P17, destacan que se sienten satisfechos, principalmente por la importancia que le otorgan al estudiante y al cuidado de su relación con estos. Finalmente, P14, P16, P17 y P18 sostienen que, si bien se encuentran satisfechos, creen que la facultad debe mejorar en su oferta de cursos con mayor especialización, tecnología e innovación que el mercado laboral exige a los que inician esta etapa.

### ***1.2.2. Categoría: Marketing relacional***

Las preguntas 7 -15 corresponden a la variable Marketing relacional y están subdivididas en 5 apartados: percepción de marketing; eficiencia del personal administrativo; actitud y comportamiento del personal administrativo; actitud y competencia docente; y reputación.

#### ***a. Subcategoría: Percepción de marketing***

La primera pregunta es ¿Qué tipo de marketing cree que emplea la FGAD?, todos los participantes a excepción de P5, coincidieron en que la facultad emplea el marketing digital dado que uno de sus principales medios de comunicación masiva radica en el uso de las redes sociales, especialmente Facebook. Asimismo, los participantes P2, P5, P13, P14, P15, P16, y P18 consideran que paralelamente la facultad emplea el marketing de relaciones dado el componente experiencial evidenciado en la ejecución de las cachimbadas, gestionadas, seminarios entre otros. En esta misma línea, un claro ejemplo para P18 es la red de Alumni que ahora se desempeñan en varios ámbitos e impulsan y mejoran la interacción a través de eventos que son de interés para los estudiantes de pregrado. Por otro lado, el P6 y P7 se inclinan más por el marketing de contenido dado el tipo de información que transmite mediante sus redes sociales. Finalmente, el P9 considera que la facultad mezcla el marketing mix con el marketing directo, ello debido a que segmenta a los usuarios y dirige servicios, acorde a su perfil, alega que debido a ello existen correos que reciben los de la rama empresarial y no la rama pública y viceversa.

***b. Subcategoría: Eficiencia del personal administrativo***

En la interrogante ¿Cómo consideras la atención del personal administrativo de la FGAD? ¿Es eficiente? Los participantes P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 y P8 coincidieron en el correcto y eficiente servicio brindado por la FGAD, destacando la amabilidad, empatía y compromiso en la atención. Por su parte, los participantes P9 y P10 si bien alegan que la FGAD brinda un servicio eficiente, consideran que debe mejorarse en términos de tiempos ya que en ocasiones tardan en brindar respuestas o soluciones rápidas a los procesos administrativos solicitados por los estudiantes.

Por otro lado, ante la pregunta varios de los participantes realizaron una comparación entre el escenario antes y durante de la pandemia acontecida por el virus Sars CoV-2 en el año 2020. Al respecto, se mencionó que antes no había mucho interés por ayudar u orientar al estudiante en trámites académicos, como, por ejemplo, el retiro de un curso. No obstante, los participantes percibieron un cambio durante los periodos 2020-1 y 2020-2, donde manifestaron que el personal administrativo se mostró más preocupado por dar seguimiento a los requerimientos de los estudiantes, fueron más pacientes y empáticos, respondieron los correos de manera más pronta y sus procesos fueron más ágiles. Finalmente, P17 comentó que la virtualización ha forzado ver más temas por videollamadas a través de la plataforma Zoom y que probablemente ello les hubiese sido más útil en momentos donde los estudiantes podrían haber estado vulnerables, como por ejemplo, temas de salud, depresión, entre otros.

***c. Subcategoría: Actitud y comportamiento del personal administrativo***

¿Qué es lo que menos te agrada de la FGAD? Y ¿Cómo crees que puede mejorar?, en esta pregunta los participantes P1, P2 y P4 indicaron que lo que más les disgusta es el proceso de titulación, dada la complejidad y demora del mismo. Manifestaron su preocupación dado que cuando el estudiante presenta la tesis, debe esperar varios meses hasta obtener el certificado que acredite su egreso, bachiller y titulación, tiempo que quedan varados en el mercado laboral al no contar con un documento que respalde su condición de licenciados. Por otro lado, los participantes P2 y P3, comentaron que les desagrada la malla debido al establecimiento de cursos prerrequisitos, y al enfoque predominantemente privado respectivamente. En esta línea el P6 indica la necesidad de la especialización, al ser una carrera amplia, considera que la universidad debería brindar buenos cursos de especialización para aquellos estudiantes que se orientan por un área en particular. Finalmente, P8 por su parte considera primordial el tema de la internacionalización, manifiesta la necesidad de un certificado que valide la carrera internacionalmente.

#### ***d. Subcategoría: Actitud y competencia docente***

¿Crees que los profesores de la FGAD mantienen una buena comunicación e inspiran confianza en los estudiantes? En este aspecto, todos los participantes coincidieron en que los profesores proporcionan la confianza suficiente para realizar preguntas y muestran disposición a ayudar al estudiante. Si bien algunos participantes, entre ellos P3, P4, P8 y P9 indican que no todos los profesores inspiran dicho ambiente, en términos generales la atención docente es muy buena. Asimismo, P2, P3, P6 y P10 destacan la pasión, amabilidad y compromiso de los maestros.

#### ***e. Subcategoría: Reputación***

Esta categoría aborda la pregunta: ¿Consideras que la FGAD tiene un buen prestigio e imagen?, donde los participantes P3, P7, P8 y P9 indicaron que la facultad goza de prestigio debido a pertenecer a una de las facultades de PUCP, catalogada como una de las mejores universidades del Perú. Por otro lado, los participantes P1 y P4 alegan que tanto externa como internamente la FGAD tiene prestigio, no obstante, la diferencia radica en que desde el punto de vista interno se visualizan las fallas administrativas de la FGAD. Finalmente, los participantes P6 y P10 indicaron que si bien la carrera puede tener prestigio, en algunos casos es rebasada por carreras similares en otras universidades, ello producto de la especialización de la que carecemos.

### **1.3. Discusión de los resultados**

A partir de los resultados expuestos, se identificó que el modelo de marketing compatible con la FGAD es el marketing relacional. Se concluyó ello en base al análisis de las percepciones y necesidades del usuario-estudiante. En primer lugar, el focus mostró que, respecto a la percepción de qué tipo de marketing emplea la facultad, los participantes, si bien mencionaron diversos tipos de marketing, todos coincidieron en el uso de las redes sociales, aspecto abordado por el marketing de redes que finalmente constituye una de las tácticas del marketing relacional.

En segundo lugar, tomando como base la información recabada respecto a las necesidades estudiantiles, el alumnado destacó la importancia de un trato más personalizado, tal como lo menciona P7 “la facultad debería escuchar más a los estudiantes porque creo que cada uno tiene necesidades que probablemente no se cubren actualmente”. Esta idea resume las opiniones brindadas por cada participante en las que se destaca la importancia de generar acciones a partir del estudio de las necesidades de los alumnos. Asimismo, se llamó a realizar más actividades de integración y dinámicas interactivas entre los miembros, tales como la semana internacional de gestión, actividades con empresas de diversos rubros, la feria del pollito, cachimbadas, entre otros. También se resaltó el carácter importante de ofrecer un programa de *mentoring*, es decir, de acompañamiento personalizado, especialmente a los estudiantes de último ciclo a fin de orientarlos durante su proceso de inserción al mercado laboral. En resumen, los estudiantes

demandan personalización e interacción constante, necesidades abordadas por el marketing relacional a través de las tácticas de marketing directo-personalización y gestión de la interacción respectivamente.

En este contexto el marketing relacional se erige como el modelo que abarca cada una de las necesidades demandas y expresadas por los estudiantes. Por un lado, a través de la táctica de marketing de redes se abarca los aspectos relacionados al manejo de Facebook, tanto su contenido como su frecuencia y alcance. Por otro lado, mediante el uso de CRM se logra recabar información respecto a las necesidades del usuario y por ende contar con insumos que servirán input para la generación de futuros proyectos o acciones tales como los cursos de formación continua, modificaciones en la malla entre otros, cada uno destinado a cubrir las necesidades del estudiante y mejorar su experiencia de servicio. Finalmente, la táctica: marketing directo sienta la base del *mentoring* y acompañamiento estudiantil a través de un trato personalizado y constante. Este conjunto de acciones propicia una adecuada gestión de la interacción, que radica en la creación de relaciones rentables y leales con los usuarios mediante la entrega de un valor superior, mejorando la percepción del estudiante respecto a la FGAD.

Acorde a las respuestas de todos los participantes de los *focus group* se observa que las acciones generadas por la FGAD contribuyen a fidelizar a los estudiantes. Ello se aprecia en el grado de recomendación que los estudiantes tienen con la facultad pues aunque dos participantes opinaron de manera distinta, todos coincidieron en recomendar la carrera si la persona asesorada busca una carrera holística que brinde una perspectiva amplia para gestionar en cualquier organización. Por otro lado, todos los participantes manifestaron que extrañarían la FGAD especialmente por las vivencias con compañeros, profesores y actividades. Esto refleja la importancia que el estudiante otorga a la calidad y frecuencia de interacción con aquellos que componen la FGAD, principalmente la planta docente.

Otras dos variables investigadas en los *focus group* fueron: sentido de lealtad y actividades de lealtad. Al respecto, los participantes mencionaron ser estudiantes leales de la FGAD, ello se evidencia en su amor a la carrera; su entusiasmo por contar con profesores comprometidos y apasionados con la enseñanza; en su conocimiento y buenos comentarios sobre la facultad con personas externas a ella; en la baja tasa de deserción; y en el sacrificio y esfuerzo en que incurren para mantenerse en la facultad, lo cual representa los tres antecedentes de lealtad: cognitivo, afectivo y conativo. Por otro lado, respecto a las actividades de lealtad, todos los participantes brindaron sugerencias, entre ellas se destacan: desarrollo de cursos de formación continua como Microsoft Excel; mayor promoción de la semana internacional de Gestión; ejecución del *mentoring* dirigido a estudiantes de los últimos ciclos; la construcción de una

facultad; actividades de integración como la feria del pollito; cachimbadas, entre otros. Finalmente, recomendaron equilibrar el plan de estudio para las diversas menciones que componen la carrera. En este contexto y acorde a lo manifestado en los focus, la implementación o mejora de dichas acciones contribuirán a incrementar la lealtad del cuerpo estudiantil, sentando las bases de una relación a largo plazo estudiante-facultad.

## 2. Análisis Cuantitativo

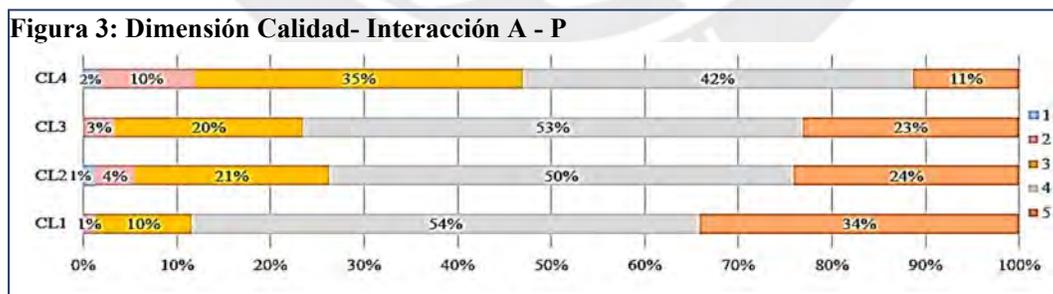
Se realizaron 328 encuestas a estudiantes entre 19 y 31 años, de los cuales el 65.2% corresponden a mujeres, 34.1% a varones y el 0.6% prefirió no decirlo. Asimismo, la muestra está configurada por estudiantes de diversos ciclos donde el 26.5%, 11.6%, 24.4%, 17,1% y 12,8% pertenecen a estudiantes de décimo, noveno, octavo, séptimo y sexto ciclo respectivamente. Por otro lado, en un porcentaje menor el 7,6% corresponden a quinto ciclo. Esto evidencia la pluralidad de la muestra a fin de obtener una mayor representatividad del sujeto estudiado.

### 2.1. Estadística descriptiva

En esta sección, se presentan los resultados generales de los 328 estudiantes encuestados. Cabe resaltar que para la ejecución de las encuestas se recurrió al modelo de Schlesinger, Cervera y Iniesta (2012) a fin de mostrar el mapa de relaciones e impactos de las dimensiones: calidad de interacción alumno-docente; valores compartidos; identificación; y compromiso sobre la lealtad del estudiante de la FGAD. Siguiendo ello, a continuación se presentan los resultados -por dimensiones- obtenidos en las encuestas, para ver la guía de encuestas, ver Anexo G.

#### 2.1.1. Dimensión: Calidad interacción Alumno-Profesor

El primer bloque de preguntas realizadas en la encuesta corresponde a la variable marketing relacional (ver Figura 3).



Dentro de esta sección se evaluó la escala calidad de interacción alumno- docente mediante cuatro interrogantes. Iniciando con: ¿Se mostraron interesados los profesores con los que tuviste contacto en enseñar a sus alumnos? En donde la mayor cantidad de encuestados concuerda en que los profesores se muestran interesados en enseñar a los alumnos deja entrever la percepción del estudiante respecto al compromiso de la plana docente. Dicha percepción es de

vital importancia dado que al tratarse de un servicio, no existe un producto físico que el usuario pueda evaluar y calificar como bueno o malo. En estos casos la calidad del servicio en tanto bien intangible es evaluada a través de las personas o grupos de personas que prestan el servicio, en este contexto, los docentes.

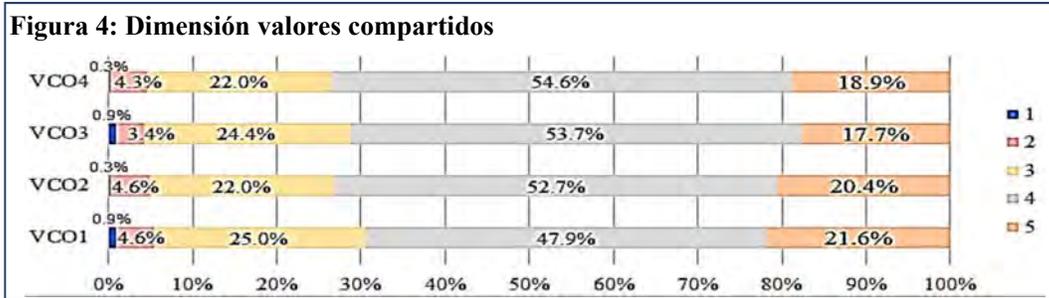
En segundo lugar la pregunta CL2 ¿Mostraron los profesores con los que tuviste contacto un interés especial en dar más de lo estrictamente académico? Que más del 70% considere que los profesores van más allá de lo exigido por malla, y tiendan a brindar consejos laborales, experiencias laborales, entre otros deja entrever que el estudiante percibe por parte del docente un vínculo cercano que trasciende una simple transacción comercial. El estudiante se siente importante para la facultad. Esta percepción es producto de la adecuada gestión de la interacción cuya premisa radica en el cultivo de relaciones a largo plazo mediante la entrega de valor al estudiante y la satisfactoria percepción de éste respecto a su facultad.

En la tercera cuestión ¿Establecieron los profesores con los que tuviste contacto una buena relación con los alumnos? el 53% se mostró totalmente de acuerdo y el 23% de acuerdo. En este sentido el estudiante percibe que la plana docente cuida su relación con el estudiante, no obstante la presencia del 20% que se muestra neutral y el 4% que manifiesta estar en desacuerdo deja entrever que existe un cuarto de población estudiantil cuya experiencia con el docente no es categorizada como buena y por tanto se requiere esclarecer las razones que sustentan dicha respuesta y mejorar la gestión de interacción. La cuarta pregunta ¿Hubo una relación cercana entre alumnos y profesores? Respalda lo anteriormente dicho pues existe un 35% que se manifiesta neutral y un 13% que opina que no hubo una relación cercana alumnos-profesor.

Tal como se observa las respuestas a las cuatro preguntas guardan relación pues se pretende evaluar la calidad de interacción entre ambos miembros alumno-docente. Asimismo, las respuestas guardan coherencia pues en las cuatro cuestiones más del 50 % muestra una opinión favorable respecto a la plana docente, no obstante si bien el porcentaje de detractores es mínimo existe un importante porcentaje de estudiantes que adopta una postura neutral, lo cual refleja que aún existe una población que no es completamente satisfecha en términos de calidad de interacción por lo cual urge una implementar acciones que mejoren su percepción respecto a esta dimensión.

### ***2.2.1. Dimensión: Valores compartidos***

La segunda categoría corresponde a valores compartidos (ver Figura 4).

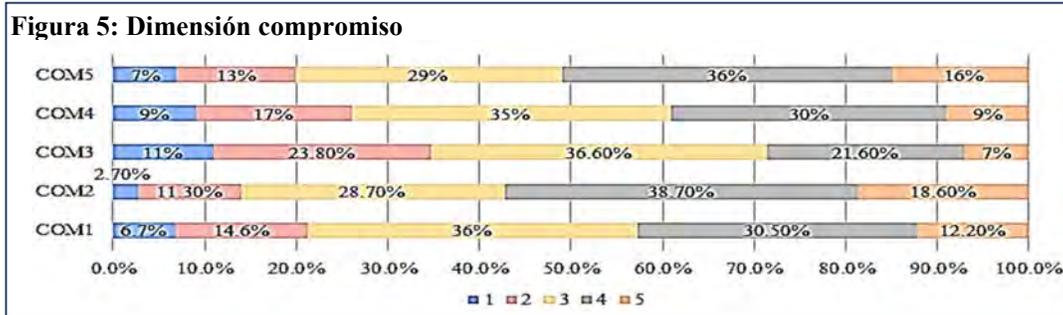


Respecto a la pregunta VCO1: ¿Son consistentes los valores que refleja la facultad con tus propios valores personales? el 21.6% se mostró totalmente de acuerdo, seguido de un 47.9% que manifestó estar de acuerdo respecto a la congruencia que existe entre los valores que refleja la facultad con los valores del propio estudiante. En esta misma línea la pregunta VCO2: ¿Reflejan los valores compartidos el tipo de persona que eres? el 20.4% se manifestó totalmente de acuerdo y el 52.7% de acuerdo, mientras que el 22% adoptó una postura neutral y el 4.6% dijo estar en desacuerdo respecto a si los valores impartidos por la facultad representan el tipo de persona que es el alumno. La tercera interrogante evaluó la compatibilidad de los valores de la facultad con lo que el estudiante piensa, respecto a ello, el 17.7% estuvo totalmente de acuerdo, el 53.7% de acuerdo, el 24.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3.4% en contra.

Finalmente, la cuarta pregunta evaluó la similitud entre los valores de la facultad y los valores del estudiante, obteniéndose porcentajes similares a las preguntas anteriores. En este caso se observa que se recabó información referente a la consistencia, representatividad, compatibilidad y similitud de valores entre la facultad y el alumno. Si bien los resultados reflejan que existe una gran aceptación respecto a los valores impartidos por la facultad ya sea porque son congruentes, consistentes, representativos o compatibles con los de los estudiantes, también se observa un porcentaje importante del 22 % al 25% de estudiantes que tienen una postura neutral y por tanto se recomienda trabajar en este grupo a fin de generar su traslado al grupo de estudiantes que se muestra de acuerdo y totalmente de acuerdo. Este grupo requiere se destinen acciones como el CRM y marketing directo a fin de conocer las necesidades particulares de cada uno y mejorar el servicio que se les ofrece, de este modo se logrará incrementar los niveles de satisfacción y finalmente generar una adecuada gestión de la interacción beneficiosa para ambas partes de la transacción, para el estudiante por que incrementa el valor percibido y para la facultad porque logra establecer vínculos duraderos y sostenibles.

### 2.2.2. Dimensión Compromiso

La tercera categoría de sub-variables evaluada corresponde a compromiso (ver Figura 5).



Para ello, al igual que en los casos anteriores se realizaron cinco preguntas. La primera: ¿Considera fuerte su vinculación con la FGAD? Evidenció que el 12% se muestra completamente de acuerdo, el 30% de acuerdo, el 36%, neutral, mientras que el 15% está en desacuerdo y el 7% completamente en desacuerdo. Esto significa que existe un porcentaje considerable que no se siente vinculado a la facultad, lo cual perjudica la lealtad del estudiante y consecuentemente configura una amenaza dado que puede incidir en la permanencia del estudiante en la FGAD. Como se mencionó en el marco teórico, la permanencia o deserción estudiantil está condicionado por 5 factores uno de ellos corresponde al aspecto organizativo, que representa el grado de asociación o integración del estudiante a la casa de estudios o en este caso a la facultad, si el estudiante no se siente fuertemente vinculado, su estadía puede ser más vulnerable respecto a aquello que si experimentan este lazo intrínseco.

La segunda pregunta evaluada ¿Es para usted importante mantener un vínculo con la FGAD? Mostró que el 11.3% se mostró en desacuerdo y el 2.7% en total desacuerdo, en esta misma línea la pregunta ¿Es tu relación con la FGAD algo por lo que realmente te preocupa? Arrojó que 7% se muestra totalmente de acuerdo, el 21.6% de acuerdo, el 36.6% se muestra neutral mientras que 23.8% está en desacuerdo y el 11% totalmente en desacuerdo. Esto es un aspecto alarmante ya que muestra que más de un tercio de la muestra no se preocupa por cultivar su relación con la facultad, si bien continúan siendo miembros de la FGAD ello no se trata precisamente de una lealtad experiencial, dado que es lo que precisamente este grupo de estudiante pierde de vista. Ello da indicios de que su permanencia sea producto de una lealtad de imagen o racional, es decir puede estar condicionada por el prestigio de la facultad o por los beneficios que ofrece la entidad.

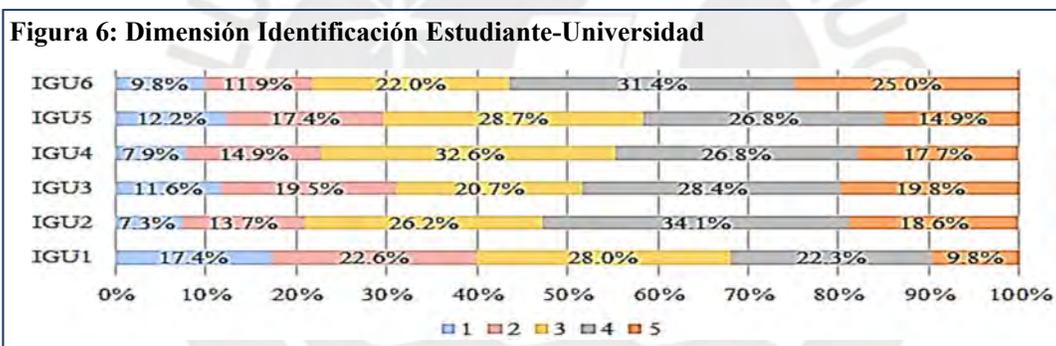
Respecto a la cuarta pregunta (COM4) del cuestionario ¿Merece su relación con la FGAD el máximo esfuerzo para mantenerla?, el 30% y 9% de los estudiantes encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, lo cual es un indicador medianamente positivo para la facultad; sin embargo, el 35% del total se encuentra neutral lo que evidencia la necesidad

de cultivar vínculos con el usuario a fin de que este considere necesario destinar esfuerzos a mantener su relación con la FGAD.

Asimismo, en la pregunta cinco (COM5) ¿Intenta usted mantener su relación con la FGAD a lo largo del tiempo?, el 36% y 16% del total de encuestados afirmó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, es decir, más de la mitad de los encuestados se preocupa por no perder vínculos con la facultad. En contraste con ello, las encuestas muestran que el 29% se mantiene neutral a la pregunta y el 7% y 13% está en total desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Bajo este panorama se requiere emplear tácticas de marketing relacional, específicamente el marketing directo a fin de conocer a fondo las necesidades no cubiertas del estudiante y así poder generar estrategias destinadas a incrementar su identificación con la facultad, compromiso y consecuentemente su intención por forjar lazos a largo plazo con la misma.

### 2.2.3. Dimensión: Identificación E-U

La cuarta categoría de sub-variables evaluada corresponde a la variable lealtad (ver Figura 6).



La subvariable identificación estudiante-universidad (E-U) obtuvo los siguientes resultados. El ítem IGU6 abordó la pregunta ¿Le incomodaría a usted que algún medio de comunicación critique a la FGAD?, mostró que el 31.4% y 25% mencionaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Lo cual evidencia que más de 56% del total de encuestados se sentiría fastidiado por el suceso, hecho que se relaciona con el antecedente afectivo de la lealtad ya que los estudiantes estiman a la facultad y tienen un vínculo con ella.

Los ítems IGU5 e IGU4 están muy relacionados, las preguntas son las siguientes: cuando alguien elogia a la FGAD ¿lo toma usted como un logro personal? y, cuando la FGAD ha obtenido un logro, ¿siente como si usted también lo hubiera tenido?, en ese orden respectivamente. En ambas preguntas se puede apreciar resultados similares respecto al porcentaje de personas de acuerdo y totalmente de acuerdo. Es interesante apreciar que más del 40% considera como logro personal los elogios que tenga la facultad y que casi el 45% del total siente los logros de la facultad como suyos. Ello representa un fuerte grado de pertenencia e identidad con la FGAD lo cual

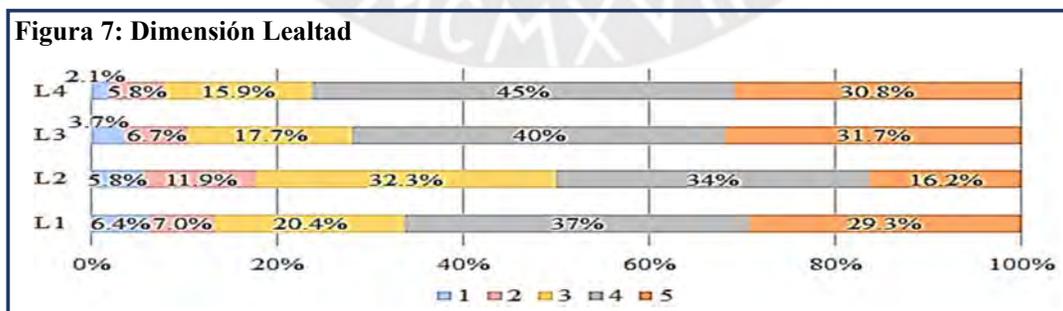
abarca en mayor medida el antecedente afectivo y conativo de la lealtad porque tienen un vínculo muy fuerte con la facultad y valoran muchas las experiencias que esta pueda ofrecer.

El ítem IGU3 presentó la pregunta: cuando usted habla de la FGAD ¿Se refiere a "nosotros"?, ante ello, el 28.4% y el 19.8% afirmó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo cual representa un indicador muy positivo para la facultad porque muestra la existencia de empatía y un fuerte vinculación de los estudiantes con la facultad, es decir, comprenden y asumen las buenas o malas noticias como propias, en comunidad, sintiéndose parte de un todo. Aspecto que acorde a Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) impacta sobre el compromiso del estudiante y consecuentemente sobre su lealtad con la casa de estudios, o en este caso, la facultad.

Finalmente, los ítems IGU2 e IGU1 se relacionan, las preguntas son las siguientes: ¿Le interesa a usted lo que piense la gente sobre la FGAD? y, Cuando alguien critica a la FGAD ¿Usted lo toma como un insulto personal?, en ese orden respectivamente. Es interesante notar que más del 52% del total de encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo pues se muestran interesados respecto a lo que personas externas a la FAD piensen sobre esta. En esta línea, el 32% de encuestados sostuvo que toma como insulto personal las críticas que otras personas puedan hacer contra la FGAD. Ello evidencia el fuerte sentido de identificación de estos con la FGAD pues al sentirse representado por la FGAD, la interiorizan como parte de su identidad y por ende perciben como propios los halagos o críticas que se ejerzan. No obstante, un porcentaje representativo sostuvo estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, por lo cual es importante que se generen acciones destinadas a potenciar la identificación del alumno con la facultad y consecuentemente se mejore el compromiso del alumnado.

#### 2.2.4. Dimensión: Lealtad

En lo que respecta a la variable lealtad de los estudiantes de la FGAD, se obtuvo los siguientes resultados (ver Figura 7).



Los encuestados se mostraron particularmente de acuerdo con sentirse leales a la FGAD a través de la satisfacción (L1), intención de continuidad (L2), grado de recomendación (L3) y sentido de pertenencia (L4). Dentro de estos ítems resalta el resultado de la pregunta sobre el

sentido de pertenencia a la facultad (ver Figura 7), al observarse que el 45% de los encuestados se mostraron de acuerdo y un 30.8% totalmente de acuerdo con sentirse parte de ella. Lo cual representa que su experiencia en la facultad ha sido, hasta el momento previo a la encuesta, favorable al punto de comentar positivamente sobre ella si encontraran oportunidad con sus amigos o familiares.

El ítem L3 abordó la pregunta ¿Recomendaría usted a la FGAD si alguien le pide un consejo sobre dónde estudiar la carrera de Gestión?, donde el 40% afirmó estar de acuerdo y el 31.7% estar totalmente de acuerdo. Tener un alto porcentaje de recomendación es un indicador positivo para la facultad ya que implica que satisface a la mayoría de sus estudiantes al punto de ser recomendada por estos.

Por otro lado, el ítem L2 presentó la siguiente pregunta: Si usted tuviera que realizar otros cursos, conferencias o estudios de mejora profesional ¿Consideraría a la FGAD como primera opción?, la cual está relacionada con la intención de continuidad de estudios. El 34% afirmó estar de acuerdo y el 16.2% totalmente de acuerdo, es decir, un poco más del 50% de encuestados está seguro de continuar formándose en la facultad durante o después de sus estudios de pregrado. El 32.3% se encuentra dudoso en su elección, por lo cual, al ser una cantidad de estudiantes considerable (106 personas), se configura como un reto para la facultad, que debe desplegar estrategias destinadas a retener a este porcentaje estudiantil. El 5.8% y 11.9% de los encuestados afirmaron estar totalmente desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, lo cual puede estar asociado a diversos factores, ya sean económicos, organizacionales, sociológicos, etc.

El ítem L1 abordó la pregunta ¿Si usted tuviera que elegir de nuevo, volvería a elegir a la FGAD?, la cual pertenece a la subvariable satisfacción. El 37% y 29.3% mencionaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en volver a elegir la carrera de Gestión en la PUCP. No obstante, el 20.4% no está seguro si lo volvería a hacer y, el 6.4% y 7% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Ello podría estar relacionado a un descontento por alguna acción o inacción de la facultad, requerida por este grupo de estudiantes o por algún factor externo a la facultad como intereses personales del estudiante, entre otros.

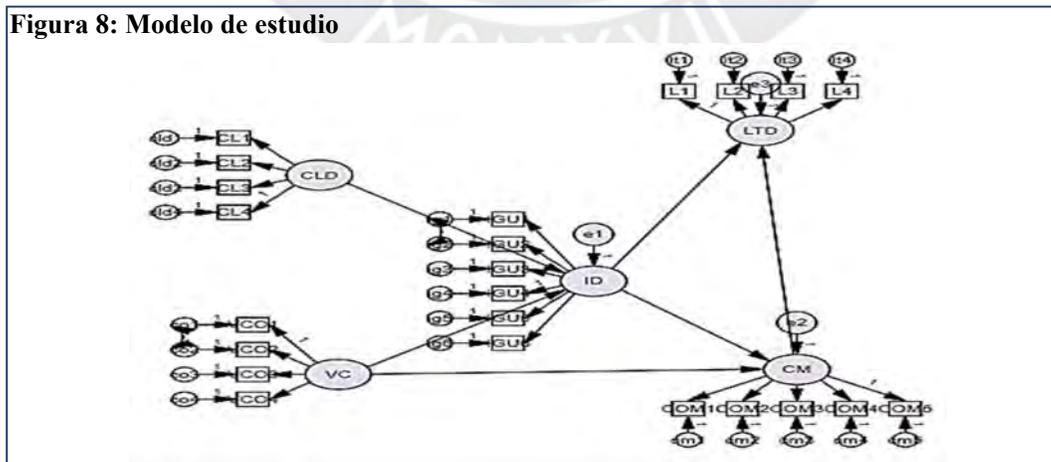
Cada una de las dimensiones hasta aquí mencionadas tiene un impacto directo o indirecto sobre la lealtad del estudiante. Por lo cual resulta importante analizar cómo se estructura esta cadena de impacto. Para ello, se procederá a presentar en primer lugar el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) seguido del Modelo de Ecuaciones Estructurales, que abordará las relaciones entre las dimensiones: calidad de interacción alumno-docente; valores compartidos; identificación; compromiso y lealtad.

## 2.2. Análisis Factorial Confirmatorio

Para la elaboración de este estudio, se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y posteriormente se ejecutó el Modelo de ecuaciones estructurales. Para verificar si es correcto ejecutar el análisis factorial con los datos y muestra recopilados se emplean los índices KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. El KMO permite saber si existe o no relación entre las variables a analizar. Si el resultado se acerca a la unidad significa que la correlación es buena en caso de que “el KMO resulte en un valor inferior a 0,5, el análisis factorial debe ser descartado debido a que las variables no pueden explicarse entre sí” (Velásquez, 2020, p, 35). Por otro lado, la prueba de elasticidad de Bartlett “contrasta la hipótesis nula según la cual, la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, muestra si existen relaciones adecuadas entre variables. En el programa SPSS, este valor debe rondar el 0,000 (Velásquez, 2020). Una vez procesada la data se obtuvo un KMO de 0.938, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó una significancia de 0.000 (ver Anexo I). El primer resultado evidencia que para el modelo empleado es correcto emplear el método de análisis factorial, mientras que el segundo resultado de Bartlett indica que la hipótesis nula es aceptada. Tomando en cuenta lo anterior, el presente trabajo utilizó el modelo de Schlesinger, Cervera e Iniesta en *La identificación egresado-universidad: un modelo desde un enfoque de marketing relacional*.

## 2.3. Modelos de Ecuaciones Estructurales

En esta sección se presenta el modelo planteado para la fidelización del estudiante a partir de las 4 dimensiones del Modelo de la Identificación Egresado-Universidad adaptado al presente sujeto de investigación (FGAD), y así determinar su relación con la lealtad del estudiante. Para lograr ello, se utilizó el programa Amos Graphics, el cual permite determinar dicha relación y efecto verificando la bondad de ajuste del modelo planteado (ver Figura 8).



Una vez validadas las escalas, se procede a comprobar las hipótesis referentes a las relaciones propuestas en el modelo adaptado a través del SEM. Los resultados obtenidos muestran que todas las relaciones estructurales planteadas resultaron estadísticamente significativas, lo que da soporte empírico a las mismas y lleva a aceptar las hipótesis del modelo. (Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012, p. 128)

Por consiguiente se corroboran todas las relaciones abordadas debido a que en todos los casos el indicador es positivo y estadísticamente significativo. Al respecto, se percibe que la Identificación E-U tiene una mayor influencia que Valores Compartidos en la dimensión Compromiso, lo que significa que si bien los valores de los estudiantes son compatibles con los de la FGAD y son importante para ellos, el grado de identificación que tienen con la facultad genera un impacto más fuerte. Lo que justifica los resultados obtenidos en las encuestas, según las cuales más del 52% está identificado con la FGAD de modo que se sienten aludidos cuando se realiza algún comentario positivo o negativo sobre esta. Por otro lado, se puede apreciar que los Valores Compartidos (VC) tienen una gran influencia sobre Identificación (ID) y este a su vez sobre Compromiso (COM). En este sentido, se genera una cadena de impactos. Acorde al análisis SEM, para lograr la lealtad del estudiante es necesario desarrollar el compromiso de este, para ello se requiere reforzar la identidad del estudiante con la FGAD a través de un adecuado manejo de las dimensiones Valores compartidos y Calidad de interacción alumno-docente. Todo lo cual, deja claro que la lealtad no corresponde a una variable aislada o únicamente condicionada por el compromiso, pues depende directa o indirectamente del resto de dimensiones para lograr su propósito.

Los resultados obtenidos aportan evidencias que confirman los hallazgos derivados de estudios previos. Asimismo, prueban la relevancia de dichas variables en contextos de servicio, específicamente a nivel de la educación superior; por lo tanto, las aportaciones de la presente investigación permiten profundizar el conocimiento sobre las percepciones de la calidad en el servicio educativo, la identificación de los estudiantes, el compromiso, los valores compartidos y la lealtad de los estudiantes de la FGAD.

En la Tabla 3 se puede apreciar que respecto al modelo, los ítems planteados en la presente investigación recogen la información requerida de las variables latentes “Identificación E-U” (ID), “Calidad de la interacción” (CLD), “Valores Compartidos” (VC), “Compromiso” (CM) y “Lealtad” (LTD) de manera adecuada, es decir, se logran medir las variables y subvariables correctamente a partir de los ítems planteados. Asimismo, para observar la operacionalización de los indicadores y cómo los mismos explican y permiten medir a las variables latentes que las agrupan en todos los casos (ver Anexo J).

**Tabla 3: Resultados del SEM**

Relación estructural planteada	Estimado	S.E.	C.R.	P - valor
Identificación E-U <- Calidad de la interacción A-P	0.443	0.092	4.798	***
Identificación E-U <- Valores Compartidos	0.489	0.083	5.86	***
Compromiso <- Identificación E-U	0.565	0.053	10.591	***
Compromiso <- Valores Compartidos	0.285	0.067	4.226	***
Lealtad <- Identificación E-U	0.363	0.064	5.709	***
Lealtad <- Compromiso	0.45	0.071	6.344	***

Para validar la bondad de ajuste de la estimación del modelo final se emplearon los principales indicadores. En primer lugar, el indicador Chi-cuadrado es de 537.017 y la razón sobre los grados de libertad (CMIN/DF), es 2.419, inferior a 3 lo cual representa buen ajuste. En segundo lugar, el índice Raíz Cuadrada del Error Medio Cuadrático (RMSEA) resulta 0.066, el cual al ser menor a 0.08 es considerado adecuado acorde a Tejedor (2004). En tercer lugar, en lo que concierne a los índices de bondad de ajuste (GFI) y el índice de ajuste comparativo (CFI), son 0.871 y 0.942 respectivamente. El primero, está muy próximo al 0.90 y el segundo, supera el mínimo por lo que se considera que es un valor óptimo. En resumen, estos resultados sostienen un ajuste satisfactorio entre las estructuras teóricas y los datos empíricos.

### 3. Triangulación de datos

Como se explicó en el diseño metodológico, esta investigación es mixta, es decir, aborda los enfoques cualitativo y cuantitativo. Consecuencia de ello se realizará la triangulación de datos mostrando los resultados más importantes de la recolección.

Respecto a la primera escala Calidad-Interacción los resultados cuantitativos arrojaron que más del 50% se muestra a favor de la plana docente, pues concuerdan en que existe un alto grado de interacción e interés del docente en el desarrollo del estudiante más allá del ámbito académico. Tal como afirman Schlesinger, Cervera e Inieta (2012), la calidad de interacción alumno-docente repercute en la identificación del estudiante con la FGAD que finalmente, tal como muestra el modelo teórico y el análisis SEM, repercute en la lealtad del alumno. En esta misma línea los datos cualitativos respaldan lo mencionado, pues en la subcategoría actitud y competencia de los docentes, los estudiantes si bien observaron puntos de mejora, todos destacaron el buen desempeño de la plana docente en términos de experiencia, calidad de enseñanza, interacción y confianza.

Los estudiantes resaltaron la importancia del cúmulo de experiencias vividas tanto con los compañeros de estudio como con la plana docente, dado que acorde a ellos contribuye a que se sientan identificados con la FGAD y los miembros que lo componen. Esto corresponde a la dimensión calidad de interacción alumno-docente que cobra relevancia dado la naturaleza del público objetivo (*millennials* y *generación z*) con una fuerte inclinación a la interacción constante

y personalización. En este sentido el desarrollo de la calidad de interacción resulta indispensable dado que afecta directamente a la identificación, y consecuentemente al compromiso del estudiante.

Por otro lado, respecto a valores compartidos, los cuantitativos mostraron que, si bien afecta directamente la dimensión compromiso e identificación, es en esta última donde genera un mayor impacto. En esta línea, el análisis cualitativo mostró que más del 70 % de encuestados consideran que los valores de la FGAD son consistentes, compatibles y congruentes con los valores del estudiante. Ello significa que la facultad representa en gran medida los valores del alumnado, lo cual impacta en la identificación estudiante-facultad contribuyendo con el desarrollo de la lealtad del usuario en cuestión. Esta información es respaldada por los datos cualitativos de la categoría Lealtad sub-variable sentido de pertenencia en la que todos los participantes, a excepción de uno, manifestaron sentirse identificados con la facultad producto de la interacción, ética y valores tanto de la facultad en tanto una entidad organizativa como de los miembros que la componen ya sea el personal administrativo, estudiantes o docentes.

En tercer lugar, respecto a la dimensión compromiso, el análisis SEM muestra que es afectada por las variables identificación en 0.565 y valores compartidos en 0.285, siendo la identificación aquella con una mayor correlación. Esta información es respaldada por los datos recabados en los *focus group* según los cuales todos los estudiantes consideran que la universidad ofrece buenos servicios y se encuentran parcialmente satisfechos, no obstante en los *focus group* se reconoció que existen puntos de mejora. Entre estos destaca los programas de *mentoring*, la recurrencia de la semana internacional de gestión, organizar actividades con diferentes empresas, y potenciar la formación continua. Desde la perspectiva del estudiante cada una de estas actividades constituyen puntos importantes para mejorar la satisfacción estudiantil por ende mejorar el compromiso y consecuentemente los índices de lealtad.

En cuarto lugar, la dimensión Identificación E-U es la dimensión con mayor impacto sobre el compromiso con una puntuación de 0.565. Acorde a los resultados del trabajo de campo casi el 50% de encuestados sostuvo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con referirse a “nosotros” cuando expresa algo que haya realizado u obtenido la facultad, lo cual demuestra un alto grado de identificación con la FGAD y con las actividades que realiza, y, más de 56% del total de encuestados afirmó sentirse fastidiado si algún medio de comunicación criticara a la facultad. Dicha información se complementa con los resultados de los *focus group*, donde todos afirmaron identificarse con la facultad debido principalmente a la dinámica interactiva entre el cuerpo estudiantil y la plana docente, así como la existencia de valores compartidos que rigen el

día a día. Esto último es congruente con el análisis SEM, pues comprueba que la identificación E-U se erige sobre la base de las dimensiones: VCO y Calidad de interacción.

Finalmente, con respecto a la última dimensión, la lealtad de los estudiantes está influenciada por el compromiso y la identificación en mayor y menor medida respectivamente. Acorde a los resultados de las encuestas se muestra que la facultad, actualmente, cuenta con estudiantes leales, los cuales se han desarrollado debido a un conjunto de influencias como: calidad de interacción alumno-docente, valores compartidos; identificación y compromiso. No obstante, estos resultados, no debe perderse de vista que existe un porcentaje considerable de estudiantes que se mantiene neutral, por lo cual resulta necesario desplegar estrategias para su retención y fidelización.



## CONCLUSIONES

A partir de lo expuesto, se concluye que el marketing relacional se erige como el modelo más adecuado para regir el desarrollo de actividades o estrategias futuras. Esto no solo porque es congruente con el perfil del estudiante actual, también porque acorde a Schlesinger, Cervera e Inieta (2012) otorga importancia a la calidad interacción alumno-docente; valores compartidos; identificación; y compromiso, dimensiones que impactan en la lealtad del estudiante, hecho que en última instancia se configura como uno de los objetivos de las universidades actuales dado el contexto competitivo al que se enfrentan.

En los *focus group* los estudiantes indicaron la necesidad de que la FGAD conozca mejor a sus estudiantes a fin de identificar las principales necesidades de los mismos. Resaltaron la importancia de cultivar una relación directa e interactiva con el estudiante, mayor personalización en los servicios, y finalmente la necesidad de potenciar las redes sociales en tanto principales canales de difusión informativa. El marketing relacional permite abordar cada una de estas demandas mediante el despliegue de acciones como el marketing directo, gestión de la interacción, CRM y marketing de redes. Por un lado, gracias al marketing directo se sientan las bases para llevar a cabo un servicio personalizado, pues promueve el trato directo con el estudiante a fin de conocer sus necesidades y brindar servicios más congruentes con las mismas. En segundo lugar, a través de la gestión de la interacción y el CRM se permite crear relaciones redituables, beneficiosas para ambas partes de la transacción. En este sentido, permite generar una relación ganar-ganar en la que tanto el estudiante como la facultad resultan beneficiadas. Por un lado, el estudiante obtiene un producto de mayor valor y a cambio la facultad obtiene un estudiante satisfecho y comprometido forjando las bases de una relación a largo plazo. Finalmente, el marketing de redes permitirá mejorar los canales de difusión como Instagram y Facebook mejorando la simetría de información y el alcance de la misma.

En conclusión, se logra identificar que la FGAD emplea el modelo de marketing relacional, pues las actividades que despliega son abordadas desde las diferentes tácticas de este modelo detalladas previamente. De esta manera, se valida la primera hipótesis específica según la que se establece que el modelo de marketing relacional es compatible con la facultad pues permite abordar las demandas del público objetivo.

Por otra parte, en base al análisis cuantitativo se observa que la variable lealtad es influenciada directamente por el compromiso del estudiante validando la segunda hipótesis específica. Es así que la FGAD requiere generar compromiso en sus estudiantes si desea conseguir lealtad y por tanto relaciones a lo largo del tiempo, que en otras palabras podría denominarse continuidad de estudios o permanencia del estudiante. El compromiso no actúa como una variable

aislada, pues es afectada por la identificación e indirectamente por la calidad de interacción alumno-docente y por los valores compartidos, es decir, nos encontramos frente a una cadena de impactos que terminan por repercutir en la lealtad del alumnado. Esta información y estadística cuantitativa es respaldada por el análisis cualitativo generado, en base al cual el estudiante recalca la importancia de la interacción con el docente, la necesidad de generar actividades que promuevan la integración, y la necesidad de desarrollar actividades generadas en base a un estudio de las demandas que presenta el estudiante a fin de que sean congruentes con sus necesidades y valores y consecuentemente satisfagan sus requerimientos. Aspectos que afirman permitirán que se sientan identificados y comprometidos con la FGAD.

En línea con lo anterior, la FGAD requiere desarrollar actividades destinadas a reforzar el compromiso del estudiante. En este marco, los estudiantes propusieron una serie de actividades entre estas el *mentoring*, actividades con otras organizaciones, actividades de integración, e inserción en el mercado laboral. No obstante, alegaron que un programa de *mentoring* es de primordial interés debido a que muchos estudiantes - principalmente los que inician su etapa de pregrado en facultad y aquellos que están por culminar- se encuentran desorientados respecto al nuevo contexto al cual se enfrentarán. Dado ello manifiestan la necesidad de personas que los orienten y faciliten su inserción. En este contexto *mentoring* es entendido como “un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos” (Soler, 2005, p. 102). Este proceso posee múltiples beneficios tanto para la facultad como para el estudiante (ver Anexo K). Se trata de un servicio personalizado ya que requiere se analice las necesidades del estudiante por lo cual requiere interacción constante entre el docente que es la persona que brinda el servicio y el estudiante, aquel que lo recibe. “Tiene como objetivo desarrollar una mayor implicación, compromiso y colaboración entre los miembros de una institución, asociación u organización y con ella misma” (Valverde; Ruiz; Garcia y Romero, p. 93), en este sentido refuerza el compromiso del estudiante con la casa de estudios o en este caso la facultad, validando así nuestra hipótesis inicial según la cual la acción a priorizar para desarrollar la lealtad se encuentra ligada a dicha dimensión.

Tomando como base el análisis de las necesidades del estudiante expresadas en el focus y complementando con el análisis SEM, la FGAD requiere generar un programa de *mentoring* cuya estructuración se centre en dos pilares fundamentales: calidad de interacción estudiante-docente y valores compartidos. Esto significa que las personas o cuerpo encargado de brindar el servicio debe preocuparse por desarrollar una adecuada interacción con el estudiante a fin de que este se sienta comprendido, escuchado y sobre todo satisfecho al contar con un servicio que cumple sus requisitos. Por otro lado, el programa debe ser desarrollado en base a un conjunto de

valores compartidos que sienten las bases para un ambiente que propicie la interacción continua. Mediante los valores compartidos y la calidad de interacción el usuario, tal como se mencionó en los *focus group* se siente comprendido, escuchado y en confianza con el prestador del servicio, lo que acorde a nuestro modelo teórico propicia el sentido de identificación del estudiante afectando directamente su nivel de compromiso, lo cual valida nuestra hipótesis específica, para finalmente generar lealtad a la organización, en este caso la FGAD.

El abordaje de las dimensiones VCO y calidad de interacción alumno-docente resulta importante dado que contribuye a desarrollar la identificación del estudiante con la FGAD. Los alumnos al sentirse identificados con los valores, acciones y logros de la facultad, se muestran más comprometidos, y por ende se incrementa el sentido de pertenencia, grado de recomendación, intención de continuidad y satisfacción, aspectos que finalmente se vinculan al grado de lealtad.

Finalmente, a modo de resumen, se concluye que el modelo de marketing compatible con las acciones o estrategias de la FGAD corresponde al marketing relacional. Ello no solo porque congruente con el perfil del estudiante, también porque se centra en establecer relaciones a largo plazo, un objetivo compatible con las universidades actuales, cuyo contexto competitivo les demanda destinar esfuerzos al cultivo de relaciones a largo plazo a fin de ser rentables o en este caso, sostenibles en el tiempo. En segundo lugar, se afirma que la dimensión según Schlesinger, Cervera e Iniesta (2012) con mayor impacto en la variable lealtad corresponde al compromiso. No obstante, no puede discriminarse el resto de dimensiones, ya que se produce una cadena de relaciones dependientes, donde la lealtad es influenciada por el compromiso, que a su vez depende de la identificación alumno-facultad. Asimismo, el cultivo de esta última tiene como base las dimensiones: valores compartidos y calidad de interacción alumno-docente. Por tanto, resulta necesario el abordaje de todas al diseñar o implementar una acción, estrategia, programa etc. En esta línea los *focus group* determinaron que la acción a priorizar corresponde al *mentoring*, esto debido a la alta demanda del mismo como a su viabilidad respecto a otras acciones. Asimismo, se selecciona el *mentoring* dado que permite contrarrestar dos factores de deserción estudiantil. Por un lado, el factor organizacional, ya que a través del servicio se facilita el proceso de inserción del estudiante a la nueva realidad a la cual se enfrenta. Por otro lado, el de interacción, ya que el *mentoring* implica una dinámica interactiva constante entre el prestador del servicio y el estudiante. Lo que permite que se genere un vínculo de cercanía, aspecto relevante para el estudiante al momento de decidir permanecer o desertar de una entidad.

## RECOMENDACIONES

A partir del diagnóstico realizado se observó que para generar lealtad una de las dimensiones imprescindibles de cultivar corresponde al compromiso, que a su vez es influenciado por la Identificación. Para cultivar el sentido de identificación del estudiante con la organización se deben generar actividades cuya estructura se erija sobre un conjunto de valores compartidos y a la vez cuide la calidad de interacción organización-usuario. Acorde a la investigación generada, se identificó el *mentoring* como una de las necesidades más demandadas entre los estudiantes de la FGAD, por lo cual a continuación se plasman algunas recomendaciones para la incorporación y consolidación de la misma dentro de las actividades que despliega la FGAD. Cabe mencionar, que para ello, se realizó una segunda entrevista con el docente Mc Bride a fin de obtener mayor alcance respecto al *mentoring*, ya que acorde nos comentó conforma un punto de interés para la FGAD.

En primer lugar, se debe optar por un modelo de marketing sobre el cual se generará el programa de *mentoring*. En este sentido, el modelo más adecuado comprende al marketing relacional en tanto busca generar relaciones a largo plazo a través del marketing de redes, gestión de la interacción, personalización entre otros. En segundo lugar, el programa de *mentoring* debe ser estructurado sobre la base de un conjunto de valores compartidos facultad-estudiante. Asimismo, debe encontrarse a cargo de docentes dado que corresponden al personal administrativo más próximo al estudiante y aquellos que más confianza inspiran acorde a lo recabado en los *focus group*. El programa debe hacer uso del marketing directo a fin de conocer las necesidades específicas del estudiante y las expectativas de éste respecto al programa. Asimismo, debe procurar ser lo más personalizado posible ya que cada estudiante comprende necesidades y demandas particulares que no pueden ser satisfechas por un servicio o producto genérico.

Respecto al target principal del programa, este puede centrarse en dos grupos marcados, el primero referente a aquellos estudiantes de 5to y 6to ciclo que recién inician su etapa en facultad y por ende requieren ser orientados respecto a la malla, actividades, tiempos, entre otros. En este sentido, el rol de *mentoring* se centraría en ayudarlos durante su proceso de inserción a facultad. Por otro lado, el segundo grupo corresponde a aquellos estudiantes de últimos ciclos: noveno y décimo, cuya principal preocupación radica en la culminación de la carrera y su inserción al mercado laboral.

Lo ideal es que los estudiantes que soliciten el servicio accedan a él, no obstante de presentarse un exceso de demanda se prioriza a los estudiante dependiendo del ciclo en el que se encuentren, seguido de la cantidad de cursos en los que están matriculados y finalmente regido

por el promedio ponderado que los antecede. La selección de estudiantes puede estar impulsada por una carta de motivación para acceder al servicio. Esta debe ser de carácter individual y con total sinceridad sobre los intereses y aspiraciones que cada estudiante posee para que de esta manera sean asignados a mentores cuyas características y experiencias sean similares a las expectativas que tienen los estudiantes y se otorgue mayor valor para ellos.

Asimismo, es importante medir la eficacia del programa de *mentoring* al inicio, durante y final. Al principio a través de la carta de motivación a la participación del programa ya que es donde los estudiantes reflejan sus expectativas y necesidades que creen resolver paulatinamente durante la experiencia. Durante el programa se recomienda emplear al menos dos sesiones de feedback por parte de los estudiantes hacia sus mentores con un encargado de evaluación del servicio en mención, de esta manera, se podrá tener un panorama sobre si la asignación de los mentores de los estudiantes fue adecuada y acorde a sus necesidades. Al finalizar el programa, se recomienda realizar encuestas de satisfacción.

Finalmente, es indispensable contar con los canales de difusión adecuados para presentar la convocatoria del programa. Se recomienda, en primer lugar, hacer uso de las redes sociales de la FGAD (Facebook e Instagram) debido a que todos los estudiantes tienen mayor acceso a ellas y destinan un gran porcentaje de su tiempo para revisar las actualizaciones de sus redes. Asimismo, el uso del marketing directo a través del correo institucional es importante ya que le brinda mayor formalidad al programa. De esta manera, se evita que un porcentaje de estudiantes tenga desconocimiento del servicio y pierda la oportunidad de vivir la experiencia de contar con un docente mentor que lo guíe y oriente a trazar su camino profesional.

## REFERENCIAS

- Alet, J. (2002). *Marketing relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. Lima, Perú: Empresa Editora El Comercio S.A. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/31756449\\_Como\\_obtener\\_clientes\\_leales\\_y\\_rentables\\_marketing\\_relacional\\_J\\_Alet\\_i\\_Vilagines\\_prol\\_de\\_Jose\\_Luis\\_Nueno](https://www.researchgate.net/publication/31756449_Como_obtener_clientes_leales_y_rentables_marketing_relacional_J_Alet_i_Vilagines_prol_de_Jose_Luis_Nueno)
- Apaza, E. y Huaman, F. (2012). Factores determinantes que inciden en la deserción de los estudiantes universitarios. *Revista de Investigación*, 1(1), 77-86
- Bautista, S. y Vivas, A. (2020). *Relación del marketing relacional con la fidelización de estudiantes en las universidades privadas de la región Lima*. [Tesis de pregrado]. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Coca, M. (2006). El concepto de marketing: pasado y presente. *Perspectivas*, 9(18), 41-72.
- Copeland, M. (1923). "Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Methods", *Harvard Business Review*, 1, pp. 282-289.
- Collado, F. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hi Education.
- Cuenca, R. (2015). *La educación universitaria en el Perú. Democracia, expansión y desigualdades*. IEP Institutos de Estudios Peruanos. Recuperado de <https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/603/2/estudiosobre desigualdad10.pdf>
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, (1), pp. 186-199. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/tesis/article/view/2884>
- Chi6n, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Lima: Pearson Educación de Perú.
- Ferreira, M., Avitabile, C., Botero, J., Haimovich, F y Urzúa, S. (2017). *At a Crossroads. Higher Education in Latin America and the Caribbean*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26489>
- FGAD (2020). *La Facultad*. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Recuperado de <https://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/>
- Gallarza, M. (2002, enero). Fidelidad 'versus' lealtad: ¿clientes "perros" o "amigos"? Harvad Deusto. [https://www.researchgate.net/publication/258514123\\_Fidelidad\\_vs\\_Lealtad\\_clientes\\_perros\\_o\\_amigos](https://www.researchgate.net/publication/258514123_Fidelidad_vs_Lealtad_clientes_perros_o_amigos)
- García, J. (setiembre-diciembre, 2000). La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca. *ESIC MARKET*. Recuperado de [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_676593\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_676593_E.pdf)
- Gestión (14 de noviembre de 2017). PwC: 94% de escolares peruanos quieren estudiar en una universidad. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/pwc-94-escolares-peruanos-quieren-estudiar-universidad-150353-noticia/?ref=gesr>

- Gestión (02 de enero de 2020). Universidades dejan de ofertar 3,700 programas de estudio por baja calidad. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/universidades-dejan-de-ofertar-3700-programas-de-estudio-por-baja-calidad-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (13 de agosto de 2020). De 119,050 estudiantes de universidades con licencia denegada, solo el 19% se trasladó a otra casa de estudios. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/de-119050-estudiantes-de-universidades-con-licencia-denegada-solo-el-19-se-traslado-a-otra-casa-de-estudios-nczg-noticia/?ref=gesr>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Brujas. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Guardilla, C. (2007). Lo público y lo privado en la educación superior. Algunos elementos para el análisis del caso latinoamericano. *Revista de la Educación Superior*, 1(119), 1-14. Recuperado de <http://publicaciones.anui.es.mx/revista/119/2/3/es/lo-publico-y-lo-privado-en-la-educacion-superior-algunos-elementos>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. McGraw Hil Education. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Huete, L (2012). *Clienting: Metodología para el diseño de estrategias de clientes*. Harvard Deusto. <https://www.harvard-deusto.com/clienting-metodologia-para-el-diseno-de-estrategias-de-clientes>
- Lemaitre, M. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo en América Latina y el Caribe. En P. Guajardo (Ed.), *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018*, (pp. 19 – 59). Recuperado de <http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2273/1/Tendencias.pdf>
- Montero, E. (2012). Los modelos de ecuaciones estructurales como herramienta para explorar posibles relaciones causales en investigación educativa: Una ilustración con datos de PISA 2009 en Costa Rica. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/272293657\\_Los\\_modelos\\_de\\_ecuaciones\\_estructurales\\_como\\_herramienta\\_para\\_explorar\\_posibles\\_relaciones\\_causales\\_en\\_investigacion\\_educativa\\_Una\\_ilustracion\\_con\\_datos\\_de\\_PISA\\_2009\\_en\\_Costa\\_Rica/stats](https://www.researchgate.net/publication/272293657_Los_modelos_de_ecuaciones_estructurales_como_herramienta_para_explorar_posibles_relaciones_causales_en_investigacion_educativa_Una_ilustracion_con_datos_de_PISA_2009_en_Costa_Rica/stats)
- Mora, C. (mayo-agosto, 2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*. 10(2), pp. 146-162. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- McBride, D. (octubre, 2020). Entrevista con Daniel McBride. [Grabación Zoom]. [https://drive.google.com/drive/folders/1z2UDwu9TeunS4pDjA\\_1wWyCqE6qv3ldj?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1z2UDwu9TeunS4pDjA_1wWyCqE6qv3ldj?usp=sharing)
- Otze, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1):227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

- Ponce, M. y Pasco, M. (2015). Guía de Investigación. Repositorio Institucional PUCP [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- PUCP (s.f). *La Universidad*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://www.pucp.edu.pe/>
- QS (2020, marzo). *QS World University Rankings by Subject*. Quacquarelli Symonds Top Universities. <https://www.topuniversities.com/subject-rankings/2020>
- Quintero, A. (2017). *Propuesta de fidelización de los alumnos de una institución de educación superior a partir del análisis de su satisfacción actual con un modelo de ecuaciones estructurales* (Tesis de posgrado). Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca. Recuperado de <http://repositorio.utm.mx/handle/123456789/290>
- Ramírez, J.; Duque, E. y Rodríguez, C. (2013). Lealtad de marca: antecedentes y perspectivas de investigación. *Universidad y Empresa*, N° 24, pp. 141-163. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2488>
- Rivera, J. (2016). *Marketing Relacional*. Pearson Education. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Rubinsztein, G; Rivera, P y Grijalvo, M. (2015). Calidad y recomendación en educación superior: el rol de la experiencia del estudiante. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 40(12), 816-826. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33943081002.pdf>
- Samperio, V. (2019). Ecuaciones estructurales en los modelos educativos: características y fases en su construcción. *Apertura*. 11(1), pp. 90-103. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/apertura/v11n1/2007-1094-apertura-11-01-90.pdf>
- Sarmiento, R. (2015). *Marketing de Relaciones: Aproximación a las relaciones virtuales*. Dykinson S.L.
- Simonato, F. (2009). *Marketing de fidelización. Estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo*. Pearson Educación.
- Sixto, J. (2018). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la asociación española de investigación de la comunicación*, 1(1), 124-132.
- Soler, M. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Capital Humano*, 1(184), 102. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf>
- Schettini, P. y Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. Editorial de la Universidad de La Plata. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento\\_completo\\_.\\_-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo_._-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1)
- Schlesinger, M.; Cervera, A. e Iniesta, A. (2012). La identificación egresado - universidad: un modelo desde un enfoque de marketing relacional. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 8(1), PP. 118- 135. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785009>

- Smulder, M. E. (2018). Factores que influyen en la deserción de los Estudiantes Universitarios. *ACADEMO (Asunción)* 5(2):127-132.
- THE (2020). World University Ranking 2020. Times Higher Education.  
[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/PE/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/PE/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)
- Tomat, C. (2012). El ‘focus group’: nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana. *Athenea Digital* - 12(2): 129-152.  
<https://www.redalyc.org/pdf/537/53723279006.pdf>
- Valverde, A., Ruiz, C., García, E. y Romero, S. (2004). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos Educativos Revista de Educación*, 6-7(1), 87-112. Recuperado de  
<https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/530/494>
- Vargas, J. (2015). Una mirada al sistema universitario peruano. IEP, p, 19-58.  
<https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/603/2/estudiosobredesigualdad10.pdf>
- Vicerrectorado PUCP (2020). Sistema de seguimiento a egresados 2017 – Etapa I. [Dispositivas]. Publicaciones y documentos. Recuperado de  
<https://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/documento/sistema-seguimiento-egresados-reporte-2017-etapa-i/>
- Walesska, M., Cervera, A., Iniesta, M. y Sánchez, R. (2014). Un enfoque de marketing de relaciones a la educación como un servicio: aplicación a la Universidad de Valencia. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 113-125. Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/37201>
- Wakabayashi, J. (2010). La aplicación del valor de vida del cliente en la gestión de la relación con el distribuidor en empresas de consumo masivo de productos empaquetados de Lima, Perú. Un estudio de casos múltiple. [Tesis doctoral]. Fundación Dialnet.  
[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9185/WAKABAYASHI\\_Tesis\\_Doctoral\\_2010\\_11\\_15.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9185/WAKABAYASHI_Tesis_Doctoral_2010_11_15.pdf)
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Repositorio universidad CEMA.  
<https://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

## ANEXO A: Antecedentes sobre el concepto de lealtad de marca

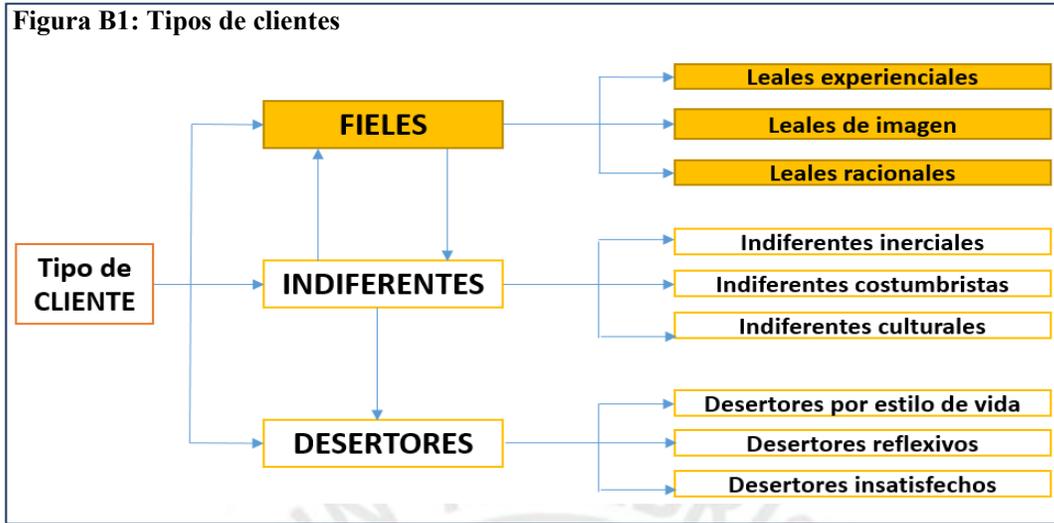
**Figura A1: Antecedentes del concepto lealtad**

Corriente	Principales autores	Constructos empleados
Lealtad comportamental	Copeland (1923), Brown (1953), Cunningham (1956), Farley (1968), Jacoby y Kyner (1973), Blattberg y Sen (1974), Pritchard (1991), Reichheld (1993, 1996), Oliver (1999)	Compra, recompra, comportamiento, repetición, frecuencia, indicador, establecimiento
Lealtad actitudinal	Day (1969), Jacoby y Kyner (1973), Jacoby y Chestnut (1978), Kapferer y Laurent (1983), Assael (1987), Bloemer y Poiesz (1989), Kapferer y Thoenig (1991), Solomon (1996), McGoldrick y André (1997), Huang y Yu (1999), Bennett y Rundle-Thiele (2002)	Disposición, convicción, opinión, marca, establecimiento, conveniencia, satisfacción
Concepto integrador de lealtad	Day (1969), Jacoby y Kyner (1973), Dick y Basu (1994), Knox (1996), O'Malley (1998), Odin et al. (2001), Meyer-Waarden (2002)	Conducta, repetición, compra, recompra, actitud, componente afectivo, satisfacción
Enfoque relacional	Vavra (1993), Morgan y Hunt (1994), Gronroos (1994), Evans y Laskin (1994), Fournier (1998), Fournier y Yao (1999), Singh y Sirdeshmukh (2000), Hennig-Thurau et al. (2002), Sirdeshmukh et al. (2002), Meyer-Waarden (2002), Demoulin y Zidda (2006)	Satisfacción, confianza, compromiso, relación, largo plazo, valor, calidad de la relación
Lealtad cognitiva	Newman y Werbel (1973), Dwyer et al. (1987), Bemé et al. (1996), Setó Pamiés (2001)	Compromiso, recompra, exclusión, marca, satisfacción
Lealtad por inercia	Morrison (1966), Jeuland (1979), Bawa (1990)	Cambio, esfuerzo, ganancia esperada, barreras de salida, compra, recompra, comportamiento, marca, establecimiento
Lealtad por aprendizaje	Guadagni y Little (1983), Ehrenberg (1988)	Comportamiento, aprendizaje, costumbre, compra, recompra, comportamiento
Lealtad por búsqueda de variedad	McAllister (1982), Lattin y McAllister (1985), Bawa (1990), Aurier (1991)	Cansancio, utilidad, costumbre, monotonía, compra, recompra, comportamiento, marca, establecimiento

Fuente: Ramírez, Duque y Rodríguez, 2013, p. 143, basado en García Gómez (2009)

## ANEXO B: Tipos de clientes

Figura B1: Tipos de clientes



## ANEXO C: Definiciones de marketing

Marketing Estratégico y Operativo	El marketing estratégico es entendido como la dimensión analítica del marketing ya que “se ocupa de analizar y comprender el mercado, identificar oportunidades y desarrollar las habilidades y recursos de la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los compradores mejor que la competencia” (citado en Vallet, 2015, p. 22). En este sentido, constituye un paso previo al marketing operativo, el cual reside en la aplicación de herramientas acorde a lo dispuesto en el plan estratégico de marketing. El marketing operativo abarca las tácticas, acciones o “programas de distribución, de precio, de venta y de comunicación” (Lambin, 1995, p. 67)
Marketing Externo e Interno	El marketing externo pretende crear valor para el cliente mediante la provisión de un servicio congruente con sus necesidades, el mismo que debe ser integral, brindando asistencia a lo largo del proceso de compra. Este tipo de marketing tiene una limitante, pues se centra en que el producto o servicio sea adecuado para los clientes acorde a sus necesidades y preferencias, pero pierde foco la necesidad de crear relaciones a largo plazo a fin de mitigar el porcentaje de traslado a la competencia. Por otro lado, el principal objetivo del marketing interno radica en conocer las necesidades y prioridades del trabajador para generar un conjunto de actividades que permitan mantenerlos motivados e incrementar su satisfacción laboral. Estas condiciones contribuirán a aumentar la productividad laboral, traducándose en una mayor rentabilidad corporativa.
Marketing Transaccional	Se plantea que el marketing transaccional está enfocado en el intercambio de beneficios entre el cliente y vendedor. Presenta una “fuerte orientación y concentración hacia la mezcla de marketing, la cual indica que, mediante la apropiada mixtura de cuatro variables, se puede conseguir influir sobre el consumidor para que compre un determinado producto” (Córdoba, 2009, p. 8). Bajo esta perspectiva se buscaba lograr que las necesidades del cliente se acoplen al producto ofertado por la empresa, la orientación se dirigía al producto y no al consumidor sacando a relucir el comportamiento egoísta de las partes implicadas en la transacción.
Marketing Relacional	El marketing de relaciones “se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio” Morgan y Hunt (como se citó en Bordonaba y Garrido, 2001, p. 26). Con este marketing, se ha migrado del enfoque de marketing transaccional al relacional.

## ANEXO D: Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas en el estudio de Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012

Tabla D1: Fiabilidad y Validez del modelo utilizado en el estudio base							
Escalas		r <sub>cc</sub> *	t	Me*	α	IFC	IVE
<b>Calidad de la interacción A-P (CI)</b>					0,92	0,95	0,84
CI1	En general, los profesores con los que tenías contacto se mostraron interesados en enseñar a sus alumnos.	0,845	5,16	6,99			
CI2	En general, los profesores con los que tenías contacto mostraron interés especial en dar más que lo estrictamente académico (experiencias	0,814	5,16	6,71			
CI3	En general, los profesores con los que tenías contacto establecieron una buena relación con sus alumnos.	0,869	5,16	7,02			
CI4	En general, había una relación cercana entre alumnos y profesores.	0,898	5,18	6,86			
<b>Valores Compartidos</b>					0,98	0,99	0,96
VCO1	Los valores que refleja la Universidad son consistentes con tus propios valores personales.	0,941	9,58	6,21			
VCO2	...reflejan el tipo de persona que eres.	0,945	9,59	6,22			
VCO3	... son compatibles con las cosas en las que crees.	0,961	9,62	6,30			
VCO4	... son similares a tus valores.	0,976	9,65	6,27			
<b>Compromiso (COM)</b>					0,99	0,96	0,89
COM1	Tu vinculación con la UV es fuerte	0,630	17,34	3,52			
COM2	Para ti, mantener el vínculo con la UV es muy importante.	0,967	17,55	5,06			
COM3	Tu relación con la UV es algo por lo que realmente te preocupas.	0,968	17,56	4,96			
COM4	Tu relación con la UV merece el máximo esfuerzo para mantenerla.	0,979	17,69	4,99			
COM5	Intentas mantener tu relación con la UAL a lo largo del tiempo.	0,945	17,27	5,13			
<b>Identificación E-U (IGU)</b>					0,94	0,93	0,69
IGU1	Cuando alguien critica a la UV te lo tomas como un insulto personal.	0,771	7,76	3,46			
IGU2	Te interesa lo que piensa la gente sobre la UV.	0,810	7,83	4,46			
IGU3	Cuando hablas de la UV normalmente dices "nosotros".	0,789	7,97	4,07			
IGU4	Cuando la UV obtiene un éxito, sientes como si tú también hubieras tenido éxito.	0,916	8,01	4,42			
IGU5	Cuando alguien elogia la UV, te lo tomas como un cumplido personal.	0,928	8,03	4,41			
IGU6	Te incomoda que alguna noticia de un medio de comunicación critique a la UV.	0,867	7,93	4,30			
<b>Lealtad (L)</b>					0,96	0,97	0,92
L1	Si tuvieras que elegir de nuevo, volverías a elegir la UV.	0,844	30,5	7,34			
L2	Si tuvieras que realizar otros cursos, conferencias o estudios de mejora profesional seguramente considerarías a la UV como primera opción.	0,853	31,49	7,34			
L3	Si alguien te pide consejo recomendarías la UV.	0,948	32,0	7,54			
L4	Si se presentara la oportunidad comentarías con tus amigos y familiares cosas positivas de la UV.	0,938	20,82	7,44			
L5	Animarías a familiares y amigos a que estudiaran en esta universidad.	0,971	22,44	7,45			
<b>Bondad del ajuste SB <math>\chi^2 ( 237 ) = 747,42 ( p=0,000 )</math> BBNFI=0,926 BBNNFI= 0,94 CFI=0,95 IFI= 0,95 RMSEA=0,06</b>							
* r <sub>cc</sub> : coeficiente estandarizado, t: valor T, Me: media, α Alpha de Cronbach							
Fuente: Schlesinger, Cervera e Iniesta, 2012, p. 126.							

## ANEXO E: Consentimiento Informado

Figura E1: Consentimiento informado de la investigación

### Consentimiento Informado Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Anette Vivas López y Sofia Bautista Chunga, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito de esta investigación es conocer las percepciones de los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sobre las acciones de fidelización empleadas por la facultad.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un focus group. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcrito el focus, la grabación se eliminará.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo(a) perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el focus group le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Anette Vivas López y Sofia Bautista Chunga. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer las percepciones de los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sobre las acciones de fidelización empleadas por la facultad.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 o 50 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactarme con Anette Vivas López al teléfono 981 329545.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Yo, \_\_\_\_\_, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

\_\_\_\_\_  
Fecha

## ANEXO F: Guía Focus Group

Figura F1: Guía de preguntas para el focus group

### INICIO

Buenas tardes a todos. En primer lugar agradecemos su colaboración al participar de este *focus group*. Nosotras somos Sofía y quien les habla, Anette, estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección que actualmente cursan el 10mo ciclo y nos encontramos en proceso de la elaboración de tesis.

A continuación, leeremos el consentimiento informado para comenzar nuestra reunión.

### [LECTURA DEL CONSENTIMIENTO]

Bien, dado que todos están de acuerdo, procedemos con las preguntas. En primer lugar, nos gustaría conocerlos un poco más. (Nombre, edad, mención y ciclo y hobby)

### CUERPO

1. ¿Por qué elegiste la carrera de Gestión y Alta Dirección?
2. ¿Qué es lo que más valoras de la FGAD? ¿Te identificas con la facultad?
3. ¿Cómo consideras la atención del personal administrativo de la FGAD? ¿es eficiente?
4. ¿Qué tipo de marketing cree que emplea la FGAD?
5. ¿Estás satisfecho con los servicios que te brinda la FGAD?
6. ¿Qué es lo que menos te agrada de la FGAD? Y ¿Cómo crees que puede mejorar?
7. ¿Te consideras un estudiante leal de la FGAD?
8. ¿Consideraste alguna vez cambiar de carrera? Si lo hiciste ¿por qué?
9. ¿Crees que los profesores de la FGAD mantienen una buena comunicación e inspiran confianza en los estudiantes?
10. ¿Consideras que la FGAD tiene un buen prestigio e imagen?
11. Entre internacionalización, formación continua, cachimbadas, *mentoring*, formación por competencias, interfacultades, orientación al estudiante y atención al estudiante. ¿Qué actividades o acciones crees que debe realizar la FGAD para fidelizar a los estudiantes?

### CIERRE

1. Cuando egreses, ¿te gustaría llevar algunos cursos de formación continua en la FGAD? ¿por qué? (Cursos cortos, especialización, diplomaturas)
2. ¿Extrañarías y recomendarías a la FGAD a tus familiares, amigos y conocidos para que estudien la carrera de pregrado?

Fin de las preguntas.

## ANEXO G: Guía de Encuestas

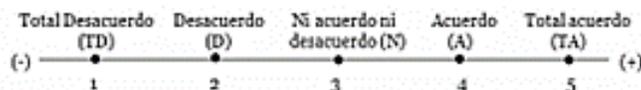
Figura G1: Preguntas de encuesta empleada en el estudio

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre la relación que mantiene Ud. con la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú durante sus estudios en dicha institución. Esta encuesta es realizada por estudiantes de X ciclo de la PUCP, con el fin de conocer a nuestro consumidor. Muchas gracias por su tiempo.

### I. DATOS GENERALES.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F M  
 Carrera que estudia: \_\_\_\_\_  
 Mención elegida: \_\_\_\_\_  
 Ciclo en el que se encuentra: \_\_\_\_\_

### II. Marque con un aspa dentro del recuadro para dar la calificación, ponderación.



Nº	Dimensión	Ítem	Calificación				
			TD	D	N	A	TA
1	Calidad de interacción A - P	¿Se mostraron interesados los profesores con los que tuviste contacto en enseñar a sus alumnos?					
2		¿Mostraron los profesores con los que tuviste contacto un interés especial en dar más de lo estrictamente académico (experiencias personales, consejos de cara al plano laboral o de crecimiento personal)?					
3		¿Establecieron los profesores con los que tuviste contacto una buena relación con los alumnos?					
4		¿Hubo una relación cercana entre alumnos y profesores?					
5	Valores Compartidos	¿Son consistentes los valores que refleja la facultad con tus propios valores personales?					
6		¿Reflejan los valores compartidos el tipo de persona que eres?					
7		¿Son los valores compartidos compatibles con lo que usted piensa?					
8		¿Son los valores compartidos similares a sus valores?					

**Figura G2: Preguntas de encuesta empleada en el estudio (continuación)**

9	<b>Compromiso</b>	¿Es tu vinculación con la FGAD fuerte?					
10		¿Es para usted importante mantener un vínculo con la FGAD?					
11		¿Es tu relación con la FGAD algo por lo que realmente te preocupas?					
12		¿Merece su relación con la FGAD el máximo esfuerzo para mantenerla?					
13		¿Intenta usted mantener su relación con la FGAD a lo largo del tiempo?					
14	<b>Identificación E - U</b>	Cuando alguien critica a la FGAD, ¿Ud. lo toma como un insulto personal?					
15		¿Le interesa a usted lo que piense la gente sobre la FGAD?					
16		Cuando usted habla de la FGAD, ¿se refiere a "nosotros"?					
17		Cuando la FGAD ha obtenido un logro, ¿siente como si usted también lo hubiera tenido?					
18		Cuando alguien elogia a la FGAD ¿Lo toma usted como un logro personal?					
19		¿Le incomodaría a usted que algún medio de comunicación critique a la FGAD?					
20	<b>Lealtad</b>	¿Si usted tuviera que elegir de nuevo, volvería a elegir a la FGAD?					
21		Si usted tuviera que realizar otros cursos, conferencias o estudios de mejora profesional ¿Consideraría a la FGAD como primera opción? Otros -----					
22		¿Recomendaría usted a la FGAD si alguien le pide un consejo sobre dónde estudiar la carrera de Gestión?					
23		¿Comentaría cosas positivas de la FGAD si se presentara la oportunidad frente amigos y familiares?					

Fin del cuestionario.

## ANEXO H: Descripción de Actividades

**Tabla H1: Actividades presentadas en los *focus group***

Internacionalización	El proceso de internacionalización es aquel que establece alianzas con universidades de todo el mundo, “diseña proyectos en conjunto con estos aliados e implementa iniciativas de aprendizaje internacional que promueven que sus estudiantes puedan atravesar por diferentes experiencias globales como complemento de vital importancia para el desarrollo de sus carreras” (Facultad de Gestión y Alta Dirección, s/f).
Formación Continua	La facultad de Gestión cuenta con una educación por competencias que promueven la investigación y resolución de conflictos. Ello “conduce programas de educación continua únicos que tienen como propósito generar más y mejores gestores que estén en la capacidad de contribuir a la sociedad desde el liderazgo de la innovación en sus organizaciones o desde el emprendimiento”. (Facultad de Gestión y Alta Dirección, s/f).
Cachimbas	Reunión de bienvenida a los nuevos alumnos de la facultad que cursan el quinto ciclo de la carrera la cual está a cargo del Centro de Estudiantes de Gestión y Alta Dirección (CEGAD).
Mentoring	Se refiere a los programas que eventualmente la facultad ejecutaba como por ejemplo: Programa de Mentoría y Gestión de PYMES; en donde los estudiantes pasaban por un proceso de selección y luego los elegidos tenían la oportunidad de trabajar de la mano con un mentor senior con muchos años de experiencia profesional en la dirección de empresas.
Interfacultades	Evento de varios días en donde se compite entre todas las facultades de la universidad en diversas disciplinas deportivas tales como ajedrez, atletismo, básquet damas, básquet varones, fútbol, futsal damas, futsal varones, levantamiento de potencia, natación, entre otros.
Orientación al estudiante	Se refiere al interés percibido del personal administrativo y docentes. Así como a las actividades ejecutadas con valor para el estudiante durante su estadía en la facultad.
Atención al estudiante	Se refiere a la calidad de atención recibida por parte del personal administrativo de la facultad y por los docentes.

## ANEXO I: KMO y Bartlett

Figura I1: Prueba KMO y Bartlett

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,938
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	5552,696
	gl	253
	Sig.	,000



## ANEXO J: Resultados SEM modelo de estudio

**Tabla J1: Resultados del SEM**

Relación estructural planteada	Estimado	S.E.	C.R.	P - valor
IGU4 <- ID	1			
IGU3 <- ID	1.055	0.059	17.775	***
IGU2 <- ID	0.852	0.56	15.099	***
IGU1 <- ID	0.948	0.059	16.177	***
CL4 <- CLD	1			
CL3 <- CLD	0.897	0.077	11.583	***
CL2 <- CLD	0.895	0.084	10.615	***
CL1 <- CLD	0.716	0.067	10.745	***
VCO4 <- VC	1.098	0.056	19.681	***
VCO3 <- VC	1.115	0.057	19.653	***
VCO2 <- VC	0.947	0.049	19.171	***
VCO1 <- VC	1			
IGU5 <- ID	1.056	0.054	19.487	***
IGU6 <- ID	0.983	0.059	16.620	***
L1 <- LTD	1			
L2 <- LTD	0.928	0.057	16.274	***
L3 <- LTD	0.991	0.053	18.688	***
L4 <- LTD	0.872	0.049	17.923	***
COM5 <- CM	1			
COM4 <- CM	0.981	0.057	17.116	***
COM3 <- CM	0.931	0.059	15.775	***
COM2 <- CM	0.879	0.054	16.149	***
COM1 <- CM	0.902	0.059	15.354	***

## **ANEXO K: Beneficios del mentoring**

### **Figura K1: Beneficios para la propia Universidad**

- Creación y desarrollo de un servicio de ayuda y orientación entre estudiantes universitarios: servicio interno de la propia universidad, creado por y para el estudiante.
- Desarrollo de un servicio continuado, adaptado, y centrado en las necesidades reales.
- Desarrollo de procesos de optimización y mejora de la organización universitaria: mejor coordinación; aceleración de los procesos de aprendizaje; mejora económica.
- Mejora de las relaciones en el centro: optimización de la cultura del centro.
- Se dota de mayor calidad al centro, y a la institución universitaria en general.
- Mayor satisfacción y permanencia del estudiante de nuevo ingreso.

Fuente: Valverde, Ruiz, García, y Romero, 2004, p. 97 basado en Carr (1999)

### **Figura K2: Beneficios para el estudiante mentorizado**

- Dotación de recursos para su "supervivencia" en sus estudios universitarios.
- Mayor confianza en sí mismo.
- Claridad en sus objetivos académico-profesionales y las opciones que se le presentan.
- Acceso a oportunidades de hacer carrera.
- Una mayor preparación para aprovechar las oportunidades de avance personal y profesional.
- Mayor sentido de competencias para buscar soluciones.
- Asentamiento y desarrollo de su proyecto formativo y profesional.
- Desarrollo de actitudes y habilidades: toma de decisiones, autoconocimiento, relaciones sociales, mayor capacidad de comunicación.
- En definitiva, obtener respuestas y ayuda en materia de orientación personal, profesional y académica, ante un periodo tan crítico como es la transición a la Universidad.

Fuente: Valverde, Ruiz, García, y Romero, 2004, p. 97 basado en Carr (1999)