

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Experiencia de los Postulantes en CENTRUM PUCP

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

César Huasupoma Laurente

Dany Manolo Desposorio Fernández

Juan Gustavo Priale Ugas

José Rolando Neira Villar

William Enrique Espinoza Adarmes

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, julio de 2020

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por la salud y fortaleza recibidas para afrontar las adversidades; a nuestros profesores de CENTRUM por el impacto generado en nuestra formación profesional, especialmente a los profesores Ricardo Pino, Jorge Rubiños, Sandro Sánchez, Carolina Pretell, y Beatrice Avolio Alecchi por su invaluable guía en la presente tesis; a nuestras familias y compañeros de CENTRUM por ser nuestro soporte.



Dedicatorias

A mis padres William e Irene quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional me han permitido llegar a cumplir hoy uno de mis sueños más ambiciosos. Gracias a ambos por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, por haberme formado con valores, por darme su apoyo incondicional, estar siempre conmigo y por haberme hecho todo un profesional. ¡Lo logré, cumplí mi promesa! A mi esposa Jacqueline y a mi hija Valentina, por su apoyo incondicional, por tenerme paciencia, porque pusieron toda su confianza en mí para lograr una meta común, porque estuvieron conmigo en todo momento, por impulsarme con infinito amor a lograr el objetivo final y por quiénes día a día me levanto feliz en las mañanas. ¡Las amo con toda el alma! A mi hermana Nataly a quien admiro, porque la considero mi mejor amiga, por estar siempre presente conmigo, por acompañarme desde pequeña y por el inmenso apoyo moral que me brindó a lo largo de mi vida. ¡Finalizamos una etapa! A mis compañeros de tesis Rolando, César, Gustavo y Danny, porque sin el gran equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta. Jamás olvidaré el gran equipo que hicimos. Aprendí muchísimo con ustedes, compañeros y ahora amigos para toda la vida. Los voy a extrañar.

William Esponiza

A mi mamá, por todo el apoyo, consejos, paciencia y amor incondicional en toda esta etapa de mi vida y desde el cielo seguirá a mi lado. A mi papá, quien siempre me ayudó junto a mi madre con el gran ejemplo de perseverancia y amor. El logro del grado MBA, va dedicado a ellos, que son los más grandes amores que tengo.

César Huasupoma

A mi Madre, porque sin su inteligencia y empeño nada hubiera sido posible; a la Memoria de mi Padre cuyas palabras y logros han sido siempre mi inspiración; a mi esposa y mis hijos, que son mi soporte y mi razón.

Jose Rolando Neira

Dedicó este trabajo a Dios y mi familia quienes ha sido mi soporte e inspiración durante mi desarrollo profesional.

Juan Gustavo Priale

La presente tesis se la dedico a toda mi familia, en especial a mis padres, porque siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo, confianza y consejos para seguir desarrollándome personal y profesionalmente.

Dany Desporio



Resumen Ejecutivo

Esta consultoría se realizó para la escuela de negocios CENTRUM PUCP y con ella se buscó determinar cómo se gestiona la experiencia de los postulantes MBA, obtener un panorama de las oportunidades de mejora de la experiencia del postulante, conocer los factores que toman en cuenta los postulantes en cada etapa del proceso para la elección de la escuela, para ello, fue necesario determinar el Customer Journey del Postulante que permite identificar los puntos de dolor y diseñar una estrategia orientada al postulante.

El trabajo de campo incluyó una investigación cualitativa, basada en entrevistas a personal clave de CENTRUM y postulantes, lo cual permitió diseñar la investigación cuantitativa basada en encuestas con estudiantes. Los principales hallazgos de estos estudios fueron variados, si bien los postulantes consideran importante el prestigio, el horario, la ubicación y el costo, tienen muy en cuenta la opinión de sus jefes y amigos para la elección de la institución; consideran que los postulantes deben tener una experiencia laboral mínima; se evidencia dudas en qué tipo de maestría les conviene; se presentaron otros puntos de dolor como en las plataformas web, inconsistencias en el examen de admisión y evaluación crediticia. Como resultado de la consultoría se formularon recomendaciones relacionadas con las actividades de marketing, como la diferenciación, considerando que el interés por los MBA está en descenso, la segmentación tomando en cuenta el desarrollo profesional de los postulantes y el enfoque de los recursos de ventas y marketing para ganar efectividad. Recomendaciones relacionadas con el soporte tecnológico como continuar con el proceso de digitalización y alineación o integración de las dos plataformas existentes, PUCP y CENTRUM con las necesidades de los postulantes. Finalmente, recomendaciones relacionadas con la cultura para centrarla en la experiencia del postulante; diseñar una estrategia integral basado en el Customer Journey y empezando internamente con los colaboradores y dirección de CENTRUM.

Abstract

This consultancy was carried out for the CENTRUM PUCP business school. The objective of the study was to determine how the experience of MBA applicants is managed, to obtain an overview of the opportunities for improving the applicant's experience, and to recognize the factors that applicants take into account at each stage of the process for choosing the school. Therefore, it was necessary to determine the Applicant's Customer Journey that allows to identify the pain points and design the applicant-centered strategy.

The field work included qualitative research, based on interviews with key CENTRUM staff and applicants, which allowed the design of quantitative research with students. The main findings of these studies were varied. Although the applicants consider prestige, time, location and cost as important aspects, they regard the opinion of their bosses and friends when choosing the institution. Furthermore, the idea about applicants should have a minimum work experience is frequently mentioned. In the same way, there are doubts related to the type of master's degree suitable for them. Additionally, other points of pain were presented such as web platforms, inconsistencies in the admission exam and credit evaluation. Recommendations related to marketing activities were based on the results of the consultancy. Firstly, the differentiation, considering that interest in MBAs is declining. Secondly, the segmentation, taking into account the professional development of applicants and the focus of sales and marketing resources to gain effectiveness. Thirdly, technological support such as continuing the process of digitalization and alignment or integration of the two existing platforms, PUCP and CENTRUM, with the needs of the applicants. Finally, culture-related recommendations to focus on the applicant's experience; to design an integral strategy based on the Customer Journey and starting internally with the collaborators and management of CENTRUM.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|------------|
| Lista de Tablas | vi |
| Lista de Figuras..... | vii |
| Capítulo I: Presentación de la Organización y del Servicio de Consultoría | 1 |
| 1.1 Presentación de la Organización | 1 |
| 1.1.1 Visión..... | 1 |
| 1.1.2 Misión..... | 2 |
| 1.1.3 Valores..... | 2 |
| 1.2 Los Programas de MBA de CENTRUM | 3 |
| 1.3 Posicionamiento de las Instituciones que Brindan Maestrías en General..... | 4 |
| 1.4 Posicionamiento de los MBA de CENTRUM | 9 |
| 1.5 Presentación del Estudio de Consultoría..... | 11 |
| 1.5.1 Importancia estratégica de la experiencia del postulante al MBA de CENTRUM PUCP..... | 11 |
| 1.5.2 La experiencia del postulante al programa MBA CENTRUM como objeto del estudio de consultoría..... | 12 |
| 1.5.3 Definición de experiencia del postulante a programas MBA en CENTRUM..... | 13 |
| 1.6 Diseño del Servicio de Consultoría..... | 13 |
| 1.6.1 Objetivos..... | 13 |
| 1.6.2 Etapas del servicio de consultoría..... | 13 |
| 1.7 Conclusiones | 17 |
| Capítulo II: Revisión de la Literatura | 18 |
| 2.1 Conceptos Básicos de Experiencia del Cliente | 18 |
| 2.2 Omnicanalidad y Experiencia del Cliente en Entornos Online..... | 19 |
| 2.2 Análisis de la Experiencia del Cliente con Customer Journey Map (CJM)..... | 22 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.3 | Diseño de Servicios con Service Blueprint..... | 27 |
| 2.4 | Proceso de Diseño de la Experiencia del Consumidor Usando CJM y SB..... | 30 |
| 2.5 | Cultura Orientada al Cliente..... | 33 |
| 2.6 | Conclusión..... | 36 |
| Capítulo III: Resultados de los Análisis Cualitativos y Cuantitativos | | 37 |
| 3.1 | Organización de CENTRUM PUCP con Relación al Reclutamiento y Admisión De Postulantes a los Programas MBA | 37 |
| 3.1.1 | Áreas Funcionales de CENTRUM PUCP relacionadas | 37 |
| 3.1.2 | Procesos relacionados con la experiencia del postulante MBA | 37 |
| 3.1.3 | Objetivos y políticas relativas a la experiencia del postulante MBA | 38 |
| 3.1.4 | Principales iniciativas relacionadas con la experiencia del postulante MBA..... | 39 |
| 3.2 | Problemática Identificada por CENTRUM PUCP..... | 39 |
| 3.2.1 | Desconocimiento de los factores de decisión de los postulantes MBA..... | 39 |
| 3.2.2 | Inconsistencias del soporte tecnológico..... | 40 |
| 3.2.3 | Pertinencia de la evaluación | 41 |
| 3.2.4 | Oportunidad de diseño superior de la experiencia de los postulantes MBA | 41 |
| 3.3 | Análisis Cualitativo | 41 |
| 3.3.1 | Hallazgos referidos a las decisiones que toma el postulante | 43 |
| 3.3.2 | Hallazgos con relación al customer journey | 59 |
| 3.3.3 | Service blueprint | 75 |
| 3.3.4 | Conclusiones del análisis cualitativo | 84 |
| 3.4 | Análisis Cuantitativo | 87 |
| 3.4.1 | Presentación de resultados del análisis cuantitativo | 87 |
| 3.4.2 | Conclusiones de los resultados cuantitativos..... | 113 |
| 3.5 | Diagnóstico | 114 |

| | | |
|--|---|------------|
| 3.5.1 | Diagnóstico relacionado al marketing | 114 |
| 3.5.2 | Diagnóstico relacionado al soporte tecnológico y los procesos. | 116 |
| 3.5.3 | Diagnostico relacionado con la cultura..... | 119 |
| Capítulo IV: Recomendaciones | | 121 |
| 4.1 | Recomendaciones relacionadas con las actividades de marketing | 121 |
| 4.1.1 | Recomendaciones ante la pérdida de diferenciación | 121 |
| 4.1.2 | Recomendaciones ante la segmentación imprecisa | 122 |
| 4.1.3 | Recomendaciones relativas al esfuerzo de venta | 122 |
| 4.2 | Recomendaciones Relacionadas al Soporte Tecnológico y los Procesos | 123 |
| 4.2.1 | Recomendaciones relacionadas con la digitalización | 123 |
| 4.2.2 | Recomendaciones ante la fragmentación de plataformas y soporte TI | 123 |
| 4.2.3 | Recomendaciones ante la desalineación de los sistemas PUCP y los postulantes CENTRUM | 124 |
| 4.3 | Recomendaciones Relacionadas con la Cultura..... | 124 |
| 4.3.1 | Recomendaciones ante la incipiente cultura <i>customer centric</i> | 125 |
| 4.3.2 | Recomendaciones ante los vestigios de cultura centrada en los procesos..... | 127 |
| Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones Finales | | 129 |
| Referencias..... | | 132 |
| Apéndice A: Lista de Entrevistados Trabajadores de CENTRUM | | 136 |
| Apéndice B: Lista de Entrevistados Postulantes de CENTRUM | | 137 |
| Apéndice C: Plan de Códigos para Investigación Cualitativa | | 138 |
| Proyecto (Tesis Postulante xp)..... | | 138 |
| Apéndice D: Cuestionario Aplicado para Encuestas | | 150 |
| Apéndice E: Guía de Entrevista para Trabajadores de CENTRUM | | 158 |
| Apéndice F: Guía de Entrevistas para Postulantes de CENTRUM..... | | 159 |

Apéndice G: Descripción de Muestra de Postulantes 160
 Proyecto (Tesis Postulante xp) 160
Apéndice H: Entrevistas a Profundidad 165



Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | <i>MBA Peruanos en los Rankings de Eduniversal</i> | 11 |
| Tabla 2 | <i>Listado de Entrevistados CENTRUM</i> | 15 |
| Tabla 3 | <i>Menciones sobre la Decisión de Estudiar una Maestría</i> | 44 |
| Tabla 4 | <i>Analistas: Menciones a Dimensiones de Desarrollo Profesional</i> | 46 |
| Tabla 5 | <i>Analistas Senior: Menciones a Dimensiones de Desarrollo Profesional</i> | 46 |
| Tabla 6 | <i>Gerentes: Menciones a Dimensiones de Desarrollo Profesional</i> | 46 |
| Tabla 7 | <i>Frecuencia de Menciones a Impulsores en la Decisión de Estudiar una Maestría</i> .. | 46 |
| Tabla 8 | <i>Menciones a la Decisión de Qué Tipo de Maestría Estudiar Versus Etapa en la que se Menciona</i> | 51 |
| Tabla 9 | <i>Menciones a Actores en las Decisiones, por Tipo de Decisión</i> | 52 |
| Tabla 10 | <i>Factores Considerados para la Elección de la Escuela por Frecuencia de Mención</i> | 53 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Top Mind, primera marca que recuerda..... | 5 |
| <i>Figura 2.</i> Total de marcas que recuerda | 5 |
| <i>Figura 3.</i> ¿Dónde piensa estudiar? | 5 |
| <i>Figura 4.</i> Competidores en ascenso..... | 6 |
| <i>Figura 5.</i> Institución más prestigiosa y mejor institución para estudiar una maestría. | 7 |
| <i>Figura 6.</i> Índice de atracción de las principales escuelas de negocios..... | 8 |
| <i>Figura 7.</i> Maestrías: temas de interés | 9 |
| <i>Figura 8.</i> Interés por MBA con mención..... | 10 |
| <i>Figura 9.</i> Interesados en estudiar un MBA..... | 12 |
| <i>Figura 10.</i> Customer Journey Map..... | 61 |
| <i>Figura 11.</i> Diagrama service blueprint..... | 76 |
| <i>Figura 12.</i> Nivel de influencia de amigos o compañeros. | 88 |
| <i>Figura 13.</i> Nivel de influencia de amigos o compañeros por puesto. | 88 |
| <i>Figura 14.</i> Nivel de influencia de estudios previos. | 89 |
| <i>Figura 15.</i> Nivel de influencia de estudios previos por puesto. | 89 |
| <i>Figura 16.</i> Principales razones para llevar una maestría. | 90 |
| <i>Figura 17.</i> Principales razones para llevar una maestría por puesto. | 90 |
| <i>Figura 18.</i> Nivel de influencia de becas o financiamientos..... | 91 |
| <i>Figura 19.</i> Nivel de influencia de becas o financiamiento por puesto. | 91 |
| <i>Figura 20.</i> Factores importantes para la selección de la escuela..... | 92 |
| <i>Figura 21.</i> Factores importantes para la sección de la escuela por puesto | 93 |
| <i>Figura 22.</i> Nivel de apreciación de la charla magistral..... | 93 |
| <i>Figura 23.</i> Nivel de apreciación de la charla magistral por puesto..... | 94 |
| <i>Figura 24.</i> Nivel de influencia de la charla magistral..... | 94 |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 25.</i> Nivel de influencia de la charla magistral por puesto..... | 95 |
| <i>Figura 26.</i> Nivel de calificación del proceso de carga de documentos. | 95 |
| <i>Figura 27.</i> Nivel de calificación del proceso de carga de documentos por puesto. | 96 |
| <i>Figura 28.</i> Nivel de dificultad del sistema de documentos. | 96 |
| <i>Figura 29.</i> Nivel de dificultad del sistema de documentos por puesto..... | 97 |
| <i>Figura 30.</i> Soporte en la carga de documentos..... | 97 |
| <i>Figura 31.</i> Soporte en la carga de documentos por puesto..... | 98 |
| <i>Figura 32.</i> Nivel de soporte para realizar sus pagos..... | 98 |
| <i>Figura 33.</i> Nivel de soporte para realizar sus pagos por puesto..... | 99 |
| <i>Figura 34.</i> Nivel de dificultad del examen de admisión..... | 99 |
| <i>Figura 35.</i> Nivel de dificultad del examen de admisión por puesto..... | 100 |
| <i>Figura 36.</i> Nivel de apreciación del examen de matemática..... | 100 |
| <i>Figura 37.</i> Nivel de apreciación del examen de matemática por puesto..... | 101 |
| <i>Figura 38.</i> Nivel de dificultad: plataforma personality insights..... | 101 |
| <i>Figura 39.</i> Nivel de dificultad de plataforma personality insights por puesto. | 102 |
| <i>Figura 40.</i> Nivel de necesidad del test personality insights. | 102 |
| <i>Figura 41.</i> Nivel de necesidad del test personality insights por puesto..... | 103 |
| <i>Figura 42.</i> Nivel de importancia de la entrevista. | 103 |
| <i>Figura 43.</i> Nivel de importancia de la entrevista por puesto..... | 104 |
| <i>Figura 44.</i> Nivel de malestar del aval..... | 104 |
| <i>Figura 45.</i> Nivel de malestar del aval por puesto..... | 105 |
| <i>Figura 46.</i> Nivel de disminución en calidad de atención. | 105 |
| <i>Figura 47.</i> Nivel de disminución en calidad de atención por puesto..... | 106 |
| <i>Figura 48.</i> Nivel de malestar en solicitud de datos personales..... | 106 |
| <i>Figura 49.</i> Nivel de malestar en solicitud de datos personales por puesto..... | 107 |

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 50.</i> Nivel de satisfacción en la atención de la asesora comercial. | 107 |
| <i>Figura 51.</i> Nivel de satisfacción en la atención de la asesora comercial por puesto..... | 108 |
| <i>Figura 52.</i> Nivel de apreciación a procesos 100% online. | 108 |
| <i>Figura 53.</i> Nivel de apreciación a procesos 100% online por puesto. | 109 |
| <i>Figura 54.</i> Nivel de apreciación de un asistente virtual. | 109 |
| <i>Figura 55.</i> Nivel de apreciación de un asistente virtual por puesto..... | 110 |
| <i>Figura 56.</i> Nivel de apreciación de recursos virtuales para examen. | 110 |
| <i>Figura 57.</i> Nivel de apreciación de recursos virtuales para examen por puesto. | 111 |
| <i>Figura 58.</i> Nivel de apreciación de contar con una única plataforma. | 111 |
| <i>Figura 59.</i> Nivel de apreciación de contar con una única plataforma por puesto. | 112 |
| <i>Figura 60.</i> Nivel de apreciación de contar con diversas plataformas de pago. | 112 |
| <i>Figura 61.</i> Nivel de apreciación de contar con diversas plataformas de pago por puesto. .. | 113 |
| <i>Figura 62.</i> Principales problemas..... | 117 |

Capítulo I: Presentación de la Organización y del Servicio de Consultoría

1.1 Presentación de la Organización

CENTRUM PUCP es la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, fue fundada en el año 2000. En el año 2001, se convirtió en la primera escuela del país en lanzar un MBA internacional. En el año 2003, CENTRUM descentralizó sus operaciones y empezó su expansión hacia el interior del país, ofreciendo actualmente sus programas en diez provincias del territorio nacional (CENTRUM PUCP, 2020). CENTRUM PUCP ha logrado posicionarse a lo largo de los años como una de las escuelas de negocio más importantes de Perú, con una importante proyección internacional incluso. Desde sus inicios, la estrategia de CENTRUM fue forjar alianzas con instituciones globales como las escuelas de negocios de Maastricht, Tulane, Babson, IE, EADA, la Universidad de Miami, entre otras. Esto con el fin de posicionarse como una escuela de negocios global, donde los alumnos adquieren experiencia internacional que pueden aplicar a su entorno. Adicionalmente, CENTRUM es la única escuela peruana con la Triple Corona AACSB, EQUIS y AMBA, tres de las instituciones acreditadoras de escuelas de negocios más prestigiosas globalmente (CENTRUM PUCP, 2019a). Los principales competidores de CENTRUM, son ESAN y la Universidad del Pacífico, si bien han existido otras instituciones que han ofrecido MBA, tomando en cuenta los principales rankings internacionales, analizados más adelante; y que los postulantes de CENTRUM generalmente han compartido y analizado las alternativas entre las instituciones mencionadas, se las ha considerado competencia directa.

1.1.1 Visión

La visión de CENTRUM es la siguiente:

Seguir siendo la mejor escuela de negocios de Perú, y líder en América Latina.

Reconocida como una institución humanista comprometida con el desarrollo humano, progreso social sostenible, y la competitividad nacional y regional. Transformamos a

nuestros alumnos en líderes empresariales y agentes de cambio, mediante la excelencia académica, la innovación y la tecnología, aportando soluciones relevantes y promoviendo políticas de integridad en el mundo de los negocios. (CENTRUM PUCP, 2018a, p. 1)

1.1.2 Misión

La misión de CENTRUM es la que sigue:

Somos parte de la Pontificia Universidad Católica del Perú y por tanto nos constituimos en una comunidad académica plural y tolerante, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos, con respeto a la libertad de culto. Formamos personas con el más alto nivel académico y profesional mediante la excelencia académica, innovación y tecnología, transformándolos en líderes empresariales que piensan críticamente, que actúan con responsabilidad social y principios éticos. Nuestros alumnos son ciudadanos con perspectiva global, justos en su actuar y con sentido de competitividad al servicio de la sociedad, destacando por la integridad con que se desenvuelven en el mundo de los negocios. Nos constituimos como un espacio de diálogo horizontal, riguroso y abierto, para la generación de conocimiento relevante para la sociedad, con enfoque global, a través de la investigación y la educación que realizamos de manera multi e interdisciplinaria. Somos agentes de cambio social, emprendedores, innovadores, sostenibles e inclusivos, para lo cual nos involucramos con la problemática nacional y regional. Brindamos la mejor experiencia a nuestros alumnos, colaboradores, y comunidad vinculada, atendiendo a sus expectativas en todas las interacciones. (CENTRUM PUCP, 2018a, p. 1)

1.1.3 Valores

Los valores de CENTRUM publicados son los siguientes:

- Búsqueda de la verdad.

- Liderazgo.
- Responsabilidad social y compromiso con la mejora continua.
- Honestidad.
- Pluralismo.
- Solidaridad.
- Justicia.
- Respeto por la dignidad de la persona.
- Tolerancia.

1.2 Los Programas de MBA de CENTRUM

Los programas de MBA de CENTRUM PUCP son los siguientes:

1. MBA tricontinental: este programa va dirigido a jóvenes con edad máxima de 26 años y dominio de inglés avanzado. Sus principales características son estructura curricular bilingüe, tres prestigiosas escuelas unidas para el programa, tres viajes internacionales, con opción del 75% de descuento y se ofrece en modalidad presencial.
2. MBA directivo: este programa va dirigido a profesionales con más de siete años de experiencia en posiciones de liderazgo. Sus principales características son doble grado de magíster, tres diplomas internacionales y se ofrece en presencial.
3. MBA CENTRUM: este programa va dirigido a profesionales con más de tres años de experiencia y edad mínima de 25 años. Sus principales características son enfoque humanista, grado de magíster, un máster en innovación, dos diplomados y se ofrece en las modalidades quincenal, intensiva (dos veces por semana), y dominical (cada quince días).
4. Maden: este programa va dirigido a profesionales con mínimo tres años de experiencia incluido prácticas profesionales. Sus principales características son

grado de magíster en administración de negocios con especialización en un área de interés (analítica de negocios, recursos humanos y cadenas de suministro) y se ofrece en modalidad presencial.

5. MBA San Miguel: programa en el campus PUCP, es una modalidad que ofrece todos los atributos del MBA CENTRUM, pero sin el componente internacional y se ofrece en modalidad presencial.
6. MBA high potential: este programa va dirigido a jóvenes profesionales con mínimo tres años de experiencia laboral, en edad de 24 a 28 años. Sus principales características son grado de magister con dos diplomaturas en innovación y la opción de postular al 40% de descuento; se ofrece en modalidad presencial a tiempo completo.

1.3 Posicionamiento de las Instituciones que Brindan Maestrías en General

Dentro del contexto general de todas las instituciones que ofrecen maestrías en general (no solo programas MBA) se ha observado un descenso en el “top mind” y en la recordación general de marca de las principales escuelas de negocios (ver Figuras 1 y 2). Efectivamente en el top mind, salvo la PUCP cuya tendencia es ligeramente creciente, tanto la Universidad del Pacífico, como ESAN y CENTRUM han presentado tendencias decrecientes; mientras que en la categoría “total de marcas que recuerdan” las cuatro instituciones claramente han decrecido.

En ambos casos, es CENTRUM la que ha presentado la pendiente negativa más acentuada, pasando de tener los porcentajes más altos de top mind y total de marcas que recuerdan en el año 2016, a tener los menores porcentajes de las cuatro instituciones el 2019. Similar situación se ha presentado ante la pregunta “¿dónde piensa estudiar?”, nuevamente a excepción de la PUCP, tanto ESAN, UP como CENTRUM presentan tendencias decrecientes (ver Figura 3).

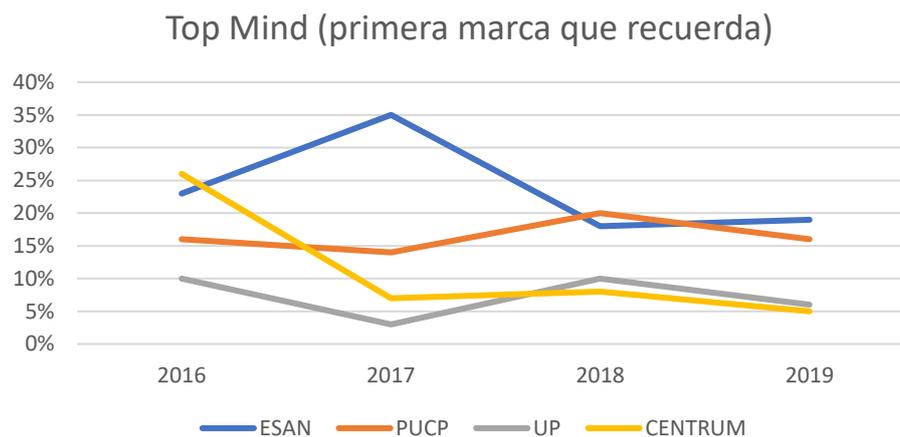


Figura 1. Top Mind, primera marca que recuerda.
Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2017, 2019

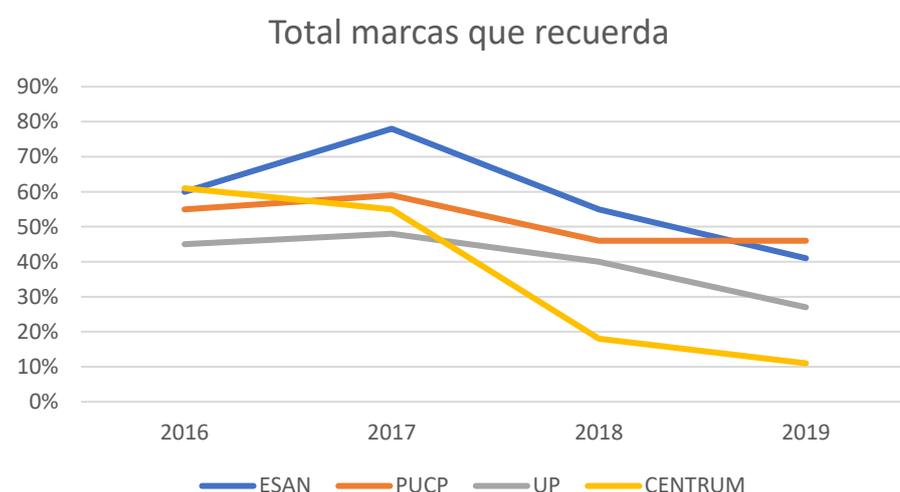


Figura 2. Total de marcas que recuerda.
Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2017, 2019

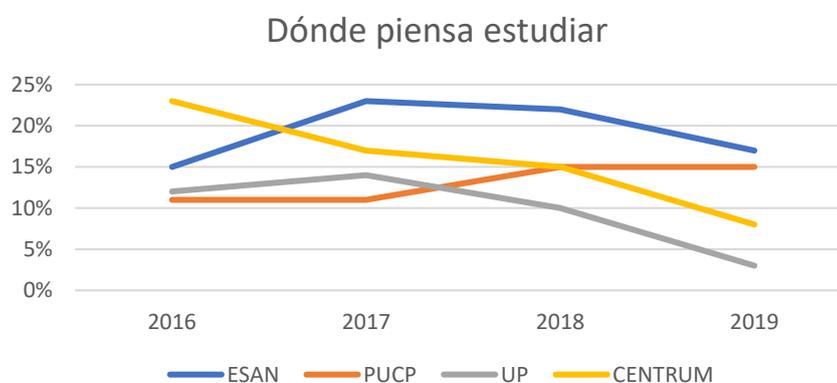


Figura 3. ¿Dónde piensa estudiar?
Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2017 y 2019

Parte de la explicación a las tendencias descendentes de las escuelas de negocios top, se pueden encontrar en el repunte en los últimos años de algunas instituciones tradicionalmente relegadas y en la aparición de nuevos competidores en el mercado de maestrías (ver Figura 4).

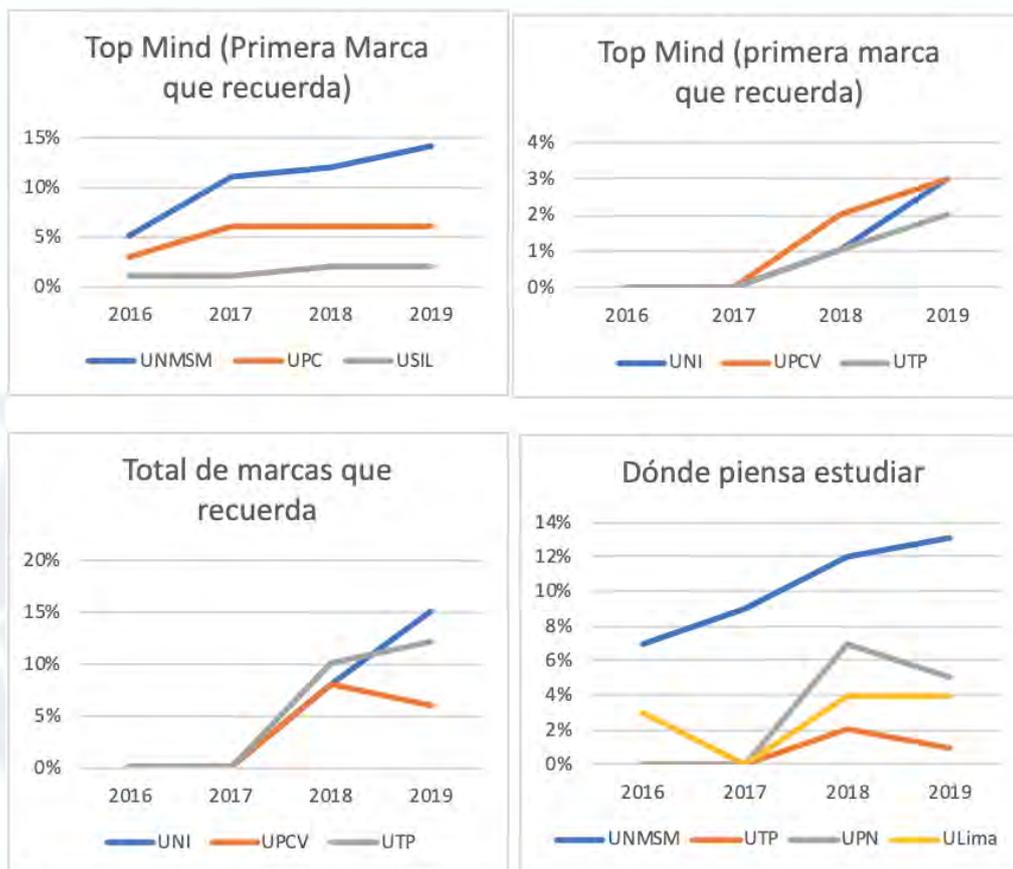


Figura 4. Competidores en ascenso.

Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2017 y 2019

En cuanto a la mejor institución y la institución más prestigiosa para estudiar una maestría, siempre según Arellano Marketing, tanto la PUCP como ESAN han destacado en los primeros lugares, seguidos de CENTRUM y con la Universidad del Pacífico en último lugar de las cuatro. Se hace interesante hacer notar que mientras que en el sector socioeconómico A, ESAN y PUCP han sido igual de prestigiosas; en el sector socioeconómico B, la PUCP ha sido mucho más prestigiosa que la ESAN; en tanto que en el sector socioeconómico C, la figura se ha invertido y la ESAN ha sido muchísimo más prestigiosa que la PUCP (ver Figura 5).

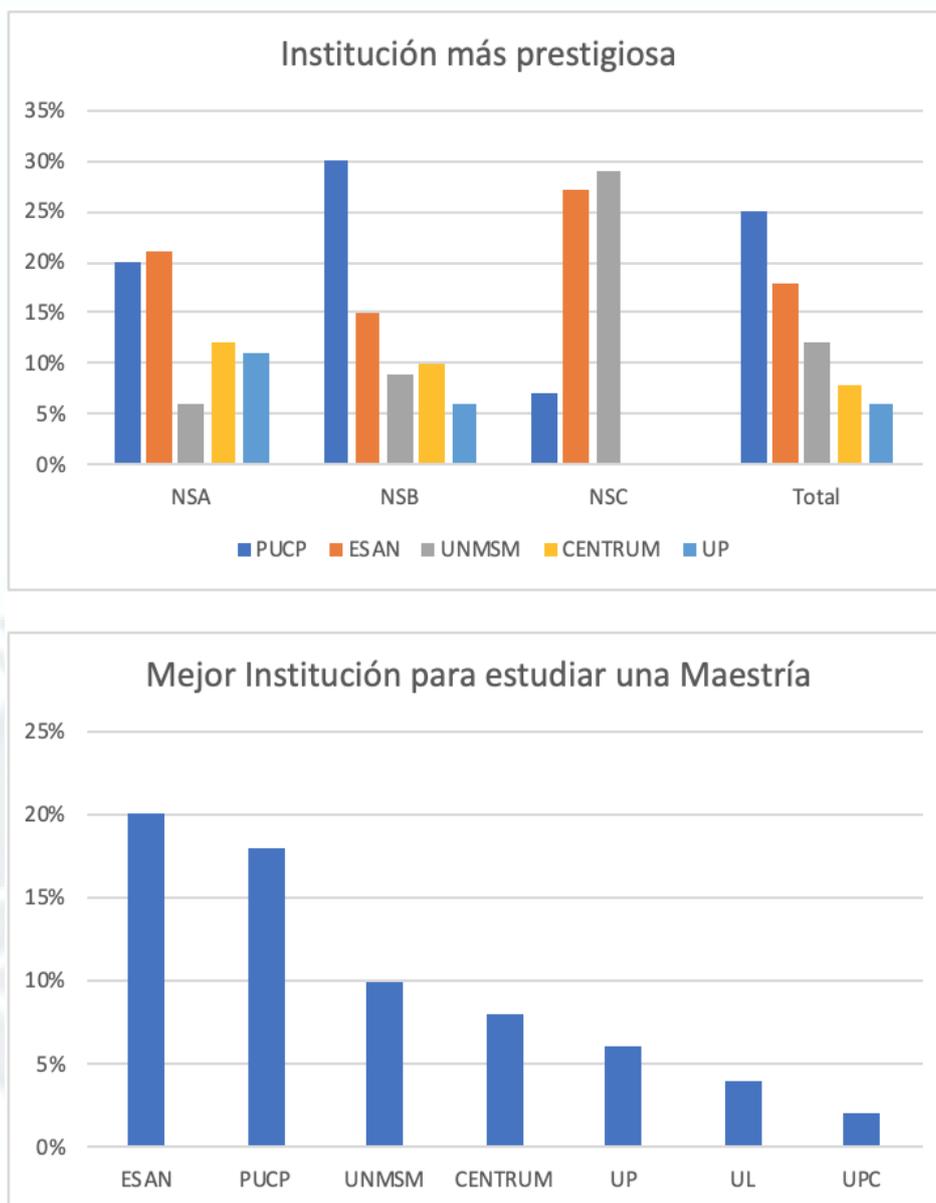


Figura 5. Institución más prestigiosa y mejor institución para estudiar una maestría. Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2019.

Si bien en estos cuadros se observa a ESAN y la PUCP casi igualados en los primeros lugares y a CENTRUM por debajo de ESAN en los cuadros *Dónde piensa estudiar*, *Mejor institución para estudiar una maestría*, e *Institución más prestigiosa*; e incluso también por debajo de la Universidad del Pacífico en los cuadros *Top Mind* y *Total de marcas que recuerdan*; se hace importante tomar estos resultados con cautela, ya que los entrevistados muchas veces pueden mencionar PUCP para dar a significar CENTRUM y viceversa. No es posible tampoco sumar los resultados de CENTRUM con los de la PUCP ya que, al ser este

estudio sobre maestrías en general, muchos se refieren correctamente a la PUCP para programas que no ofrece CENTRUM y Viceversa (J. Rubiños, comunicación personal, 15 de mayo de 2020). No obstante, este posible transvase entre CENTRUM y PUCP, lo que sí parece claro es que ha sido la tendencia decreciente de las escuelas de negocios top en las categorías *Dónde piensa estudiar*, *Top mind* y *Total de marcas que recuerda*, lo cual es un resultado relevante.

Otro interesante resultado que se ha resaltado a favor de CENTRUM esta vez, está relacionado con los índices de atracción de las principales escuelas de negocios (ver Figura 6). Tal como se observa, comparativamente pocas personas han mencionado a CENTRUM (11% contra 41% de entrevistados que han mencionado a ESAN, por ejemplo), sin embargo, un 73% de esos que han conocido y mencionado a CENTRUM la han reconocido también como la mejor escuela y la pueden elegir como su lugar de estudios. Por el contrario, solo el 48% de los que han conocido y mencionado a ESAN se han encontrado dispuestos a reconocerla como la mejor y solo el 41% la pueden escoger como casa de estudio. En otras palabras, CENTRUM ha ejercido mucha más atracción a los que la han conocido, que ESAN.

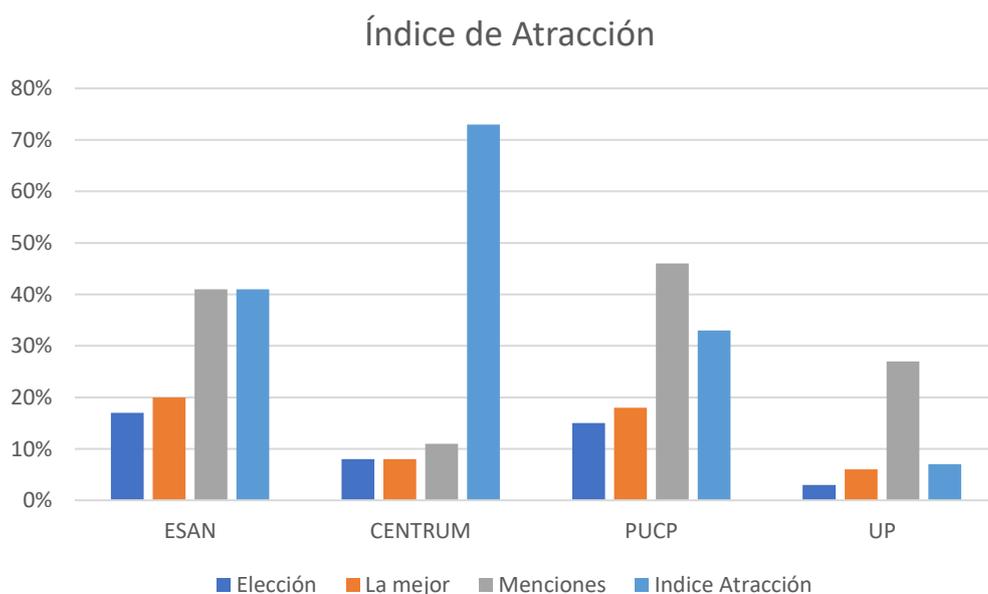


Figura 6. Índice de atracción de las principales escuelas de negocios. Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2019.

1.4 Posicionamiento de los MBA de CENTRUM

Según los estudios de Dónde quiero Estudiar (DQE) de Arellano Marketing (2017, 2019) el interés por estudiar un MBA en general ha exhibido una tendencia acentuadamente decreciente entre los años 2016 y 2019. Paralelamente, el interés por las maestrías en sistemas y tecnologías de información, y en operaciones y logística, han presentado una tendencia moderadamente creciente y ligeramente creciente respectivamente; mientras que marketing, recursos humanos y finanzas han permanecido estables o ligeramente decrecientes (ver Figura 7).

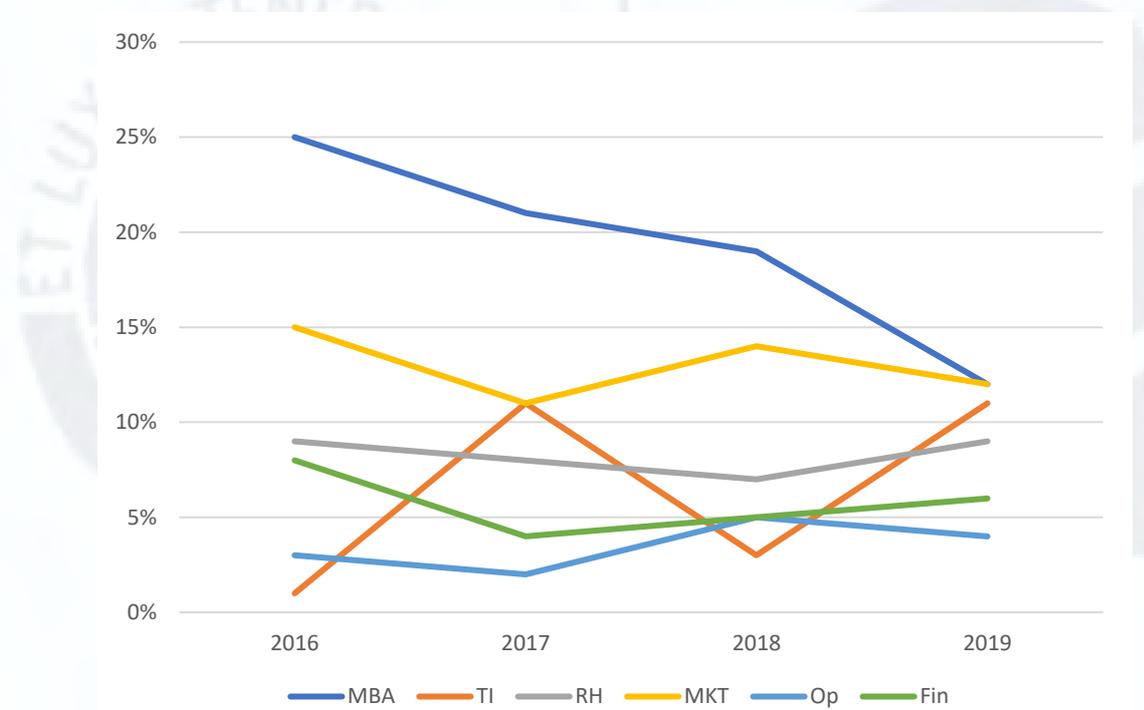


Figura 7. Maestrías: temas de interés.

Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2019

Si a este resultado se le suma que el 92% de las personas que piensan estudiar un MBA están interesados en un MBA con mención en un área específica, como se observa en la Figura 8, parece configurarse un escenario en donde los MBA tradicionales van perdiendo atractivo ante el creciente interés por el conocimiento especializado; lo cual parece abrir un espacio para la creación de nuevos programas de MBA que conjuguen estos dos aspectos. En este contexto, CENTRUM desarrolló el MBA CENTRUM buscando posicionarlo como un

programa innovador incluyendo en la nueva malla de certificaciones en habilidades blandas, desarrollo personal y habilidades tecnológicas con instituciones prestigiosas en sus respectivos campos, de modo de lograr un balance entre el crecimiento profesional y el desarrollo como persona.

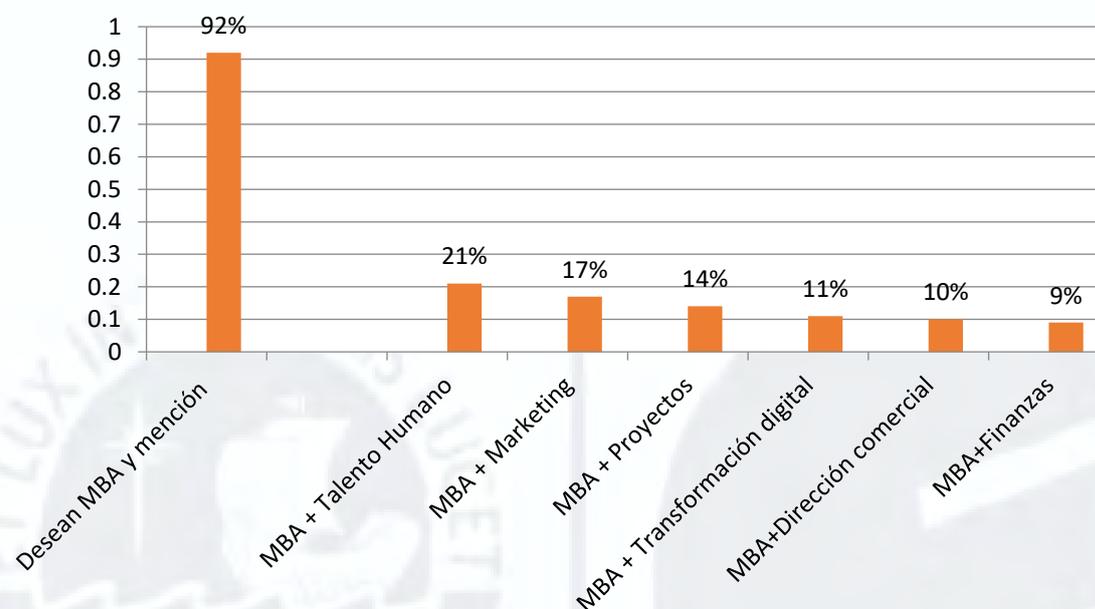


Figura 8. Interés por MBA con mención.

Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2017 y 2019.

En cuanto al posicionamiento logrado por los MBA de CENTRUM PUCP, tomando en cuenta los rankings internacionales más importantes, se ha observado que ESAN ha superado a CENTRUM en el QS global MBA ranking 2020 donde ha ocupado la posición 111 frente a la posición 151 de CENTRUM, en tanto que la Universidad del Pacífico no aparece en el mismo. Lo mismo se ha podido apreciar en el ranking Executive Education - Customised - 2020 del Financial Times, donde ESAN ha aparecido en el puesto 73 de 85; mientras que ni CENTRUM ni la Universidad del Pacífico han figurado en él. Sin embargo, en los rankings de Eduniversal (2020) las posiciones de ESAN y CENTRUM se han invertido y ha superado esta última a ESAN y a la Universidad del Pacífico en todas las categorías, incluida mejor escuela (ver Tabla 1). Este resultado ha ilustrado la gran rivalidad entre las principales escuelas peruanas, en especial entre ESAN y CENTRUM.

Tabla 1

MBA Peruanos en los Rankings de Eduniversal

| Ranking Eduniversal | Executive MBA (Latinoamérica) | Full Time MBA (Latinoamérica) | MBA part Time (Global) | Escuela de negocios (Perú) |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------|
| CENTRUM | 1 | 3 | 5 | 1 |
| Pacífico | 3 | No figura | No figura | 2 |
| ESAN | 11 | 6 | 15 | 3 |

Nota. Tomado de “Posición de Escuelas y MBA peruanos en los Rankings de Eduniversal,” por Eduniversal, 2020 (<https://www.best-masters.com/>).

1.5 Presentación del Estudio de Consultoría

1.5.1 Importancia estratégica de la experiencia del postulante al MBA de CENTRUM PUCP

La disminución del interés general por los MBA; las caídas del top mind, recordación de marca e intención de elección de las principales escuelas de negocios, en especial la de CENTRUM; el repunte de competidores relegados y el surgimiento de nuevos competidores; la lucha por las posiciones en los rankings internacionales; han sido todas muestras del dinamismo, complejidad y competitividad del sector en el cual se ha encontrado inmersa la institución sujeto de este estudio. En ese contexto tan competitivo ha cobrado vital importancia para CENTRUM, conocer qué lleva a una persona interesarse por una maestría, en especial un MBA; y qué lleva a una persona a inclinarse por una determinada escuela, así como conocer qué piensa, siente y hace una persona durante el proceso de reclutamiento, selección y admisión a fin de alinear sus procesos y ofertas a las necesidades del interesado en estudiar un MBA: el postulante. En este sentido, es importante hacer notar que entre los grupos etarios interesados en estudiar un MBA, han destacado significativamente las personas de 18 a 24 años y las personas de 45 años a más por sobre otros grupos de edades (Arellano Marketing DQE, 2019) (ver Figura 9). Esto significa que muy probablemente las escuelas deban hacer ofertas diferenciadas para cada grupo según sus particulares concepciones y experiencias.

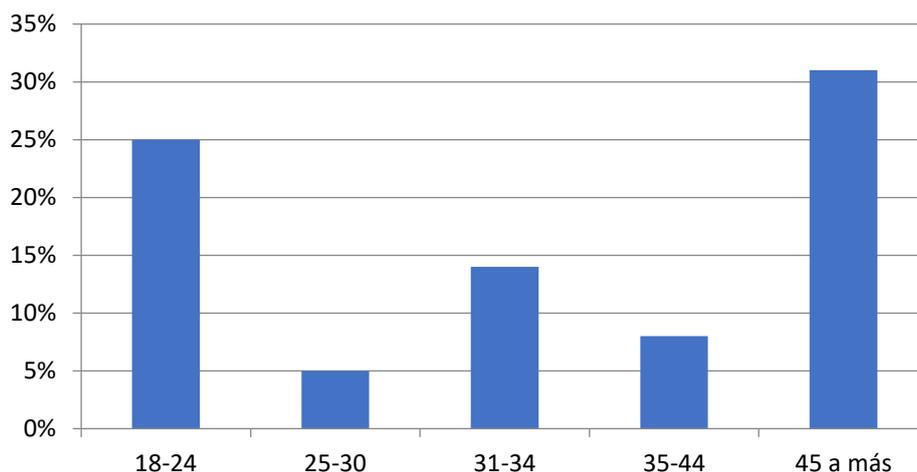


Figura 9. Interesados en estudiar un MBA.
Tomado de *Donde Quiero Estudiar*, por Arellano Marketing, 2019.

Finalmente, el hecho que CENTRUM haya obtenido mayor índice de atracción que sus competidores, ha indicado que esta ha poseído ciertos atributos muy importantes para quienes han llegado a saber de ella, y que urge conocer en detalle mediante el estudio de la experiencia y los procesos decisorios de los postulantes para mejorar su posición competitiva. Todas estas consideraciones han hecho, pues, del estudio de la experiencia de los postulantes y sus procesos decisorios, una tarea urgente y de primera importancia para el desarrollo de la competitividad de CENTRUM.

1.5.2 La experiencia del postulante al programa MBA CENTRUM como objeto del estudio de consultoría

Dada la relevancia estratégica de la experiencia del postulante, discutida en la sección anterior; y tomando en cuenta que el programa MBA CENTRUM, ha sido el programa más importante desde el punto de vista de los ingresos que ha generado para la institución (C. Pretell, comunicación personal, 15 de noviembre de 2019); tanto la dirección de marketing como la dirección de experiencia del estudiante de la escuela, encargaron el presente estudio a los consultores suscritos, con los objetivos de conocer el customer journey de los postulantes a este programa y de explorar las oportunidades de mejorar las actividades de marketing en base a tal conocimiento.

1.5.3 Definición de experiencia del postulante a programas MBA en CENTRUM

La experiencia del postulante al MBA CENTRUM inicia desde el reconocimiento de la necesidad de estudiar una maestría, pasando por diversos momentos que van desde la visualización de los medios digitales, web, Facebook, Instagram y LinkedIn, la interacción con la asesora de ventas, el proceso de admisión al programa, la realización del pago de matrícula, seguidamente de su financiamiento y la correspondiente orientación inicial al nuevo alumno. En este último punto es donde termina la experiencia como postulante CENTRUM (CENTRUM PUCP, 2015). Se define, pues, la experiencia del postulante como el conjunto de reacciones cognitivas, afectivas, sensoriales, sociales y conductuales de los interesados en estudiar un MBA, ante la interacción con CENTRUM PUCP en todos los momentos o etapas del reclutamiento, postulación y matrícula al programa MBA CENTRUM (Bolton, Gallan, Orsingher, Witell, & Zaki, 2018).

1.6 Diseño del Servicio de Consultoría

1.6.1 Objetivos

1. Conocer los factores que toman en cuenta los postulantes al programa de maestría MBA CENTRUM para la elección de la casa de estudios.
2. Determinar el Customer Journey del postulante al programa MBA CENTRUM, identificando los puntos de dolor (punto de dolor) y los puntos de felicidad.
3. Recomendar.
4. Las principales líneas de acción que debe tomar CENTRUM para mejorar la experiencia de los postulantes.

1.6.2 Etapas del servicio de consultoría.

La consultoría se concibió como una serie de etapas sucesivas de investigación, cada una de estas etapas, así como sus particulares objetivos y metodología se han detallado a continuación:

Identificación de la organización de CENTRUM PUCP alrededor del reclutamiento y admisión de postulantes a los programas MBA. El objetivo de esta etapa de la investigación tiene por objetivo determinar con qué áreas funcionales, procesos, objetivos, políticas e iniciativas formales cuenta CENTRUM PUCP para hacer frente y administrar la experiencia de los postulantes MBA. La metodología usada para cumplir esta etapa consistió en la revisión de documentos formales de CENTRUM de las áreas relacionadas al proceso de reclutamiento y admisión de los postulantes, además de recurrir a comunicaciones directas con los respectivos funcionarios.

Determinación de la problemática identificada por CENTRUM PUCP. Esta etapa de la investigación ha tenido por objetivo obtener un primer panorama de los principales problemas u oportunidades de mejora de la experiencia del postulante que han sido identificados por las principales instancias de CENTRUM que intervienen en el proceso. Para cumplir esta etapa se seleccionó al personal de CENTRUM clave en el desarrollo de los procesos relacionados a la experiencia del postulante y se les entrevistó mediante la técnica de entrevistas a profundidad, con un cuestionario semiestructurado (ver Tabla 2). Las entrevistas fueron grabadas con consentimiento, transcritas y analizadas con el programa de análisis cualitativo atlas ti.

Muestreo. Para esta etapa se entrevistó un conjunto de trabajadores de CENTRUM que, como se ha dicho, ocupan puestos clave con respecto a los procesos relacionados con la experiencia del postulante. Estos son:

- Representantes de ventas: dos entrevistadas.
- Jefe de producto MBA: una entrevistada.
- Analista de admisión: un entrevistado.
- Supervisora de admisión: una entrevistada.
- Cajero: un entrevistado.

- Jefa de caja: una entrevistada.
- Directora comercial: una entrevistada
- Director de admisión: un entrevistado.

Tabla 2

Listado de Entrevistados CENTRUM

| Nombre | Puesto | Área |
|------------------------|-------------------------|--------------------|
| Carolina Pretell | Directora Comercial | Marketing & ventas |
| Luis Alberto Rodríguez | Director de Admisión | DARSA |
| Natalia Bustamante | Jefe de producto | Marketing & ventas |
| Wendy Manrique | Supervisora de Admisión | DARSA |
| Liova Manzaneda | Jefe de caja | ADMINISTRACIÓN |
| Mariana Salmon | Asesora de ventas | Marketing & ventas |
| Milagros Lazo | Asesora de ventas | Marketing & ventas |
| Nelson Juarez | Analista de Admisión | DARSA |
| Alex Alejo | Caja | ADMINISTRACIÓN |

Nota. Colaboradores de CENTRUM que participaron en las entrevistas.

Investigación cualitativa. El objetivo de esta fase de la investigación ha sido comprender los procesos que siguen los postulantes para decidir estudiar una maestría y para la elección de una casa de estudios. Asimismo, conocer las experiencias individuales que tuvieron con relación a su postulación a CENTRUM PUCP. Para cumplir esta etapa se seleccionó al azar una muestra de personas que postularon al MBA CENTRUM durante el año 2019, y se les entrevistó mediante la técnica de entrevistas a profundidad con un cuestionario semiestructurado. Las entrevistas fueron grabadas con consentimiento, transcritas y analizadas con el programa de análisis cualitativo atlas ti. En el Apéndice B se ha detallado el plan de códigos usado para el análisis con el mencionado software.

Muestreo. Para esta etapa se entrevistó un conjunto de 15 postulantes (ver Apéndice A). Con el objeto de estudiar los factores que hacen que un postulante termine todo el proceso de postulación o que lo abandone, la muestra se compuso de la siguiente manera:

- Postulantes que siguieron todo el proceso de admisión, fueron admitidos y se matricularon en CENTRUM: siete entrevistados.

- Postulantes que siguieron todo el proceso de admisión, fueron admitidos pero que no se matricularon en CENTRUM: cinco entrevistados.
- Postulantes que se contactaron con CENTRUM, dejaron sus datos de contacto; pero no siguieron el proceso de admisión y se matricularon en las escuelas de la competencia: tres entrevistados.

Investigación cuantitativa. La investigación cuantitativa busca dar sustento estadístico a los hallazgos centrales de la investigación cualitativa y hacer un primer testeo de posibles soluciones. Este proceso se desarrolló sobre una población conocida de 627 estudiantes, donde se utilizó un muestro aleatorio de 210 estudiantes con el nivel de confianza del 90% bajo un análisis descriptivo de dos variables.

Los parámetros con las que se cuenta para el análisis cuantitativo son las siguientes:

- Población: 627.
- Muestra: 210 estudiantes.
- Nivel de confianza: 90%.
- Diseño del instrumento: encuesta.
- Tipo de encuesta: preguntas cerradas.
- Método cuantitativo: analítica.
- Fuente de información: estudiantes MBA CENTRUM CATÓLICA.
- Tipo de variable: ordinal, dicotómico y discreta.

Diagnóstico. El objetivo de esta etapa es encontrar las causas raíz que ocasionan las situaciones observadas en la experiencia del postulante descritas en las etapas anteriores. La metodología que se ha usado ha sido el análisis de las evidencias halladas a la luz de los preceptos teóricos relacionados al tema.

Recomendaciones. En esta etapa se han indicado los lineamientos generales de acción que CENTRUM tiene que tomar con el objeto de mejorar la experiencia del estudiante.

1.7 Conclusiones

CENTRUM PUCP es una de las principales escuelas de negocios de Perú, sin embargo, en un contexto donde el interés por los MBA ha presentado una tendencia decreciente; donde el top mind, la recordación y la intención de elección de las principales escuelas de negocios, entre ellas CENTRUM, ha disminuido; donde han surgido nuevos competidores e instituciones relegadas han repuntado; ha sido de vital importancia conocer los procesos decisorios y la experiencia de los postulantes para mantener la competitividad. En ese contexto, se ha observado una importante oportunidad para mejorar la experiencia de los postulantes, como forma de desarrollar una ventaja competitiva. Se ha observado también oportunidades para alinear los atributos propios del programa MBA CENTRUM a las necesidades de los postulantes, con el fin de brindarles una experiencia única. Por todo ello, un entendimiento claro de las necesidades, experiencias y procesos decisorios de los postulantes, es el punto inicial para mantener y mejorar la competitividad de CENTRUM. Debido a ello, las direcciones de Marketing y experiencia de los postulantes, han tenido a bien solicitar la presente consultoría a los suscritos para explorar dichos temas.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Conceptos Básicos de Experiencia del Cliente

Se ha definido la experiencia del cliente como las respuestas sensoriales, afectivas, cognitivas, sociales y conductuales de los clientes ante sus interacciones con una organización (Bolton et al., 2018). La experiencia del cliente es por tanto un concepto holístico y multidimensional y engloba componentes altamente subjetivos de los clientes. La experiencia del cliente se considera compuesta por las respuestas de este en cinco dimensiones: (a) la dimensión cognitiva, (b) la dimensión afectiva, (c) la dimensión sensorial, (d) la dimensión conductual, y (e) la dimensión social (Esmailpour & Mohseni, 2019). A continuación, se describe cada una de ellas:

La dimensión cognitiva consiste en los juicios que el cliente se forma, durante la interacción con la organización, sobre si sus productos o servicios le van ayudar o no a alcanzar los objetivos que pretende cumplir al realizar la compra, o si los productos o servicios cumplen o no con sus expectativas, o sobre si le es posible o no formarse estos juicios (Keiningham et al., 2017). En contraste, la dimensión afectiva está compuesta por las emociones que el cliente experimenta en respuesta a las interacciones con una organización o sus productos-servicios, estas pueden ser emociones de disfrute, sorpresa, deleite, cólera, irritación, frustración, indignación, arrepentimiento, etc. (Keiningham et al., 2017).

La dimensión sensorial engloba los elementos artificiales controlados por la organización que sirven de escenario a la realización del servicio, la venta del producto o que son características del producto mismo y que sirven de estímulos visuales (como la iluminación y el color), estéticos, olfatorios (olor y calidad del aire, por ejemplo), auditivos (como la música ambiental) y de temperatura (Keiningham et al., 2017). Sobre ese escenario, la dimensión conductual se ha conceptualizado como las acciones o interacciones que emprende el cliente como consecuencia de algún estímulo proveniente de la compañía, estas

interacciones pueden implicar a otros clientes o incluso a otras compañías (Esmaeilpour & Mohseni, 2019). Finalmente, la dimensión social se refiere a las influencias que recibe un cliente durante la interacción con una organización, sus productos o servicios, por parte de grupos sociales como el propio staff de la compañía, otros clientes u otros grupos que tiene como referencia.

También se refiere a la forma cómo el cliente se percibe a sí mismo y a su interacción con la organización, como consecuencia de su identidad social. Tal identidad social puede ser consecuencia de sus afiliaciones políticas y religiosas, o consecuencia de estilos de vida relacionados con sus roles, intereses y actividades (Keiningham et al., 2017). Es importante señalar también que se ha definido como administración de la experiencia del cliente al desarrollo de una cultura centrada en la experiencia del cliente, en el diseño estratégico de la misma, y en el cultivo de las capacidades organizacionales para renovarla continuamente con el fin de sostener la lealtad del cliente a largo plazo (Lemon & Verhoef, 2016).

2.2 Omnicanalidad y Experiencia del Cliente en Entornos Online

El auge del internet y los dispositivos móviles ha transformado el comportamiento de compra de los clientes, estos en mayor o menor medida permanecen conectados a diversos medios digitales en busca de los productos y servicios de su interés, entretenimiento e interacción social.

Las cinco fases del proceso de compra (reconocimiento de la necesidad, búsqueda, evaluación, compra, post compra) han dejado de ser un proceso lineal y pueden seguir secuencias complejas a través de diversos medios, a la vez que, gracias a la influencia de las redes sociales, los clientes esperan una experiencia de compra superior en todas las formas con las que se relacionan con las empresas, obligando a las empresas a adoptar una estrategia omnicanal (Mosquera, Olarte & Juaneda, 2017). La omnicanalidad es una estrategia de marketing que consiste en la integración de todos los medios a través de los cuales la empresa

interactúa con sus clientes, haciendo un uso compartido de la data, inventarios, precios, etc. en todos los canales, con el fin de lograr sinergia entre ellos y brindar una experiencia de compra superior a los clientes. La Omnicanalidad permite rastrear todas las interacciones con cada cliente a lo largo de su experiencia de compra haciendo posible la personalización del servicio de acuerdo con sus preferencias (Mosquera et al., 2017). La clave en la estrategia omnicanal es un adecuado diseño de la experiencia del usuario de los medios digitales (Bilgihan, Kandampully, & Zhang, 2015).

La importancia de las interacciones online en el proceso general de compra de los clientes obliga a las empresas a un cuidadoso diseño de la experiencia del usuario de las plataformas y demás medios que la empresa pone a disposición de sus clientes (Bilgihan et al., 2015). Se han identificado una serie de antecedentes de una adecuada experiencia del usuario que se detallan a continuación:

1. La experiencia del usuario empieza cuando el potencial cliente hace uso de un motor de búsqueda para hallar referencias sobre el producto o servicio que le interesa. Es por esta razón que un dominio de fácil recordación, y una optimización para que el motor de búsqueda lo encuentre fácilmente y lo presente en lugares destacados, son antecedentes importantes para el usuario. Lo mismo ocurre con las Apps, estas requieren una adecuada optimización para búsquedas en las Apps stores así como la selección de un ícono adecuado (Bilgihan et al. 2015).
2. Los clientes no solo esperan de los canales digitales que les sean útiles, sino que les sean agradables también. Es por esto por lo que estos medios deben tener elementos utilitarios y hedónicos. Los elementos utilitarios tienen relación directa con los objetivos que los clientes esperan lograr mediante la navegación en la web. En la medida que esto ocurre pueden tener una adecuada percepción de utilidad. En cuanto a los elementos hedónicos esto implica que su interacción con el medio

digital debe producir sentimientos positivos a los usuarios. Importantes conceptos relacionados con esto son la facilidad de uso y el flujo en la web. La facilidad de uso está relacionada con el acceso eficiente a información relevante para el usuario, generalmente implica un diseño intuitivo; la facilidad de uso hace que los usuarios sientan que la compañía los respeta, los cuida y los comprende. El flujo en la web es un estado cognitivo en el cual los usuarios perciben que las actividades que requieren hacer para obtener la información que necesitan le producen niveles adecuados de atención, reto y entusiasmo y que están en concordancia con sus habilidades; la interactividad y la telepresencia elevan el nivel de flujo en la web. Finalmente, la personalización implica tanto elementos utilitarios como hedónicos, es un elemento clave en el diseño de una experiencia superior para el usuario. La personalización implica rastrear y entender las interacciones de los usuarios, generalmente mediante técnicas de análisis de datos, para determinar individualmente quién es cada cliente, qué le gusta, qué necesita y qué canales son sus preferidos, a fin de presentarle la información de acuerdo con sus preferencias (Mosquera et al., 2017; Bilgihan et al., 2015).

3. Un elemento importante en la experiencia del usuario es la posibilidad de conectarse con otros usuarios o grupos de referencia tanto de sus propias redes como de otras ajenas, con el fin de compartir experiencias u orientación sobre los productos o servicios en cuestión. Esto puede lograrse añadiendo elementos de interacción social en las plataformas de comercio electrónico o bien añadiendo elementos de comercio online en las plataformas de redes sociales (Mosquera et al., 2017; Bilgihan et al., 2015).
4. Finalmente, la capacidad de las plataformas, Apps y demás medios digitales para ser usados desde cualquier dispositivo, Smartphone, Tablet, computadora personal

u otros simultáneamente es clave para el usuario, así como la coherencia y concordancia, tanto en contenido como en presentación y experiencia en cada uno de ellos (Bilgihan et al., 2015).

2.2 Análisis de la Experiencia del Cliente con Customer Journey Map (CJM)

El Customer Journey Map es una técnica etnográfica proveniente de disciplinas como la antropología y la sociología cuyo fin es comprender las interacciones de los individuos con múltiples aspectos de su entorno de manera cronológica. Implica el involucramiento de las personas bajo estudio en la recolección de datos mediante técnicas como focus group, entrevistas, observación y trabajo de campo (Mucz & Gareau, 2019). El CJM es la herramienta natural para estudiar la experiencia del cliente y es clave en el proceso de diseño de servicios que usan reconocidas agencias consultoras y empresas líderes proveedoras de servicios (Folstad & Kvale, 2018).

El CJM es importante y ha sido ampliamente usado desde tres perspectivas: (a) desde la perspectiva del diseño de servicios para proveer la comprensión básica que proviene de “ver” los servicios como los clientes los ven, (b) desde la perspectiva de la administración de servicios juega un papel clave en el alineamiento de los procesos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente; y (c) finalmente desde la perspectiva del marketing juega un rol muy importante en la comprensión de los procesos de decisión de los clientes, en especial de la decisión de compra, así como en la fidelización de los clientes (Folstad & Kvale, 2018).

El CJM es una herramienta esencialmente visual, mediante la cual se obtiene, comprende y evalúa empáticamente la experiencia de los individuos como clientes de una organización. Generalmente tiene una estructura cronológica y comprende aspectos tanto procesuales como experienciales vistos desde la perspectiva del mismo cliente (Folstad & Kvale, 2018). Básicamente consta de una fila superior donde se consigna la estructura

cronológica y de un cuerpo donde figura la información obtenida de los clientes (Folstad & Kvale, 2018). A continuación, se detallan cada uno de ellos: Existe una gran variedad de formas de división cronológica del CJM, entre las principales figuran las basadas en el ciclo de vida del cliente según Reason, Lovlie y Brand (2016) y Kalbach (2016), en el ciclo de compra del cliente, según Kalbach (2016), en la estructura general del servicio que se provee, según Folstad y Kvale (2018) y en las fases del servicio del que se trata, según Folstad y Kvale (2018); Reason, Lovlie y Brand (2016); Kalbach (2016). El ciclo de vida del cliente se refiere a las distintas fases que atraviesa la relación del cliente con la organización (Reason et. al., 2016). Generalmente va desde el desconocimiento del individuo de la existencia de la organización, pasando por la toma de conocimiento de la organización y sus productos, la compra y uso de los mismos, hasta una eventual reconsideración de los mismos, la partida y un eventual retorno como cliente de la organización (Kalbach, 2016). Mientras el ciclo de vida del cliente se centra en las fases de la relación del cliente con la organización, el ciclo de compra del cliente se centra en la relación del cliente con determinado producto o servicio. Generalmente incluye el reconocimiento de la necesidad; la búsqueda de información, aprendizaje y comparación; la compra, el uso del producto o servicio, los pagos y las actividades de recomendación a otros (Kalbach, 2016).

En ocasiones, dada la naturaleza del servicio de que se trate el CJM sigue una división cronológica que sigue la estructura general del servicio en cuestión. Por ejemplo, en parques de diversión o restaurantes, suele dividirse las experiencias de los clientes en experiencias en el parqueo, experiencias en el salón principal, experiencias en los servicios higiénicos y así por el estilo (Folstad & Kvale, 2018). Otra forma de división cronológica del CJM hace referencia a las etapas generales que preceden y siguen a la realización del servicio mismo. Conocidas las formas de esta manera de dividir el CJM, son por ejemplo la forma: pre-contacto, primer contacto, contacto principal, último contacto, en contacto (Mucz & Gareau,

2019) o la secuencia: antes del servicio, inicio del servicio, durante el servicio, después del servicio (Reason et. al., 2016; Kalbach, 2016). En general, para la división cronológica del CJM se suele usar una de las divisiones anteriores o una combinación de las mismas, dependiendo de las necesidades y objetivos específicos de la organización y de los motivos por los que se emprende el desarrollo del CJM y de los usos que se le pretenda dar (Kalbach, 2016).

Información de los clientes. Definida la estructura cronológica, se consigna en base a ella una variada información sobre el cliente, siempre desde el punto de vista del mismo cliente, tales como actividades que ha necesitado realizar, sus necesidades, sus puntos de dolor, según Folstad y Kvale (2018), sus expectativas en cada etapa, según Fernández (2018), los canales que ha utilizado, según Mucz y Gareau (2019), lo que ha pensado y lo que ha sentido y lo que ha realizado, las barreras y los impulsores del proceso, sus necesidades desatendidas, las oportunidades de mejora o innovación según Reason et al. (2016), los puntos de contacto con la organización, el nivel de esfuerzo que le ha exigido cada paso, los momentos de la verdad y las decisiones que ha tomado (Kalbach, 2016). A continuación, se detalla cada uno:

Las actividades son las acciones o tareas concretas que el cliente tiene que realizar para cumplir con los objetivos que le llevaron a entrar en contacto con la organización en dicha etapa, estas acciones están estrechamente relacionadas con la estructura tecnológica y los procesos de la organización y pueden haber sido planeadas por el proveedor del servicio o darse sin haber sido planeadas. Si el Cliente se ve obligado a realizar actividades no planeadas o a realizar las planeadas en un orden distinto, se habla de desviaciones ad hoc o de desviaciones de sincronización respectivamente. Si el cliente a pesar de realizar la actividad que se requiere no logra cumplir con el objetivo correspondiente se habla de actividad fallida (Halvorsrud, Kvale & Folstad, 2016).

Las necesidades, son los requerimientos que tiene el cliente en cada etapa de la relación con la organización. En general pueden dividirse en: (a) necesidades de información, (b) de interacción, y (c) de transacción. Las necesidades de información en general se refieren a las características, condiciones, costos, y demás atributos de los productos o servicios de la organización. Las necesidades de interacción se refieren a la necesidad de adaptar la información o las características del producto o servicio a las particularidades preferencias, condiciones y prioridades del cliente. Finalmente, las necesidades de transacción se refieren a las necesidades de intercambio del cliente con relación a la organización (Reason et al., 2016).

Un punto de dolor es cualquier interacción entre la organización y el cliente que produce sentimientos negativos en este último tales como frustración, desagrado, irritación, o enfado (Kalbach, 2016). Las expectativas son los resultados que el cliente espera obtener de la interacción con la organización (Fernández, 2018). Se denomina canales a los medios que el cliente ha utilizado para interactuar con la organización, típicamente estos incluyen correos electrónicos, medios online, comunicaciones telefónicas y comunicaciones presenciales (Mucz & Gareau, 2019). Generalmente la sección del customer journey denominada “Lo que piensa, siente y hace” hacen referencia a las reacciones cognitivas, afectivas y conductuales de los clientes ante las interacciones de la organización. Tal vez esta información sea la más distintiva del CJM (Reason et al., 2016).

Señalar las barreras e impulsores es uno de los aspectos más importantes de la experiencia del cliente con un producto o servicio, estos son la percepción que este ha tenido de qué tan bien fluye el proceso. En este sentido, una barrera es todo factor que el cliente percibe como un obstáculo o que dificulta su tránsito de una etapa a otra. Del mismo modo un impulsor es todo aquello que facilita al cliente la consecución de sus objetivos en cada etapa y su tránsito a lo largo del proceso (Reason et al., 2016). Otro de los aspectos más útiles de

CJM ha sido la identificación de las necesidades de los clientes que se han encontrado desatendidas por los actuales procesos, productos y servicios de la organización. Esto ha abierto la posibilidad de mejorar o innovar los procesos actuales en beneficio del cliente. Una iniciativa en este sentido se llama intervención y para que sea eficaz esta debe iniciar en la etapa inmediatamente anterior a la que presenta la necesidad desatendida (Reason et al., 2016).

Un punto de contacto es un evento discreto en el tiempo, en el cual se establece cualquier comunicación o interacción entre cliente y organización. Esta comunicación/interacción puede ser iniciada por la organización o por el cliente y tiene por característica que se realiza a través de un canal. Algunos autores han considerado que otro atributo esencial del touchpoint es la trazabilidad de la respuesta del cliente, por lo que no han considerado la publicidad genérica, no dirigida a algún cliente en específico, como punto de contacto (Halvorsrud et al., 2016).

Un tema muy importante también relacionado a los touchpoints en el nivel de esfuerzo se refiere al grado de atención, tiempo y capacidad que le han exigido al cliente las tareas de cada etapa del servicio. Cuando estas son desproporcionalmente elevadas en función de los objetivos a lograr, tienden a causar mayúsculos desagrados entre los clientes. Un concepto relacionado ha sido la volatilidad de transición. Esta ocurre cuando el cliente requiere pasar de una etapa del proceso que ya entiende y maneja a la siguiente en la cual el grado de reorientación y aprendizaje que necesita es muy elevado. Esto genera en los clientes la sensación de encontrarse perdidos (Kalbach, 2016).

Tipos especiales de touchpoint son los momentos de la verdad, estos son puntos de contacto especialmente críticos por el elevado nivel de esfuerzo que el cliente dedica para obtener un determinado resultado que espera, que generalmente tiene un alto contenido emocional. Una mala experiencia en estos momentos de la verdad hace que el concepto

general del servicio sea malo. Típicos momentos de la verdad son el momento de la compra del producto o servicio, el primer uso de los mismos y, más recientemente, la búsqueda de opiniones y referencias en la web o redes sociales (Kalbach, 2016). Finalmente, una de las contribuciones más importantes del CJM para la actividad de marketing de la empresa ha sido la luz que arroja sobre los procesos de toma de decisiones de los clientes, según Kalbach (2016), no solo a nivel individual y subjetivo sino que también aclara qué personas influyen en dicho proceso, a los cuales se les llama “actores”; y qué tendencias sociales, demográficas, políticas o de otra índole, a las cuales se les denomina “factores” considera el cliente en dicho proceso (Reason et al., 2016). Es necesario aclarar que un CJM no necesariamente muestra toda la información detallada en los párrafos anteriores. Los elementos de información que finalmente muestra el CJM es la que puede ser relevante dependiendo de la finalidad del estudio y el uso que se pretenda dar en la organización (Kalbach, 2016).

2.3 Diseño de Servicios con Service Blueprint.

El Service Blueprint (SB) es una herramienta muy versátil, clave en la comprensión de los servicios desde el punto de vista del cliente. Se ha consolidado y es ampliamente usada como guía metodológica en estudios de casos y como base para el diseño de los servicios multicanal de la actualidad (Halvorsrud et al., 2016; Kalbach, 2016). El Service blueprint se define como una técnica etnográfica, según Mucz y Gareau (2019) que representa, desde el punto de vista del cliente, aspectos cruciales en la realización de un servicio en el que intervienen múltiples actores tales como los clientes, la tecnología, los empleados y los proveedores de servicios outsourcing (Milton & Johnson, 2012).

Esta herramienta muestra de modo simultáneo y en capas de información horizontales: el rol del cliente en el servicio, los elementos tangibles con los que el cliente entra en contacto, las interacciones del cliente con la organización (touchpoints), y los procesos de soporte del servicio. Asimismo mediante relaciones verticales muestra la

interacción de dichos elementos en la ejecución del servicio (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008; Milton & Johnson, 2012). Gracias a la visión global de todos los elementos del servicio y a su foco en el cliente, el Service blueprint ha posibilitado el diseño de la experiencia del cliente y la mejora e innovación del servicio bajo estudio (Bitner et al., 2008).

Elementos del SB. Típicamente el SB contiene, en un arreglo cronológico, cinco elementos de información y tres líneas de interacción. Los elementos de información son: (a) las acciones del cliente, (b) las acciones visibles de los empleados (o tecnología) de contacto, (c) las acciones no visibles de los empleados (o tecnología) de contacto, (d) el procesos de soporte, y (e) evidencias físicas. Las líneas de interacción son: (a) la línea de interacción cliente-empleado de contacto, (b) la línea de visibilidad, y (c) la línea de interacción interna (Bitner et al., 2008). Se denomina acciones del cliente a las actividades que este lleva a cabo a lo largo de la realización del servicio pero que son parte del proceso de entrega o ejecución de dicho servicio, como por ejemplo la entrega de sus datos personales para su registro o la indicación de sus preferencias personales para la configuración de las características del servicio a ejecutar (Bitner et al., 2008).

Las acciones visibles de los empleados de contacto, son las acciones que realizan los empleados (o las tecnologías de auto servicio) en presencia del cliente, y que este puede percibir de manera directa, a fin de llevar a cabo el servicio mismo. Como por ejemplo contestar una llamada telefónica del cliente o mostrarle en una pantalla la información que requiere (Bitner et al., 2008). Línea de interacción cliente-empleado de contacto es la línea que separa las acciones del cliente de las acciones visibles de los empleados de contacto. En general cuando una flecha vertical cruza esta línea indica que se produce una interacción entre ambos (Milton & Johnson, 2012). Las acciones no visibles de los empleados de contacto son las actividades que realizan los empleados de contacto como parte de sus funciones pero que no son directamente percibidas por el cliente y no necesariamente se

realizan en presencia de este último. Generalmente son tareas de preparación o configuración de servicios que se realizan antes y después de las interacciones con los clientes. (Bitner et al., 2008). Línea de visibilidad es la línea que separa las acciones visibles de los empleados de contacto de las no visibles. Separa por encima de ella todas las acciones que son directamente percibidas por el cliente y por debajo de ella todas las acciones que la organización realiza, necesarias para la ejecución del servicio, pero que no son directamente percibidas por el cliente (Milton & Johnson, 2012).

Se denomina procesos de soporte a las actividades necesarias para realización del servicio pero que son llevadas a cabo por empleados (o tecnologías) que no tienen contacto con el cliente, por ejemplo, las actividades de los administradores de la base de datos o de recursos humanos en lo que se refiere al servicio de que se trate (Bitner et al., 2008). La línea de interacción interna es la línea que separa las actividades no visibles de los empleados de contacto con las actividades de los procesos de soporte. Cuando una flecha cruza esta línea indica que los empleados de contacto recurren a los procesos de soporte a fin de llevar a cabo el servicio para los clientes (Milton & Johnson, 2012). Finalmente en la terminología del service blueprint se denomina evidencia física a cualquier elemento tangible con el que el cliente entra en contacto durante la realización del servicio y que influye en su percepción de calidad del mismo. Brochures, páginas web, edificaciones etc. son ejemplo de evidencias físicas (Bitner et al., 2008).

Potenciales hallazgos del SB. Típicamente, los principales hallazgos del SB son de tres tipos (Fernández, 2018): (a) las fallas del proceso o puntos de dolor, son puntos del proceso donde no se añade valor, se desperdicia el tiempo del cliente o se le causa innecesariamente algún tipo de malestar (Kalbach, 2016); (b) zonas de espera, o puntos del proceso que presentan cuellos de botella y obliga a los clientes a esperar para continuar con el proceso. Es probable que todo servicio admita ciertas zonas de espera siempre y cuando se

defina desde el punto de vista del cliente hasta qué punto esta es aceptable (Fernández, 2018); y (c) los riesgos o potenciales problemas, que, si bien no ocurren en la realización actual del servicio, se concibe con cierto grado de probabilidad que pueden suceder; por lo cual es necesario tener planes de contingencia. Por ejemplo, falla en el sistema de información bancarios (Fernández, 2018).

2.4 Proceso de Diseño de la Experiencia del Consumidor Usando CJM y SB.

No existe absoluto consenso entre los autores sobre las etapas del diseño de servicios, sin embargo, bajo distintas denominaciones es posible identificar una estructura en común que se detalla a continuación: La primera etapa ha consistido en establecer la visión general, el alcance y delimitación del proyecto, es decir, indicar dónde inician y dónde terminan los procesos bajo estudio, la profundidad a la que se ha llegado en el análisis de cada etapa, los sujetos bajo estudio y qué roles o comportamientos se ha estudiado, así como los principales síntomas o problemas que han motivado la investigación. Del mismo modo se debe establecer la finalidad del estudio es decir aclarar cuáles son los objetivos del proyecto de diseño y por qué razón la organización los desea alcanzar (Halvorsrud et al., 2016; Kalbach, 2016).

La segunda fase del proceso de diseño ha sido la investigación propiamente dicha, lo que ha implicado la recolección de data sobre la experiencia del cliente y sobre el desempeño del servicio. Esta etapa no solo ha implicado una investigación cualitativa sobre los clientes y demás actores del servicio basada en herramientas como entrevistas, focus group, observaciones de campo; sino que también ha sido necesario recurrir a algún tipo de investigación cuantitativa para validar los resultados (Halvorsrud et al., 2016; Kalbach, 2016; Mucz & Gareau, 2019). La tercera fase ha reconstruido la experiencia del cliente y del desempeño del servicio; en esta etapa se ha usado la información recolectada en primer lugar para la creación de los “Customer personas” que son arquetipos de clientes contruidos en

base a comportamientos, necesidades y emociones comunes identificados entre los clientes individuales estudiados. El customer persona, termina siendo, pues, una descripción de un cliente arquetípico en términos de atributos valorados, comportamientos, necesidades, sentimientos y motivaciones comunes (Kalbach, 2016). En segundo lugar, se han usado los customer persona definidos para agregar lo más significativo de las experiencias individuales y construir el customer journey map que resulta en la representación de la experiencia típica de los clientes haciendo énfasis en los puntos de dolor y las oportunidades de mejora. Del mismo modo se ha construido el service blueprint que resulta en una visión panorámica de la interrelación de los clientes con elementos estructurales de la organización y de las fallas o potenciales mejoras del servicio (Halvorsrud, et al., 2016; Kalbach, 2016; Reason et al., 2016). Usualmente esta reconstrucción se hace con equipos transfuncionales e incluso con la participación de clientes mediante talleres workshop para ganar comprensión y generar una visión común del estado actual de la experiencia del cliente y del desempeño del servicio (Bitner et al., 2008).

Sigue la etapa de generación de ideas y diseño de soluciones; en esta etapa, típicamente también en workshops con equipos transfuncionales (Bitner et al., 2008), se han generado ideas para mejorar e innovar los servicios y la experiencia del cliente, también se han evaluado las mismas en función de sus costos para la organización e impacto en los clientes; e incluso se puede realizar testeos o pilotos de alcance limitado para perfeccionar las soluciones (Fernández, 2018). Luego de ello se está en condiciones de pasar a la etapa de diseño de la experiencia deseada; en esta etapa se ha diseñado el Customer Journey, y el service blueprint con las soluciones incorporadas. Típicamente contiene intervenciones al proceso original a fin de superar los puntos de dolor, controlar los riesgos y minimizar las zonas de espera inaceptables para el cliente (Fernández, 2018). Clave en esta etapa, es verificar que los servicios diseñados tienen un flujo adecuado, una estructura organizativa y

de sistemas consistente, y que los clientes, el staff y la tecnología usada exhiben un comportamiento integrado y coherente (Reason et al., 2016). Igualmente importante es verificar que los procesos del servicio resultan de un “pensamiento esbelto”, lo cual significa que se ha identificado previamente lo que significa “valor” para el cliente; que se han identificado las actividades del proceso que añaden valor y que se han eliminado las que no lo hacen; que se ha optimizado el flujo del proceso en ese sentido; y que el proceso es guiado y dirigido por las cambiantes necesidades del cliente (Kalbach, 2016). Finalmente, el proceso debe asegurar también un “consumo esbelto” lo que implica que el servicio es fácil de comprar y usar por el cliente y que no desperdicia innecesariamente el preciado tiempo del mismo (Kalbach, 2016). Una herramienta muy útil y ampliamente usada en esta etapa para visualizar los resultados deseados han sido los “Escenarios de servicio” que son descripciones, generalmente gráficas, del servicio ideal futuro que se espera (Reason et al., 2016).

La etapa final es el establecimiento de estándares y métricas en la que se establecen las métricas adecuadas para el nuevo servicio diseñado. Importante es establecer una adecuada estrategia de medición que se caracterice por facilitarle al cliente la retroalimentación sobre su experiencia para permitir acciones inmediatas sobre las desviaciones del servicio sobre el estándar establecido, en el momento en que ocurren (Fernández, 2018). Las métricas más usadas para la medición de la experiencia del cliente, las que generalmente se basan en encuestas, son: (a) Net promoter score, que indica el grado en que el cliente puede recomendar a otros el producto o servicio; (b) el índice de satisfacción del cliente, que mide el grado en que el cliente está satisfecho con el servicio recibido; (c) la Tasa de retención de clientes, que se basa en el número de clientes al inicio del periodo, al final del periodo y el número de clientes nuevos durante el periodo; mide el porcentaje de cliente que se mantuvieron haciendo transacciones con la organización durante un periodo

determinado; (d) la Tasa de pérdida de clientes, concepto similar al anterior que mide la cantidad de clientes que dejaron de hacer transacciones con la empresa en determinado periodo; (e) el Indicador de esfuerzo del cliente, que mide desde el punto de vista el grado de dificultad que le exige al cliente comprar o hacer uso de los servicios de la empresa. Finalmente es importante también tener algunos indicadores de satisfacción internos a la organización como mediciones de clima laboral o de satisfacción del cliente interno (Fernández, 2018).

2.5 Cultura Orientada al Cliente

En un modelo tradicional, la satisfacción del cliente se focalizaba en la calidad de los productos y servicios, basado en variables como satisfacción general, lealtad o índices económicos como participación de mercado. Con el modelo basado en la experiencia del cliente, se ha tomado en cuenta tanto el aspecto racional como el emotivo y es más preciso en cuanto a variables como satisfacción y lealtad de los clientes. La Calidad se construye trabajando para ofrecer al mercado un producto o un servicio con unos determinados niveles de perfección, por otro lado, la Experiencia del Cliente se construye sobre lo que percibe, lo que siente, clientes que hacen uso del servicio o el producto, por lo que no deben confundirse ambos conceptos (Ruiz, 2015).

El customer journey ayuda a entender cómo los colaboradores de cada área que normalmente no están conscientes de su relación directa con la experiencia del cliente, y a tomar conciencia de la importancia de su rol en la experiencia de los clientes. Se tiene el siguiente beneficio de una estrategia que ha considerado el customer journey y es que se centra en las necesidades y las expectativas de los clientes en las diferentes etapas del proceso y puntos de contacto (Toro, 2016). De acuerdo con Gulati y Oldroyd (2005), cuatro son los pasos que se debe considerar en los puntos de contacto: (a) la colaboración comunitaria: recopilar información del postulante; (b) la coordinación en serie: recopilar información del

comportamiento del postulante en el pasado; (c) coordinación simbiótica: comprender el comportamiento futuro del postulante; y (d) coordinación integral: respuesta en tiempo real a las necesidades del postulante. Los trabajadores son claves en una cultura centrada en el cliente, y de acuerdo con Torres (2016) se debe tomar en cuenta los siguientes cuatro puntos: (a) entender a profundidad al cliente como el principal factor sobre el que se basa el proceso para la toma de decisiones y el desarrollo de las iniciativas de mejora en la empresa; (b) invitar a todas las áreas de la empresa a proponer, en forma continua, en su día a día, propuestas que tengan por finalidad mejorar la experiencia del cliente; (c) fomentar la colaboración disciplinada entre las áreas para sacar provecho la capacidad del equipo; (d) desarrollar un equipo de líderes para enfrentar los desafíos que se encuentran durante el lanzamiento, siendo ellos agentes del cambio en la organización para poder impulsar la transformación y dar el ejemplo.

De acuerdo con Ryder (2007) existen tres principios claves que se debe seguir para el éxito a largo plazo de una estrategia basada en la experiencia del cliente: (a) las personas son primero: no es tan importante en qué área de la organización se encuentre o si está en el papel de un cliente o un proveedor, todos tienen una reacción humana inherente a cada vivencia o experiencia que se tiene; es clave tratar entender cuál es el sentir de las personas en cada una de esas situaciones sino se está en riesgo de perder oportunidades, o peor aún, un cliente o un empleado; (b) administrar la brecha de la realidad: se refiere a la práctica de ponerse debajo de la piel de las personas en las experiencias que viven y asegurarse que haya tan poca diferencia posible y asegurarse vivir la experiencia del cliente o empleado; (c) crear confianza y relevancia, en cada una de las interacciones. Otro aspecto muy importante para sostenibilidad de la estrategia centrada en el cliente es una buena conexión y fidelización entre el colaborador y el cliente, la interacción del empleado y el cliente, directa e indirectamente, va a ser constante, por ello su importancia. Una buena experiencia del cliente

comienza en el interior de la organización en otras palabras, por el colaborador. La pregunta entonces es ¿cómo lograr que el colaborador tenga una experiencia interna que lo conduzca, a comprometerse con los resultados y, contribuya a la plena satisfacción y fidelización del cliente? La consecuencia de una buena experiencia del colaborador en la empresa es el compromiso, la actitud del colaborador por aportar activa y positivamente para alcanzar los retos de la empresa. Se trata de una actitud psicológica positiva, una actitud conductual como resultado de la interpretación emocional positiva que reciben los colaboradores en su interacción día a día. Por lo tanto, se debe lograr una buena experiencia del colaborador que genere emociones positivas en ellos, y los comprometa con la experiencia de cliente. Para ello, la experiencia del colaborador puede medirse con dos enfoques: por la actividad de interacción del colaborador con la empresa y por el resultado actitudinal de estar comprometido con la empresa (Peñalver, 2016).

Para modificar la cultura de una organización, se tiene que actuar en todos los elementos que la componen. Por lo tanto, se debe analizar y actuar en cada elemento: (a) valores, donde se evidencie que el cliente sea la prioridad #1, lo cual es vital para interiorizarlo en todo el personal, empezando por el alto nivel y teniendo una política de incentivos y premiación acorde; (b) creencias; cambio de creencia como “cada venta debe generar rentabilidad inmediata”, “es más importante dejar contento al jefe que satisfacer al cliente” muy frecuente en empresas orientadas al resultado o jerarquizadas; creencias que debemos evitar (c) costumbres; se deben erradicar aquellas costumbres que no responden al nuevo modelo, las que no están alineadas a la estrategia deben ser eliminadas; (d) prácticas y procesos de gestión, en este aspecto se debe evaluar si se requiere una reingeniería, los procesos deben soportar la estrategia y no deben ser una barrera; (e) normas o estándares de actuación; establecer una política coherente con parámetros acordes a la nueva cultura, no es útil repetir que el postulante es primero si luego se juzgan las acciones con otros parámetros

como económicos por ejemplo (Alcaide, 2011).

2.6 Conclusión

La experiencia del cliente tiene cinco dimensiones: cognitiva, emotiva, conductual, social y sensorial. Una experiencia negativa en cualquiera de estas dimensiones se denomina “punto de dolor” y una positiva “punto de felicidad”. La herramienta por excelencia para el estudio de la experiencia del cliente es el “customer journey” que es registro secuencial de lo que el cliente piensa, siente y hace en cada una de las etapas de la interacción del cliente con la empresa. En cuanto al “Service Blue Print”, es una herramienta muy útil para estudiar el alineamiento de los procesos de la empresa con las necesidades y experiencias de los clientes. Para una estrategia orientada al cliente debe considerarse diferentes aspectos, desde su diseño, usando el customer journey, hasta una transformación de la cultura empezando por el interior de la organización.

Capítulo III: Resultados de los Análisis Cualitativos y Cuantitativos

3.1 Organización de CENTRUM PUCP con Relación al Reclutamiento y Admisión De Postulantes a los Programas MBA

3.1.1 Áreas Funcionales de CENTRUM PUCP relacionadas

De acuerdo con el proceso que sigue el postulante, se cuenta con tres áreas importantes que brindan la base de la experiencia de los postulantes las cuales son (a) la dirección de marketing e imagen institucional ventas grado; (b) la dirección de admisión, registro y soporte académico [DARSA], y (c) la dirección de administración y finanzas. De este modo, la experiencia del postulante está soportada por estas tres direcciones, siendo la dirección de marketing y ventas de grado quienes generan el primer contacto con los interesados determinando el inicio de la experiencia y entrega de información al postulante (CENTRUM PUCP, 2018b). Por otro lado la dirección de admisión se divide en tres áreas: (a) de admisión, (b) de registros, y (c) de soporte académico, donde el área de admisión es responsable de la experiencia de inscripción al examen y la admisión al programa, el área de registro realiza la inscripción de los alumnos a los sistemas académicos que viene a ser el inicio de la experiencia del alumno y es el encargado de los trámites de certificación y evaluación de documentos, por último el área de soporte académico se encarga de brindar toda la información de evaluaciones, entrega de trabajos y revisión de notas (CENTRUM PUCP, 2019b).

3.1.2 Procesos relacionados con la experiencia del postulante MBA

Los procesos que se encuentran relacionados con la experiencia del postulante se encuentran en las áreas que se mencionaron anteriormente y a continuación se describe brevemente. El proceso de marketing es donde se realizan todas las acciones de captación de los interesados, tanto de manera digital como presencial. De manera digital se realizan acciones de pauta digital en las redes sociales, páginas de llegada con formularios (landing

page), publicación orgánica en las cuentas oficiales de CENTRUM y programación de correos electrónicos. Por la parte presencial se ejecutan charlas magistrales, se implementan stands o puestos de información en los eventos y revistas especializadas (CENTRUM PUCP, 2018b).

En el proceso de ventas, CENTRUM brinda una atención personalizada de manera presencial y virtual, buscando que la experiencia sea agradable para los interesados quienes son escuchados por una asesora comercial con quien se resuelve todas sus dudas hasta llegar a ser un alumno (CENTRUM PUCP, 2018c). El proceso de admisión se enfoca en los interesados en estudiar en la escuela y que quieren postular para ser admitidos. El proceso inicia con la presentación de sus documentos para que sean validados e incluye la toma del examen de aptitud y el test de personalidad para determinar si son admitidos al programa (CENTRUM PUCP, 2019b).

Durante el proceso de matrícula los postulantes admitidos gestionan los pagos correspondientes al programa, estos son realizados mediante una pasarela de pago que contienen validaciones internas que permiten realizar de manera segura este proceso (CENTRUM PUCP, 2015). Finalmente, el proceso de financiamiento se ejecuta con los matriculados o en paralelo al proceso de postulación, permitiendo realizar a los alumnos acceder al pago fraccionado del programa de acuerdo con sus intereses (CENTRUM PUCP, 2018d).

3.1.3 Objetivos y políticas relativas a la experiencia del postulante MBA

Existen objetivos sobre el trato a los postulantes/alumnos, pero no se da de manera formal, y está basada en la experiencia de los trabajadores y la exigencia de los jefes directos por el cumplimiento de las metas. Por otro lado, existen manuales y procedimientos de las funciones en cada área, donde se ha detallado las acciones a realizar en situaciones específicas (CENTRUM PUCP, 2018b; CENTRUM PUCP, 2019b; CENTRUM PUCP,

2015; CENTRUM PUCP, 2018d).

3.1.4 Principales iniciativas relacionadas con la experiencia del postulante MBA

Una de las iniciativas presentadas actualmente fue impulsada por la dirección de marketing, donde han dado cuenta del problema de correos spam que han generado molestias en los alumnos y postulantes. Para ello se implementó un sistema de marketing automático (marketing automation) que centraliza todos los envíos de correos de la escuela de negocios, evitando así el spam e incrementando la fidelización de los interesados/alumnos mediante insumos personalizados conforme a sus comportamientos digitales y necesidades (N. Bustamante, comunicación personal, 14 de noviembre de 2019).

Otra iniciativa que fue de parte de la dirección de admisión fue en digitalizar todo el proceso de admisión permitiendo que su realización sea de manera online e integrando sus funciones con el sistema académico de CENTRUM, lo cual ha permitido tener mejores tiempos de respuesta e información actualizada (L. A. Rodríguez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2019). Asimismo, la dirección de administración implementó un sistema de pagos online mediante las plataformas de los Bancos, el cual genera un código de pago donde los postulantes/alumnos desde sus canales preferidos realizan el pago correspondiente. Anteriormente se realizaban los pagos directamente en la caja física de CENTRUM (L. Manzaneda, comunicación personal, 13 de noviembre de 2019).

3.2 Problemática Identificada por CENTRUM PUCP

A raíz de las entrevistas con los trabajadores de CENTRUM PUCP se han identificado cuatro potenciales oportunidades de mejora en la experiencia del estudiante, que se pasa a describir a continuación.

3.2.1 Desconocimiento de los factores de decisión de los postulantes MBA

Una oportunidad se ha encontrado en el área de marketing donde se han implementado las estrategias que buscan obtener la atención de los interesados y brindar una

experiencia única en el proceso de ventas, sin embargo, las estrategias han carecido de estudios que la soporten, y han sido creadas y ejecutadas con un conocimiento muy somero de los factores de decisión que hacen que las personas pasen de una etapa a otra durante la postulación. Así, los juicios, sentimientos, comportamiento y percepciones de los interesados en el programa MBA CENTRUM no han estado siendo estudiados sistemáticamente para la generación de las respectivas estrategias comerciales, por lo cual estas mismas han sido lanzadas y puestas en marcha como ensayo y error, lo cual ha podido estar limitando su efectividad (M. Salmon, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019; M. Lazo, comunicación personal, 14 de diciembre de 2019; N. Bustamante, comunicación personal, 14 de diciembre de 2019; C. Pretell, comunicación personal, 15 de diciembre de 2019).

3.2.2 Inconsistencias del soporte tecnológico

CENTRUM PUCP ha contado con soporte tecnológico propio en el mismo campus sobre los activos digitales, pero han existido otras plataformas online que son de la sede central de la PUCP por lo cual el soporte de primer nivel ha sido brindado por la casa matriz (M. Salmon, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019; M. Lazo, comunicación personal, 14 de diciembre de 2019). De la interacción de las asesoras de ventas principalmente con los postulantes, se ha detectado que las plataformas de admisión, personality insights y el sistema de pagos, han podido estar generando dificultades y molestias al postulante.

De acuerdo con la investigación de campo en CENTRUM, han existido indicios de que el soporte desde la PUCP no ha sido inmediato, de que las plataformas presentan fallos y poca asistencia al usuario, y de que el nivel del examen de admisión, cuyas preguntas vienen de los sistemas de la casa matriz, ha sido percibido como innecesariamente complicado y difícil por los postulantes (M. Salmon, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019; M. Lazo, comunicación personal, 14 de diciembre de 2019).

Las oportunidades detectadas en este apartado, referidos a las plataformas digitales de CENTRUM han derivado al parecer de los sistemas propios de la PUCP que han presentado brechas con las necesidades de los usuarios propios de los postulantes de CENTRUM y cuya modificación y mejora no ha sido inmediata y ha presentado un grado considerable de dificultad debido a que han tenido que generarse desde la casa matriz (M. Salmon, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019; M. Lazo, comunicación personal, 14 de diciembre de 2019).

3.2.3 Pertinencia de la evaluación

Con respecto a las evaluaciones del examen de admisión, las asesoras de ventas y el personal de admisión, indicaron que han recibido constantes manifestaciones de preocupación de los postulantes, quienes señalaron que el examen de aptitud matemática ha sido demasiado específico, e innecesariamente difícil y que a su parecer dichas preguntas no han guardado relación con los programas que pretenden estudiar. Y se ha generado de esta manera desconcierto y preocupación en los postulantes (M. Salmon, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019).

3.2.4 Oportunidad de diseño superior de la experiencia de los postulantes MBA

CENTRUM ha tenido detectada una carencia de diseño intencional, unificada y transfuncional de la experiencia del postulante, que tenga que estar alineada con los objetivos de marketing de la institución y que de coherencia a las distintas formas de interacción que se tienen con los potenciales alumnos. Dentro de este último aspecto, las comunicaciones de las diversas instancias con los postulantes y, que se hacen por distintos medios, han sido un tema importante para unificar.

3.3 Análisis Cualitativo

Con respecto a las etapas de la experiencia del estudiante, se ha dividido la experiencia del postulante en las siguientes etapas:

- **Pre-contacto.** Abarca las experiencias del postulante relacionadas a la intención de estudiar una maestría antes que él mismo tome algún tipo de contacto con CENTRUM Católica.
- **Contacto inicial.** Que engloba las experiencias del postulante con CENTRUM a través de los medios digitales, antes de tomar contacto con una representante de venta (RDV).
- **Contacto de venta.** Que abarca todas las interacciones con la RDV hasta que el postulante toma la decisión de pasar por el proceso de admisión.
- **Charla magistral.** Cubre las experiencias durante las charlas magistrales que se organizan durante todas las campañas de reclutamiento de los postulantes a los MBA.
- **Presentación de documentos.** Incluye las experiencias del postulante durante la carga de los documentos exigidos por el programa de maestría en la plataforma habilitada por CENTRUM para tal fin.
- **Examen de admisión.** Engloba las experiencias del postulante en relación al examen de admisión.
- **Test de personalidad.** Incluye las experiencias relacionadas con la realización del test “personality insight.”
- **Pagos.** Incluye las experiencias del postulante en relación con el pago de su derecho de matrícula.
- **Evaluación crediticia.** Que abarca la experiencia del postulante con respecto a los procesos de evaluación crediticia de CENTRUM.
- **Orientación inicial.** Que incluyen las experiencias del postulante recientemente matriculado con relación a la información que recibe sobre el inicio de sus cursos y ceremonias de inducción o bienvenida.

3.3.1 Hallazgos referidos a las decisiones que toma el postulante

Durante el proceso estudiado, el postulante toma tres decisiones: (a) la primera es la decisión de estudiar una maestría; (b) la segunda es qué tipo de maestría estudiar, si estudiar un MBA o una maestría especializada; y (c) la tercera decisión es en qué escuela estudiar. Si bien la mayoría de entrevistados ha definido qué tipo de maestría va a estudiar en la etapa de pre contacto, sin embargo, algunos de ellos han entrado en la etapa de información y evaluación aún con esa duda y han atravesado con ella las etapas de contacto inicial y contacto de venta; por ejemplo, una entrevistada recién disipó su duda al finalizar la etapa de contacto de venta (Entrevistado 10, 2019). Un caso más extremo fue de alguien que siguió con la duda de qué tipo de maestría le convenía aún después de haber sido admitida, lo cual fue precisamente uno de los factores por el que desistiera de estudiar el MBA (Entrevistado 17, 2019). Otro caso fue que finalmente eligió una maestría en marketing por considerar que aún no contaba con la experiencia necesaria para llevar un MBA (Entrevistado 21, 2019).

Además de estos casos, dos postulantes que, habiendo tomado la decisión de estudiar una maestría, no tenían claro, sin embargo, si estudiar un MBA o una maestría especializada; tal indecisión fue una de las causas que hizo que uno de los postulantes postergara el inicio de sus estudios por dos años. Queda claro, pues, que la decisión de estudiar una maestría no es lo mismo que la decisión de qué tipo de maestría llevar. Aunque se ha concebido que estas dos decisiones han podido darse de manera simultánea, esto no necesariamente ha sido así, tal como han ilustrado los casos mencionados. A continuación, se ha analizado cómo han sido tomadas cada una de estas decisiones.

La decisión de estudiar una maestría. Tal como se puede apreciar en la Tabla 3, las menciones relacionadas con la decisión de llevar una maestría ocurren preponderantemente cuando el discurso gira en torno a la etapa de pre-contacto. De las 41 citas relacionadas con esta decisión, 36 se mencionaron mientras se hablaba de asuntos ocurridos antes del contacto

con las instituciones educativas; dos, no tienen ubicación temporal definida debido a que se tratan reflexiones generales sobre el impacto que puede tener esta decisión en las vidas del postulante (Entrevistado 13; Entrevistado 16; 2019); y finalmente tres citas han ocurrido en la etapa de información y evaluación, de estas últimas, dos nuevamente son reflexiones generales sobre la decisión suscitadas a propósito de la charla magistral (Entrevistado 13; Entrevistado 20; 2019) y una se refiere al efecto que causó sobre esta decisión un correo corporativo recibido por el entrevistado anunciando unos descuentos (Entrevistado 14, 2019). Esta distribución de la evidencia ha sugerido, pues, que la decisión de estudiar una maestría ha ocurrido preponderantemente en la etapa de pre-contacto, es decir antes que el postulante haya empezado a buscar información. Esta observación en apariencia anodina ha cobrado relevancia cuando se la ha comparado con la distribución temporal de la decisión de qué tipo de maestría estudiar, lo cual se puede ver en párrafos más adelante.

Tabla 3

Menciones sobre la Decisión de Estudiar una Maestría versus Etapa en la que se Menciona

| | Pre-contacto | Evaluación e información |
|-----------------------|--------------|--------------------------|
| Decisión- Maestría | 36 | 3 |

Desarrollo profesional. La decisión de estudiar una maestría ha sido básicamente respuesta a la necesidad de desarrollo profesional de los entrevistados. Efectivamente, 11 de los 15 entrevistados manifestaron que esta ha sido la razón principal por la que decidieron estudiar una maestría. Tal desarrollo profesional, ha sido concebido básicamente bajo tres dimensiones: (a) por un lado es entendido como la necesidad de ascender y seguir escalando posiciones, para lo cual la maestría ha sido un requisito para ellos (Entrevistado 11; Entrevistado 15; Entrevistado 10; Entrevistado 21; Entrevistado 17; 2019); (b) el desarrollo profesional ha sido entendido como la generación de más y nuevas oportunidades

profesionales tales como la posibilidad de ejercer la docencia (Entrevistado 14; Entrevistado 10; 2019), generar un networking profesional (Entrevistado 10; Entrevistado 16; 2019), acceder a nuevos puestos (Entrevistado 16; Entrevistado 22; Entrevistado 21; 2019) o abrir un negocio propio (Entrevistado 16; Entrevistado 20; 2019); y (c) finalmente el desarrollo profesional también ha sido entendido como la adquisición de capacidades que permiten ser mejor profesional y afrontar con éxito nuevos retos (Entrevistado 12; Entrevistado 15; Entrevistado 16; Entrevistado 19; 2019).

Tal como se puede apreciar en la Tabla 4, es interesante hacer notar que las respuestas de los entrevistados con rango de analista han estado más orientadas al tema de ascender, o en su defecto al tema de generarse oportunidades en otras empresas (Entrevistado 21; Entrevistado 17; 2019). Una tendencia distinta se ha revelado en las respuestas de los analistas senior, tal como se observa en la Tabla 5, estas se han orientado principalmente hacia la generación de oportunidades tales como la docencia, generación de redes profesionales y acceder a distintos puestos (Entrevistado 14; Entrevistado 16; Entrevistado 10; Entrevistado 22; 2019).

El único entrevistado con rango de jefe, se orientó básicamente al tema de los ascensos y el ser mejor profesional (Entrevistado 15, 2019). Finalmente, los entrevistados con rango de gerente, manifestaron mayor interés en el emprendimiento, la docencia y la competencia profesional (Entrevistado 20; Entrevistado 19; 2019) (ver Tabla 6). Esta distribución de respuestas, puede ser un indicio de que en las primeras etapas de desarrollo profesional las miras profesionales pueden estar puestas en ubicarse en una buena empresa y ascender; en etapas intermedias, en generar diversas oportunidades de desarrollo a través del networking y la capacidad de ocupar diversas posiciones; mientras que en posiciones gerenciales se puede buscar fortalecer la competencia profesional y abrir oportunidades a través del emprendimiento y la docencia.

Tabla 4

Analistas: Menciones a Dimensiones de Desarrollo Profesional

| | Analista 1 | Analista 2 | Analista 3 | Analista 4 | Analista 5 | Total |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|
| Ascender | 1 | | 1 | 1 | | 3 |
| Tener más oportunidades | | | 1 | 1 | | 2 |
| Ser mejor profesional | | 1 | | | | 1 |

Nota. El desarrollo profesional para un analista está más asociado a la idea de ascender.

Tabla 5

Analistas Senior: Menciones a Dimensiones de Desarrollo Profesional

| | Analista Senior 1 | Analista Senior 2 | Analista Senior 3 | Analista Senior 4 | Total |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Ascender | | | 1 | | 1 |
| Ser mejor profesional | | 2 | | | 2 |
| Tener más oportunidades | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |

Nota. El desarrollo profesional para un analista senior está más asociado a la búsqueda de más oportunidades. (Atlas TI).

Tabla 6

Gerentes: Menciones a dimensiones de Desarrollo Profesional

| | Gerente 1 | Gerente 2 | Total |
|-------------------|-----------|-----------|-------|
| Ascender | | | 0 |
| Mejor Profesional | | 4 | 4 |
| Más oportunidades | 2 | | 2 |

Nota. El desarrollo profesional para un gerente se asocia más a la idea de ser un mejor profesional y tener más oportunidades.

Impulsores de la decisión. Entre los entrevistados, en relación con la decisión de estudiar una maestría, han aparecido cinco impulsores; los cuales, de mayor a menor frecuencia de mención, son: (a) la experiencia, (b) las becas y descuentos corporativos, (c) la jerarquía, (d) la importancia de los estudios menores, y (e) la edad (ver Tabla 7).

Tabla 7

Frecuencia de Menciones a Impulsores en la Decisión de Estudiar una Maestría

| Impulsor | Menciones |
|---------------------------------|-----------|
| Experiencia laboral | 13 |
| Descuentos, becas corporativas | 10 |
| Jerarquía | 6 |
| Experiencia en estudios previos | 5 |
| Edad | 4 |

Nota. El impulsor experiencia es significativo para la decisión de estudiar una maestría. (Atlas TI).

Impulsor experiencia. Nueve entrevistados se refirieron a la experiencia como algo que les habilita o inhabilita estudiar una maestría. En tres casos se ha indicado que debido a que los entrevistados contaban ya con amplia experiencia, ya estaban en condiciones de estudiar una maestría (Entrevistado 11; Entrevistado 16; Entrevistado 20; 2019), en otras tres ocasiones han señalado que no les hacía sentido estudiar una maestría mientras ocupaban puestos como asistentes o analistas dado que les hacía falta experiencia (Entrevistado 15; Entrevistado 16; Entrevistado 10; 2019) y en otros dos casos mencionan que la falta de experiencia fue una de las razones por las que finalmente desistieron de estudiar un MBA (Entrevistado 21; Entrevistado 17; 2019).

Pero cabe preguntarse cómo se conceptúa la experiencia entre los entrevistados: lo primero que hay que señalar es que, de acuerdo con ellos, la experiencia no es igual al puesto ocupado o a su nivel jerárquico; si bien es cierto que de las trece ocasiones en las que se ha hablado de experiencia en seis también se ha hablado de la jerarquía como de algo muy relacionado, sin embargo en dos ocasiones se ha mencionado claramente que estas son distintas: un entrevistado mencionó que para estudiar una maestría es necesario tener no solo experiencia sino el nivel jerárquico también (Entrevistado 15, 2019); un segundo entrevistado indicó que hay personas que tienen altos cargos y sin embargo no han tenido mucha experiencia (Entrevistado 23, 2019). Pero ¿Qué es entonces la experiencia? Es haber tenido un mínimo de años, cinco dicen algunos (Entrevistado 24, 2019) seis o siete indican otros (Entrevistado 23, 2019), en puestos que impliquen tomar decisiones (Entrevistado 23, 2019), tener gente a cargo (Entrevistado 16; Entrevistado 23; 2019) y donde se haya tomado contacto con el trabajo de distintas áreas y colaboradores (Entrevistado 23, 2019). La experiencia implica, por tanto, cierta jerarquía; pero la jerarquía no implica necesariamente experiencia. Haber alcanzado cierto nivel de experiencia ha sido, pues, uno de los principales impulsores de la decisión de estudiar un MBA.

Impulsor becas y descuentos corporativos. Cuatro de los quince entrevistados manifestaron haber recibido una beca o algún tipo de financiamiento de su centro de labores (Entrevistado 12; Entrevistado 13; Entrevistado 17; Entrevistado 19; 2019); de estos, dos afirmaron que de no haber recibido dicha beca hubiera sido inalcanzable para ellos estudiar la maestría (Entrevistado 12; Entrevistado 13; 2019), en un caso se señaló que debido a la beca decidió "esta vez sí postular" (Entrevistado 17, 2019) y en otro caso se cambió las intenciones de estudiar un diplomado por la maestría gracias a la beca (Entrevistado 19, 2019). Queda claro en estos casos, las becas posibilitan, inducen y orientan la decisión de postular a una maestría. Similares efectos tienen los descuentos corporativos: en cuatro casos se ha encontrado que fue un importante descuento corporativo de CENTRUM para con los centros de labores de los entrevistados lo que hizo pasar la maestría de ser un tema pendiente a ser una realidad (Entrevistado 11; Entrevistado 14; Entrevistado 10; Entrevistado 23; 2019). Son en total ocho de los quince casos en los que una beca o un descuento corporativo detonaron la decisión de postular, lo cual los ha convertido en un importante impulsor a considerar.

Impulsor Jerarquía. Tal como se mencionó anteriormente, cinco entrevistados manifestaron que en posiciones bajas de las jerarquías institucionales tales como asistentes y analistas no ha sido muy conveniente estudiar una maestría (Entrevistado 15; Entrevistado 16; Entrevistado 10; Entrevistado 21; Entrevistado 17; 2019). Cuatro de ellos se han contrapuesto a esa situación, su situación actual en la que ya tienen gente a cargo como una condición habilitante para realizar tales estudios (Entrevistado 15; Entrevistado 16; Entrevistado 10; Entrevistado 23; 2019), es así que una de las entrevistadas indicó que la maestría le ha sido especialmente útil ahora y no antes, por la expectante posición jerárquica en la que se ha encontrado, lo cual le ha permitido tentar una jefatura o subgerencia; cosa que no podía hacer en posiciones más junior como la de analista (Entrevistado 10, 2019). Finalmente, otra entrevistada contó que dado el cargo que ostentaba, el de gerente de

división, y las cada vez más complejas responsabilidades a las que ha debido enfrentar; la maestría le ha venido muy bien para mejorar su competencia en ello (Entrevistado 19, 2019). En consonancia directa con las necesidades de desarrollo profesional de las que se trató anteriormente, queda claro aquí que la jerarquía ha tenido un efecto impulsor de la decisión de estudiar una maestría, por una razón o por otra: en posiciones bajas se ha pensado que no es conveniente estudiarla; en posiciones intermedias como analistas senior o jefaturas, se ha considerado útil por dos motivos, uno por que se está en condiciones de entender y aplicar lo que se aprende en la maestría; y dos, por que ayuda a alcanzar las posiciones siguientes como jefaturas o subgerencias. Finalmente, en posiciones altas el incentivo para estudiar la maestría ha sido el mejoramiento de las habilidades directivas.

Impulsor impacto de estudios menores. Una interesante característica de la muestra de personas entrevistadas ha sido que en su gran mayoría estos han llevado otros cursos de postgrado previos tales como diplomados, especializaciones o cursos ejecutivos: efectivamente, 10 de los 15 entrevistados manifestaron claramente haber llevado tales estudios, mientras que los otros cinco no lo especifican, tal como puede apreciarse en la descripción de la muestra (ver Apéndice G). En relación con estos cursos, cuatro personas señalaron que una de las razones que les impulsó a estudiar una maestría ha sido que seguir estudiando estos diplomados y especializaciones ya no aportaba a su desarrollo profesional. Para ello expresaron frases que denotaron insuficiencia al referirse a estos cursos, tales como "al final son a nivel interno" (Entrevistado 20, 2019), "ya he sentido que he tenido que subir de nivel" (Entrevistado 11, 2019) o " todo lo que estaba llevando eran diplomados, diplomados, diplomados, y está súper bien, pero sí ya quería una maestría porque da mayor peso" (Entrevistado 21, 2019). Estas evidencias, pues, parecen indicar que las personas que han terminado estudiando una maestría han sido quienes han tenido la tendencia a estudiar diplomados y especializaciones hasta el momento en que este tipo de cursos ya no han

significado gran aporte para su desarrollo profesional, momento en el cual se han visto inducidos a estudiar una maestría. Como se ve más adelante cuando se hable del papel de estos estudios en la elección de la casa de estudio, este resultado puede tener una gran significación para las actividades de marketing de CENTRUM en el sentido de que puede estar indicando que los futuros estudiantes de maestría son sus actuales estudiantes de diplomados y especializaciones.

Impulsor edad. El último impulsor detectado para la decisión de estudiar una maestría ha sido la edad, aunque si bien es cierto, con muchas menos menciones que los anteriores: dos personas han mencionado la importancia de hacer la maestría ni tan joven ni tan avanzado de edad. Uno de ellos mencionó encontrarse en la edad adecuada con 37 años (Entrevistado 13, 2019), mientras que el otro indicó que habiendo llegado a la edad recomendada por uno de sus gerentes (30-33 años) apuró la decisión de estudiar el MBA (Entrevistado 23, 2019).

Barreras para la decisión. Se cuenta con mucho menos información sobre las barreras para la decisión de estudiar una maestría que para sus impulsores. En las 15 entrevistas, solo se han hallado siete menciones a algún tipo de barrera; de estas, cinco se han referido a la situación económica personal como una barrera por la cual no se había podido tomar la decisión con anterioridad (Entrevistado 11; Entrevistado 13; Entrevistado 14; 2019), o por el contrario se ha explicado que una posición económica holgada ha sido uno de los factores que han permitido tomar la decisión (Entrevistado 20, 2019). También se ha hecho mención a la ayuda económica de los padres para afrontar la maestría en uno de los casos (Entrevistado 21, 2019). Esto, sumado a las consideraciones discutidas en el acápite de las becas o descuentos corporativos como impulsores, ha permitido inducir que la situación económica personal, muchas veces complicadas por el endeudamiento, ha sido la principal barrera para tomar la decisión de estudiar una maestría. Las otras dos menciones, han hecho

referencia a las responsabilidades familiares surgidas de tener hijos pequeños como algo que ha dificultado generar los espacios para estudiar una maestría (Entrevistado 12; Entrevistado 13; 2019).

La decisión de qué tipo de maestría estudiar. Tal como se dijo anteriormente, mientras que las citas sobre la decisión de estudiar una maestría han ocurrido esencialmente en la etapa de pre-contacto, las citas relacionadas con la decisión de qué tipo de maestría estudiar se han distribuido casi por igual entre el pre-contacto y la etapa de información y evaluación (ver Tabla 8).

Tabla 8

Menciones a la Decisión de Qué Tipo de Maestría Estudiar Versus Etapa en la Que se Menciona

| | Pre-contacto | Información y evaluación |
|----------------------------|--------------|--------------------------|
| Decisión-Maestría | 37 | 3 |
| Decisión- Tipo de Maestría | 8 | 7 |

Esto ha ocurrido básicamente porque tres de las personas entrevistadas manifestaron seguir teniendo dudas sobre qué maestría estudiar aún en la última fase mencionada y más allá incluso (Entrevistado 17; Entrevistado 10; Entrevistado 21; 2019). Otras dos personas manifestaron haber tenido la misma duda, aunque han podido dirimirla en la etapa de pre-contacto (Entrevistado 15; Entrevistado 22; 2019). Esto ha sugerido que una parte significativa de las personas que han entrado en contacto con las instituciones educativas buscando informarse sobre los MBA, en realidad, pueden tener aún dudas sobre si esta les puede convenir más que una maestría especializada para su desarrollo profesional. Esto ha tenido importantes consecuencias para la organización de la información durante las primeras etapas del contacto con los postulantes como se puede ver más adelante.

Actores en la decisión. Los jefes han sido nuevamente los principales actores en cuanto a la decisión de qué tipo de maestría estudiar, esta vez, debido a que los entrevistados

han tendido a resolver esta duda consultando con sus jefes y superiores (ver Tabla 9)

(Entrevistado 15; Entrevistado 13; Entrevistado 22; 2019).

Tabla 9

Menciones a Actores en las Decisiones, por Tipo de Decisión

| | Decisión-Maestría | Decisión-Tipo de Maestría | Decisión Escuela |
|--------------------|-------------------|---------------------------|------------------|
| Compañeros/Amigos | 1 | 1 | 11 |
| Cónyuge | 0 | 1 | 1 |
| Jefes o superiores | 5 | 4 | 8 |

Nota. Los jefes o superiores influyen en la decisión de estudiar un maestría y de qué tipo de maestría estudiar, sin embargo, los amigos y compañeros toman relevancia en la decisión de qué escuela escoger. (Atlas TI).

La elección de una escuela. De las tres decisiones estudiadas, esta es tal vez la que mayor interés ha generado para los fines del estudio. En la elección de la escuela se ha identificado tres tópicos que concurren en la misma. El primero de ellos se ha referido al posicionamiento de las principales escuelas y que prácticamente ha determinado la primera selección de instituciones en las que se puede buscar información. El segundo, trata de los distintos factores que se han tomado en cuenta en esta decisión. El tercero finalmente ha tratado de los actores en esta decisión o, en otras palabras, las personas que han rodeado al entrevistado y que cumplen algún papel en la elección de la escuela. Se observa a continuación cada uno de estos tópicos.

Posicionamiento de las principales escuelas. De las 15 personas entrevistadas, 13 brindaron información sobre las casas de estudios que consideraron en su selección inicial de posibles sedes para su maestría. Las 13 incluyeron a CENTRUM en esta selección, 12 incluyeron además a la Universidad del pacífico en ella; nueve incluyeron también a ESAN; cuatro a la Universidad de Piura; tres a la UPC; y finalmente dos, a la USIL. La mayoría incluye dentro del "top tres" de las mejores escuelas a CENTRUM, ESAN y Pacífico; se van generando este concepto en base de lo que van escuchando durante el pregrado (Entrevistado 10, 2019), su carrera profesional (Entrevistado 12; Entrevistado 17; 2019), de sus jefes (Entrevistado 23, 2019), o por apreciaciones de personas relacionadas con las áreas de

recursos humanos (Entrevistado 23; Entrevistado 16; 2019). Ha sido interesante hacer notar que al referirse a estas universidades, han usado frases que han denotado equivalencia tales como "estamos hablando de los dos mejores" (Entrevistado 12, 2019), "el top tres" o "universidades top" (Entrevistado 21; Entrevistado 14; 2019) "cualquiera de las dos" (Entrevistado 16, 2019) "en el mismo rango" (Entrevistado 15, 2019) o "las cuatro eran muy parecidas, el enfoque muy parecido" (Entrevistado 23, 2019), indicando que se trata de universidades que se han encontrado, de primera impresión, en el mismo nivel. A partir de esta percepción de posicionamiento, se ha comenzado el contacto con cada institución, así como a aparecer una serie de factores que han ido delineando la decisión, tal como se detalla.

Principales factores considerados. Los principales factores que los entrevistados consideraron para elegir la escuela son, en orden de mayor a menor frecuencia de mención: (a) la internacionalización y los certificados, (b) el prestigio y la exigencia de la escuela, (c) los horarios de estudio, (d) la experiencia tenida en cursos previos, (e) la ubicación de la sede de estudios, (f) el precio, (g) la malla curricular, (h) la innovación y transformación digital de la institución, (i) el networking, (j) los profesores, y (k) el financiamiento (ver Tabla 10).

Tabla 10

Factores Considerados para la Elección de la Escuela por Frecuencia de Mención

| Factor | Frecuencia |
|-------------------------------------|------------|
| Internacionalización, certificados | 14 |
| Prestigio, exigencia | 11 |
| Horarios | 10 |
| Experiencia profesional | 10 |
| Ubicación de la escuela | 9 |
| Precio | 8 |
| Currícula | 7 |
| TD, innovación, metodologías ágiles | 7 |
| Networking/experiencia compañeros | 5 |
| Profesores | 3 |
| Duración | 2 |
| Financiamiento | 2 |

Nota. El factor más relevante a considerar es internacionalización y certificados para la elección de la escuela de estudio. (Atlas TI).

Factor internacionalización / certificaciones. Nueve personas de las 15 entrevistadas manifestaron haber considerado los viajes de estudios como factor para la elección de la escuela; incluso, en dos casos, manifestaron que la oferta de dos viajes de estudios durante el programa, en lugar de uno solo que ofrece CENTRUM, fue una consideración importante que decantó la decisión hacia otras instituciones (Entrevistado 22; Entrevistado 23; 2019).

Han considerado esta experiencia en el extranjero interesante e importante (Entrevistado 10; Entrevistado 20 Entrevistado 23; 2019). Dos de los entrevistados manifestaron que el hecho que el contenido de los cursos en el extranjero fuera sobre innovación fue importante en la decisión: curiosamente, uno eligió CENTRUM por este motivo y el otro ESAN por la misma razón. Finalmente, solo uno de los entrevistados manifestó que el hecho de que el costo del curso internacional y parte de la estadía estuvieran incluidos en el precio del programa en CENTRUM, influyó en su decisión (Entrevistado 11, 2019); a este respecto, otro de los entrevistados manifestó que también en la Universidad del Pacífico han ofrecido esta facilidad en uno de sus dos viajes internacionales, pero en el otro no (Entrevistado 22, 2019). Adicionalmente al curso internacional, dos personas mencionaron que consideraron las certificaciones co-curriculares en su decisión (Entrevistado 16; Entrevistado 10; 2019).

Factor prestigio de la escuela. Nueve entrevistados mencionaron de alguna manera que el prestigio de la casa de estudios fue fundamental al momento de tomar la decisión. Tres personas se han referido a esto como "el prestigio" o "nombre" de la institución directamente (Entrevistado 15; Entrevistado 22 Entrevistado 17; 2019), pero un relevante grupo de cinco personas manifestaron que el hecho de que el MBA fuera considerado el número uno, fue lo que guio la decisión (Entrevistado 11; Entrevistado 12; Entrevistado 23; Entrevistado 18 Entrevistado 24; 2019). Ejemplificadora ha sido la opinión de uno de los encuestados quien al referirse a CENTRUM y PACÍFICO dice: "las dos son número uno en

muchas cosas, pero [...] en uno de los listados internacionales reconocidos [...] solo está CENTRUM de católica" (Entrevistado 12, 2019). Otro interesante ejemplo del efecto de ser el MBA número uno, fue de uno de los entrevistados quien manifestó que el "punto de inflexión" en favor de ESAN contra CENTRUM fue el hecho que la primera había salido en Semana Económica como el primer MBA de Perú (Entrevistado 23, 2019). Finalmente, uno de los encuestados manifestó que tomó en cuenta la triple corona de CENTRUM como referencia para tomar su decisión (Entrevistado 19, 2019).

Factor horario de estudio. Cuatro personas entrevistadas manifestaron que los horarios de estudio jugaron un papel determinante al momento de elegir la casa de estudios. Dos de ellos indicaron que les era imprescindible un horario que sea compatible con sus exigentes obligaciones laborales por lo que eligieron el programa dominical y de fin de semana (Entrevistado 19; Entrevistado 18; 2019), en un tercer caso, lo importante fue que la maestría no iba a interferir con las obligaciones diarias familiares (Entrevistado 13, 2019), mientras que en el último caso lo que se buscaba era un equilibrio entre las ausencias laborales y las ausencias familiares que podía provocar la maestría (Entrevistado 15, 2019). Cabe señalar que en los cuatro casos se ha indicado claramente que a diferencia de CENTRUM, los horarios de otras casas de estudios les exigían sacrificar demasiado tiempo laboral o familiar lo cual no era posible aceptar, por lo que la decisión decantó por la escuela de la PUCP finalmente.

Factor experiencia en estudios previos. Tal como se comentó anteriormente, el perfil de los entrevistados incluye, en su gran mayoría, estudios de diplomados, especializaciones o cursos ejecutivos. Pues bien, cinco personas manifestaron que, de alguna manera, la experiencia educativa que tuvieron en las instituciones que estudiaron fue un factor de consideración en la elección de la escuela para la maestría: tres de ellas manifestaron que la buena experiencia que tuvieron les llevó a preferir la institución que conocían (Entrevistado

16; Entrevistado 10; Entrevistado 21; 2019), una entrevistada ha reconocido que la buena experiencia que había tenido en sus cursos en ESAN, hizo que tuviera una marcada preferencia por esta institución sobre otras (Entrevistado 21, 2019). Uno de ellos por el contrario indicó que el desagrado sobre el manejo de horarios que tenían algunos profesores de su diplomado en Pacífico hizo que descartara esta institución para su maestría (Entrevistado 15, 2019). Finalmente, en otro caso se señaló que ya se había tenido estudios de especialización y diplomados en ESAN y Pacífico, por lo que estudiar en CENTRUM era un pendiente, y esto orientó la decisión hacia esta última (Entrevistado 13, 2019). Como se ve, la experiencia, en incluso la ausencia de experiencia, que se ha tenido en estos estudios previos, influencia positiva o negativamente en la elección de la casa de estudios.

Factor ubicación de la casa de estudios. Tres personas entrevistadas indicaron que escogieron la casa de estudio debido a la cercanía con su domicilio (Entrevistado 12; Entrevistado 15; Entrevistado 20; 2019), otros tres indicaron que descartaron casas de estudio debido a la lejanía con su centro de labores (Entrevistado 10; Entrevistado 22; Entrevistado 18; 2019) y terminaron escogiendo la que les quedaba más cerca del trabajo. Dos personas más indicaron que a pesar de haber escogido CENTRUM, reconocen que la lejanía de la sede ha sido una desventaja (Entrevistado 11, 2019), incluso uno de ellos escogió el dominical como forma de mitigar este problema al haber menos tránsito vehicular (Entrevistado 13; Entrevistado 13; 2019). En este último caso la Universidad del Pacífico le quedaba mucho más cerca del trabajo, pero sus horarios han implicado que se ausentara dos días a la semana de su hogar, en cambio CENTRUM le quedaba mucho más lejos pero gracias al horario dominical solo se ausentaba un día de su hogar y lo ligero del tránsito dominical disminuyó la importancia de la lejanía. Así a pesar de haber considerado el factor de la ubicación de la sede, el factor horario terminó imponiéndose, lo cual es un interesante ejemplo de cómo interactúan los distintos factores.

Factor precio. Cuatro entrevistados manifestaron que consideraron y compararon explícitamente el precio de las distintas ofertas de maestría (Entrevistado 15; Entrevistado 22; Entrevistado 17; Entrevistado 23; 2019), de estos, dos manifestaron que se inclinaron por las opciones más económicas de Pacífico y ESAN respectivamente frente a la más cara de CENTRUM (Entrevistado 22; Entrevistado 23; 2019). Ha sido interesante hacer notar que el factor precio en estos dos casos ha parecido tomar fuerza en combinación con otros factores: por ejemplo, en el primer caso, la UP le era más cercana físicamente y consideraba que las currículas eran muy similares; en el segundo caso, se tenía la información de que el MBA de ESAN era el número uno de Perú y se consideraba también que las currículas eran muy similares.

Factor currícula. Siete entrevistados manifestaron haber tenido en cuenta la malla curricular al momento de hacer su elección (Entrevistado 11; Entrevistado 15; Entrevistado 16; Entrevistado 22; Entrevistado 21 Entrevistado 23; Entrevistado 24; 2019). Es interesante hacer notar que uno de los entrevistados, quien finalmente optó por ESAN, encontró que la malla curricular de esta era muy similar a la de CENTRUM (Entrevistado 23, 2019); análogamente otra persona, que terminó optando por UP, encontró que la currícula era muy parecida con relación a la escuela de la PUCP (Entrevistado 22, 2019). Un tercer participante, sin embargo, quien finalmente optó por CENTRUM, sí encontró cierta diferencia entre las currículas de ESAN y CENTRUM; encontró a la primera muy "conservadora" y a la segunda "sumamente ágil" (Entrevistado 24, 2019).

Factor innovación y transformación digital de la escuela. Un considerable grupo de siete personas entrevistadas indicó que un factor muy importante en su elección fue la orientación de la escuela hacia la innovación, metodologías ágiles y transformación digital. Dos de estas personas manifestaron explícitamente que el hecho de que CENTRUM haya buscado asociaciones con el sector tecnológico y que haya reorientado su currícula hacia la

innovación, les aseguraba que la institución se preocupaba por innovar y brindar un producto actualizado (Entrevistado 14; Entrevistado 16; 2019). Para Jorge Mestas, el dominio que ha logrado la ESAN en el tema de transformación digital fue lo que lo atrajo hacia esa institución (Entrevistado 20, 2019); mientras que Franz Flores consideró que la PUCP ha manejado el tema digital mejor que otros (Entrevistado 18, 2019), para Milagros Puma, y Liz Ortiz, la agilidad y la orientación a la innovación de CENTRUM fue lo que inclinó la balanza a su favor (Entrevistado 24; Entrevistado 19; 2019). Finalmente es interesante hacer notar que para Luis Horruitienier tanto la UP como ESAN y CENTRUM comparten un enfoque similar orientado a la innovación, internacionalización, y metodologías ágiles (Entrevistado 23, 2019).

Factor networking. Dos personas mencionaron la posibilidad de generar una red de contactos profesionales como un factor a considerar en la elección de la escuela (Entrevistado 14; Entrevistado 16; 2019), mientras que otras dos personas manifestaron algún tipo de preocupación de tener que interactuar en la maestría con compañeros muy juniors y sin experiencia (Entrevistado 23; Entrevistado 24; 2019).

Factor profesores. Tres entrevistados manifestaron que era importante que la escuela contara con profesores con experiencia en gestión en empresas reconocidas (Entrevistado 15; Entrevistado 16; Entrevistado 10; 2019).

Factor financiamiento. Dos personas manifestaron haber considerado el financiamiento sin intereses en su decisión (Entrevistado 23; Entrevistado 18; 2019).

Actores de la decisión. En la decisión de elección de la escuela, a diferencia de lo que ocurre en las otras dos decisiones anteriores, las recomendaciones de compañeros y amigos han tomado una especial importancia (siete personas lo mencionaron frente a seis que mencionaron a sus jefes). La opinión de Milagros Puma es ilustrativa de la importancia de las recomendaciones de compañeros y amigos: "investigar y que me guste algo que no lo he

vivido, y que me lo complemente la persona que sí lo ha hecho, en realidad tiene mucho valor" (Entrevistado 24; 2019).

En resumen, los hallazgos sobre cómo se toma la decisión de estudiar una maestría se puede decir que, en primer lugar se trata de tres decisiones, la primera de ellas que ha sido la de estudiar o no una maestría, ha obedecido a una necesidad de desarrollo personal, las becas y los descuentos corporativos así como la acumulación de suficiente experiencia profesional y nivel jerárquico, han sido los principales impulsores de esta decisión; la principal barrera en esta etapa ha sido la situación económica personal. Los principales actores en esta etapa han sido los jefes y superiores. La segunda decisión que es determinar qué tipo de maestría estudiar, a diferencia de la anterior que es tomada en la etapa de pre-contacto, puede extenderse durante toda la etapa de información y evaluación y ha sido un dilema importante para los postulantes definir qué maestría puede tener mayor impacto en su desarrollo profesional; para decidir este asunto en general han recurrido nuevamente a sus jefes y superiores. La elección de la escuela en general ha sido marcada por una mayor influencia de los compañeros y amigos que ya han llevado la maestría y han entrado en consideración una serie de factores donde los más importantes han sido el prestigio de la escuela, las propuestas internacionales integradas y la orientación de la escuela en cuanto a innovación, tecnología y metodologías ágiles. Ha sido importante notar que aparentemente no ha existido una clara diferenciación entre las propuestas de las universidades principales CENTRUM, ESAN y Pacífico y muy frecuentemente han sido consideradas equivalentes por lo que factores tales como el precio, ubicación, horarios han terminado definiendo entre ellas.

3.3.2 Hallazgos con relación al customer journey

Etapa de pre-contacto. El personal de ventas de CENTRUM indicó que cuando los postulantes llegan a ellas, lo hacen con las altas expectativas de postular a la "mejor escuela de negocios" (Entrevistado 5; 2019) y que esto se ha debido básicamente al

posicionamiento de CENTRUM y a las referencias que han escuchado de sus compañeros y amigos (Entrevistado 5, 2019). Esto significa que antes de tomar contacto con la representante de ventas, los postulantes se han formado estos conceptos (ver Figura 10).

Qué piensa en esta etapa. La afirmación de la representante de ventas, ha estado en línea con lo que se mencionó en el apartado referido al posicionamiento de las mejores escuelas, donde se ha afirmado que 12 de los 15 entrevistados consideraron tanto a CENTRUM como a ESAN y Pacífico dentro de las universidades top, y más específicamente con lo que se discutió en el apartado de prestigio de la escuela como factor de decisión, donde se indicó que cinco de los entrevistados orientó su decisión hacia la escuela que se percibía como número uno de Perú. Asimismo, la apreciación de la representante de ventas ha estado muy en línea con lo señalado en la discusión de los actores de la elección de la escuela donde los compañeros y amigos han jugado un papel importante.

Cuáles son sus necesidades. Tal como se discutió en el análisis de decisiones, la necesidad del postulante más importante en esta fase ha sido la necesidad de desarrollo profesional, la cual se analizó en detalle en apartados anteriores. Otra necesidad significativa en esta etapa, mencionada por cinco entrevistados, ha sido: La necesidad de entrever cierta compatibilización de los tiempos que se piensa va a requerir los estudios con las exigencias laborales y familiares.

Efectivamente dos entrevistados manifestaron preocupación por la falta de tiempo para llevar estudios exigentes ante la carga laboral (Entrevistado 12; Entrevistado 23; 2019), mientras que otros tres mencionaron sentir tranquilidad en ese aspecto al haberse generado espacios en el trabajo para afrontarlos (Entrevistado 14; Entrevistado 10; Entrevistado 20; 2019); asimismo, tres entrevistados manifestaron preocupación por compatibilizar las actividades familiares con los estudios (Entrevistado 15; Entrevistado 13 Entrevistado 12; 2019).

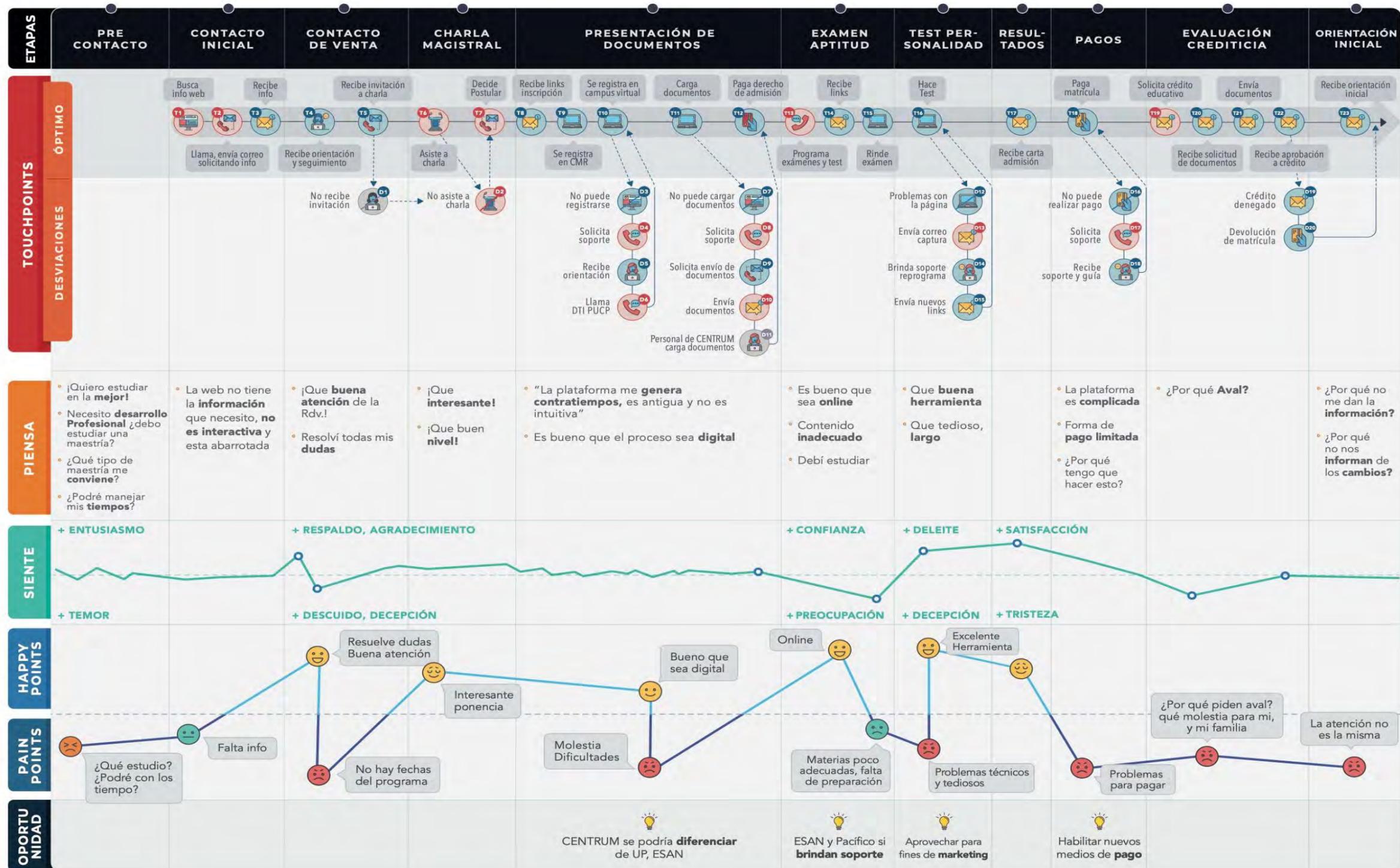


Figura 10. Customer Journey Map

Puntos de dolor. Partiendo de la definición de punto de dolor como experiencia negativa, y dado que la experiencia está compuesta de cinco dimensiones; se ha podido identificar los siguientes puntos de dolor en esta etapa:

1. Dimensión cognitiva: tal como se mencionó anteriormente, al menos cinco entrevistados manifestaron experimentar cierta tensión cognitiva al no saber qué tipo de maestría le era más conveniente para su desarrollo profesional en esta etapa. Como se señaló, algunos han resuelto esta duda acudiendo a sus superiores; pero otros llevaron esta tensión a las siguientes fases con consecuencias importantes como en el caso de Cecilia Allende.
2. Dimensión afectiva: Asimismo a nivel emotivo, tres entrevistados manifestaron haber sentido preocupación y temores ante la perspectiva de no poder armonizar la carga laboral y familiar con el tiempo y la exigencia de los estudios (Entrevistado 12; Entrevistado 15; Entrevistado 14; 2019).

Etapa de contacto inicial. La mayoría de entrevistados empezaron a buscar información a través de páginas web. Al respecto, una RDV manifestó que la página web de CENTRUM ha carecido de información vital para el postulante como por ejemplo no ha indicado las certificaciones co-curriculares referidas a soft skills, los grados que ofrece el programa, el monto de la inversión, ni los beneficios que otorga CENTRUM que otras escuelas no otorgan. En ese sentido ha indicado que la web no ha sido una gran ayuda para la venta (Entrevistado 5, 2019).

Qué piensa el postulante. Al respecto los postulantes han coincidido en que no encontraron en la web alguna información que buscaban tales como fechas de inicio del programa (Entrevistado 19, 2019) y precios (Entrevistado 18; Entrevistado 15; 2019), mientras que otros señalaron que ha sido difícil encontrar la información que necesitaban en la web por ser "plana", provocar cansancio y estar muy abarrotada (Entrevistado 18;

Entrevistado 10; 2019). Estos dos mismos entrevistados destacaron la falta de interactividad de la página web (Entrevistado 18; Entrevistado 10; 2019).

Punto de dolor.

- **Dimensión cognitiva.** Por lo menos en los dos casos que señalaron falta de interactividad de la página web, se puede decir que esta estuvo por debajo de la tácita expectativa de los postulantes de encontrar información relevante de una manera fácil. Igualmente, las personas que no encontraron la información que buscaban vivieron cierta tensión entre lo que deseaban hallar y lo que obtuvieron.

Etapas de contacto de venta. Los postulantes despejan todas sus dudas y consultas en esta etapa, asimismo el concepto que se han llevado de la representante de ventas es en general muy bueno.

Qué piensa el postulante. Siete de los entrevistados señalaron que en esta etapa pudieron despejar todas sus dudas y necesidades de información; destacando la buena atención que recibieron de la representante de venta, valorando en ella la velocidad de respuesta, el seguimiento constante, la amabilidad, la paciencia y la disposición a contestarles en cualquier momento (Entrevistado 12; Entrevistado 16; Entrevistado 10; Entrevistado 20; Entrevistado 22; Entrevistado 15; 2019).

Es importante señalar que una de las entrevistadas ha reconocido las mismas cualidades en la representante de ventas de ESAN (Entrevistado 21, 2019).

Puntos de felicidad.

1. Dimensión cognitiva: en sus declaraciones, los entrevistados han denotado estar gratamente sorprendidos en sus expectativas por la atención recibida. Además de haber podido aclarar las dudas que traían de etapas anteriores. Claramente, esta ha sido una etapa positiva a nivel cognitivo.
2. Dimensión afectiva: la amabilidad, disponibilidad y paciencia exhibida, ha hecho

que los postulantes se hayan sentido respaldados, comprendidos y de alguna forma agradecidos (Entrevistado 12; Entrevistado 10; Entrevistado 21; 2019). Por lo que esta etapa ha sido también claramente un punto de felicidad a nivel emotivo.

Puntos de dolor.

- **Dimensión cognitiva.** En dos casos, los postulantes manifestaron cierta incomodidad por no haber podido conseguir durante esta etapa, ni en posteriores, las fechas exactas de inicio, clases y viajes del programa (Entrevistado 19; Entrevistado 17; 2019). Esta carencia de información impidió que los postulantes pudieran haber verificado la compatibilidad del programa con sus calendarios laborales y viajes (Entrevistado 19; Entrevistado 17; 2019). En determinado punto se dieron cuenta que era información que no manejaban sus respectivas asesoras, produciendo una especie de resignación en ellos (Entrevistado 17; Entrevistado 19; 2019).

Etapa de charla magistral. Tanto las representantes de venta como la directora de marketing de CENTRUM, han reconocido que la charla magistral es un momento de cierre de ventas, donde es clave el desempeño del expositor principal de la charla, quien puede convencer o desanimar a los postulantes según el nivel de su exposición, empatía y carisma (Entrevistado 5; Entrevistado 2; 2019). Además, los postulantes se hacen idea de sus futuros compañeros de clase.

Qué piensa el postulante. En general los postulantes han manifestado que la charla magistral ha sido interesante, de buen nivel y ha terminado gustándoles (Entrevistado 15; Entrevistado 13; Entrevistado 16; Entrevistado 24; 2019). Por lo menos en tres casos, la charla magistral ha jugado un papel preponderante en la decisión de optar por la escuela en cuestión: "aquí es" terminó sentenciando María Vargas, "los cursos son de estos niveles, quiero aprender" pensó Samuel Rodríguez (Entrevistado 13; Entrevistado 16; Entrevistado

21; 2019). Es interesante hacer notar que tanto en el caso de María (Entrevistado 21, 2019), como en el caso de Jorge Testa (Entrevistado 20, 2019), a diferencia de CENTRUM, ESAN hizo una invitación rápida a una charla magistral. Dos entrevistados indicaron que eso marcó la diferencia a favor de ESAN ya que nunca recibieron una invitación similar de parte de CENTRUM.

Punto de felicidad.

- **Dimensión cognitiva.** La charla magistral es un momento donde los postulantes se hacen una idea del nivel de los cursos y la calidad de los docentes (Entrevistado 16; Entrevistado 13; 2019). La mayoría ha concluido que ambos elementos están a la altura de sus expectativas o más, lo que ha hecho su experiencia positiva a nivel cognitivo.

En resumen, se puede indicar que durante toda la fase de información y evaluación, compuesta por la etapa de contacto inicial, el contacto de venta y la charla magistral; el postulante llevado de su necesidad de desarrollo profesional, ha buscado que estudiar en una universidad top, de ser posible en la mejor de Perú; ha tenido una gran necesidad, también, de armonizar su carga familiar y laboral con las exigencias de estudiar una maestría; probablemente también ha necesitado aclarar qué tipo de maestría le conviene a su desarrollo profesional. En general su experiencia en la etapa de contacto de venta y charla magistral han sido el punto de felicidad, jugando esta última un importante papel en la decisión de escoger la escuela. Los principales puntos de dolor durante esta fase han sido la falta de información completa, relevante y fácilmente accesible en la página web y la falta de un calendario preciso del programa.

Etapa de presentación de documentos. El personal de marketing de CENTRUM ha indicado que la carga de documentos ha sido muy engorrosa para los postulantes, les ha generado molestias y que ha constituido una traba para el proceso de ventas. Ha sido

engorrosa, en primer lugar, porque muchas veces la plataforma ha experimentado problemas técnicos y no cargaba los documentos (Entrevistado 5; Entrevistado 6; 2019); en segundo lugar porque los postulantes cargaban sus documentos incompletos o de forma errónea por lo que admisión se los "rebota" y se tenía que repetir el proceso (Entrevistado 6, 2019); y en tercer lugar porque se vieron obligados a ingresar a dos plataformas y dejar la misma información personal en ambas (Entrevistado 6, 2019). Afirmaron que les produjo molestias porque, según contaron, han tenido que enfrentar emotivos reclamos de los clientes ante estas trabas (Entrevistado 6; Entrevistado 5; 2019). Finalmente indicaron que ha sido una traba para el proceso de ventas porque pasaron varios días, incluso semanas, en que el postulante no pudo cumplir con la carga de documentos y ellas no pudieron concluir el proceso de venta (Entrevistado 5, 2019). Refirieron que un proceso más ágil y conveniente para marketing y los postulantes puede consistir en que los últimos envíen los documentos a los representantes de ventas y estas últimas sean las que revisen la corrección de los mismos y carguen los documentos; de este modo se puede evitar que el postulante se enfrente a la plataforma que han considerado anticuada (Entrevistado 2, 2019), así también, se puede evitar los continuos "rebotes" de documentos, y dilatar el proceso de ventas (Entrevistado 6, 2019).

Qué piensa el postulante. Dos personas de las 15 entrevistadas manifestaron que no pudieron cargar ellas mismas sus documentos y recurrieron al personal de CENTRUM (Entrevistado 15; Entrevistado 24; 2019). Un tercer postulante manifestó que también recurrió a la representante de ventas para que cargue sus documentos, pero no por un problema con la plataforma sino por un tema de "tiempos" (Entrevistado 10, 2019). Un cuarto postulante opinó que, si bien la plataforma cumplió con su objetivo, sin embargo, le pareció algo antigua y que debe ser más intuitiva (Entrevistado 16; Entrevistado 16; 2019).

Punto de felicidad.

- **Dimensión cognitiva.** Tres de los entrevistados manifestaron impresiones positivas

con la digitalización y sencillez de este proceso (Entrevistado 13; Entrevistado 14; Entrevistado 19; 2019). Incluso uno de ellos hizo referencia, dentro de este marco positivo, a que le "rebotó" uno de sus documentos y pudo corregirlo de inmediato, destacando la rapidez de respuesta de CENTRUM (Entrevistado 14, 2019).

Puntos de dolor.

1. Dimensión cognitiva: uno de los postulantes que no pudo cargar por sí mismo sus documentos, se mostró comprensivo con la situación: indicó que comprendía que a veces "los sistemas fallan" e incluso contó como atenuante que tuvo un problema similar en un curso en la Universidad del Pacífico (Entrevistado 15, 2019). Es interesante hacer notar que otro de los entrevistados reportó un problema similar, dificultades técnicas para cargar sus documentos, en la plataforma de carga de documentos de la ESAN (Entrevistado 23, 2019).
2. Dimensión afectiva: otra postulante no pudo cargar sus documentos y sí expresó una fuerte molestia, básicamente por no haber podido encontrar apoyo oportuno de su asesora comercial para resolver este problema. Indicó que tuvo que recurrir a la central donde encontró a alguien que le ayudó subiendo sus documentos (Entrevistado 24, 2019).

Etapas de examen de aptitud. El personal de marketing indicó que a los postulantes les agrada mucho que los exámenes sean online, puesto que les es muy cómodo (Entrevistado 5, 2019); sin embargo, en concordancia con el personal de admisión, también indicaron que el examen, especialmente el de matemática, les ha parecido difícil (Entrevistado 5, 2019); y que muchos cuestionaron que el contenido se haya referido a temas como química o trigonometría que poco tienen que ver con la maestría y con sus aptitudes para estudiar un MBA (Entrevistado 8; Entrevistado 2; Entrevistado 8; 2019).

Tanto el personal de marketing como el de admisión, coincidieron también en que, en

la mayoría de los casos, se ha enviado a los postulantes al examen sin ninguna preparación previa y sin un conocimiento preciso del contenido de estos; y que ha hecho falta una especie de balotario o guía que les facilite afrontar dicha evaluación (Entrevistado 5; Entrevistado 9; 2019).

Finalmente, tanto admisión como marketing indicaron que una importante proporción de los postulantes ha expresado mucha preocupación después de haber rendido el examen al considerar que lo habían rendido muy mal (Entrevistado 8; Entrevistado 9; 2019). Incluso señalaron que algunos postulantes manifestaron sorpresa luego de haber sido admitidos después de dar un mal examen, y en ocasiones llegaron a desconfiar de la rigurosidad de la selección de CENTRUM (Entrevistado 8; Entrevistado 8; 2019).

Qué piensa el postulante. Dos entrevistados manifestaron haber tenido problemas técnicos con la plataforma. Uno indicó que no lograba hacer que la página pasara a la pregunta siguiente luego de haber contestado (Entrevistado 12, 2019) y el otro reportó que la plataforma se le cerró aun cuando tenía todavía tiempo restante y no pudo volver a entrar (Entrevistado 14, 2019). Con respecto al nivel de dificultad, cuatro entrevistados, a pesar de haber reconocido que el examen de matemática les fue especialmente desafiante, sin embargo, consideraron que este fue adecuado para evitar que ingresen estudiantes con poco nivel a CENTRUM (Entrevistado 15; Entrevistado 16; Entrevistado 10; Entrevistado 19; 2019).

Punto de felicidad.

- **Dimensión conductual.** Efectivamente como lo indicó la representante de ventas, tres de los entrevistados manifestaron complacencia con el hecho de que los exámenes hayan sido online, porque les ha ahorrado tener que trasladarse físicamente, lo cual se ha adaptado a su poca disponibilidad de tiempo (Entrevistado 11; Entrevistado 14; Entrevistado 18; 2019).

Puntos de dolor.

1. Dimensión cognitiva: siete postulantes manifestaron sorpresa, al haber rendido el examen de matemática, ante el contenido de materias como física, química, trigonometría y otras que requieren recordación de fórmulas que no ven hace muchos años y para las cuales hubieran necesitado repasar previamente (Entrevistado 12; Entrevistado 15; Entrevistado 14; Entrevistado 10; Entrevistado 20; Entrevistado 17; Entrevistado 19; 2019). De estos, dos postulantes manifestaron claramente que no deben existir este tipo de preguntas en un examen para un MBA, argumentaron que no tiene sentido que una persona haya sido descalificada para este tipo de estudios por no haber sabido química o física (Entrevistado 20; Entrevistado 17; 2019). En abierto contraste con esta situación, dos entrevistados manifestaron que en la ESAN les dieron "todas las facilidades" para que puedan rendir un buen examen: les ofrecieron clases presenciales de preparación, exámenes tipo y videos (Entrevistado 21, 2019); incluso un entrevistado quien también participó de la evaluación de CENTRUM, manifestó que, gracias a estas facilidades, sí estudió para el examen de ESAN y se preparó intensamente y eso le valió "ingresar realmente" (Entrevistado 20, 2019), dejando entrever que su ingreso a CENTRUM no fue tan riguroso. Un tercer entrevistado hizo notar que, de modo similar que en ESAN, la universidad del Pacífico ha ofrecido seminarios de preparación presenciales para los exámenes (Entrevistado 22, 2019).
2. Dimensión afectiva: cuatro entrevistados manifestaron que el hecho de no poder contestar muchas de las preguntas de matemáticas, debido a su particular contenido, les generó temor y preocupación de no ser admitidos (Entrevistado 10; Entrevistado 17; Entrevistado 19; Entrevistado 20; 2019).

3. Dimensión sensorial: tres entrevistados manifestaron haber hecho los exámenes por la noche luego de su jornada laboral y sus expresiones para referirse a tal hecho, denotaron el esfuerzo físico y cansancio que esto implicaba (Entrevistado 12; Entrevistado 15; Entrevistado 13; 2019).

Etapas test de personalidad. El personal de ventas manifestó que el test de personalidad sí les agradó a los postulantes, aunque les pareció tedioso hacerlo (Entrevistado 5, 2019). Tanto el personal de marketing como el de admisión, coincidieron en que la plataforma tiene algunos problemas técnicos como ocasionales pérdidas de información y pérdida total de respuesta de la página (Entrevistado 8; Entrevistado 6; 2019).

También manifestaron que muchos de los postulantes tuvieron problemas con el acceso a la página, ya que no pueden leer los instructivos que se les envía, y que requirieron asistencia telefónica lo cual, por el limitado tiempo disponible de los postulantes, pudo prolongar el proceso por varios días (Entrevistado 9; Entrevistado 8; 2019). Un agravante, que mencionaron, ha sido que estos problemas generalmente han ocurrido durante el fin de semana, por lo que los postulantes no pudieron recibir asistencia sino hasta el lunes (Entrevistado 8, 2019).

Qué piensan los postulantes. Dos postulantes efectivamente coincidieron en que hacer el test ha sido tedioso por lo extenso (Entrevistado 11; Entrevistado 17; 2019). Solo uno de los entrevistados manifestó haber tenido cierta dificultad con la página: no lograba avanzar con fluidez de una pregunta a la siguiente experimentando cierto bloqueo (Entrevistado 10, 2019).

Puntos de felicidad.

1. Dimensión cognitiva: diez entrevistados se refirieron a este test con superlativos tales como "buenazo", "excelente", "muy bueno", "quedé sorprendido", "interesante"; en general manifestaron admiración por cómo la inteligencia

artificial puede extraer un perfil tan preciso de sus personalidades a partir de un conjunto de palabras (Entrevistado 11; Entrevistado 12; Entrevistado 15; Entrevistado 13; Entrevistado 14; Entrevistado 16; Entrevistado 10; Entrevistado 20; Entrevistado 17; Entrevistado 19; 2019).

2. Dimensión afectiva: en algunos casos esta sorpresa por la precisión de la inteligencia artificial ha ido acompañada por manifestaciones de mucho agrado, e incluso deleite, tales como "me encantó de verdad", "me pareció bien paja", "me pareció alucinante"; "¡wow! que chévere esta herramienta" (Entrevistado 12; Entrevistado 15; Entrevistado 13; Entrevistado 14; 2019).
3. Dimensión social: es interesante hacer notar que se ha tenido evidencia de sorpresa y agrado por los resultados del test, y que ha sido compartida por lo menos en tres ocasiones con los conyugues y compañeros de trabajo (Entrevistado 12; Entrevistado 14; Entrevistado 16; 2019).

Etapa resultados de admisión. Los postulantes coincidieron que los resultados de la admisión se les comunicó de manera inmediata y fue un momento feliz (Entrevistado 12; Entrevistado 16; Entrevistado 24; 2019).

Etapa pagos. Tanto el personal de caja como el de marketing, coincidieron con que el sistema de links de pagos no ha sido amigable con el postulante, ha sido tedioso, se han confundido y no han sabido cómo hacer sus pagos en la plataforma (Entrevistado 5, 2019) y en muchos de los casos requirieron asistencia en línea de 10, 15 minutos o más para que pudieran realizar sus pagos. Esto ha ocasionado importantes dilaciones, a veces de varios días, con las consiguientes molestias para el cliente quien generalmente ha estado laborando y no pudo atender prolongadamente el teléfono (Entrevistado 1; Entrevistado 7; 2019). Un cajero contó que los postulantes en algunas ocasiones llegaron a pedirle que anotara el número de su tarjeta para proceder con el pago (Entrevistado 1, 2019). Una molestia

adicional para el postulante, manifestaron, es que, si deseaba hacer un pago adicional al de solo la matrícula, tenía que solicitar la generación de un nuevo link con todas las demoras que eso le provocaba (Entrevistado 7, 2019). En estas situaciones de pago dificultoso, han recibido comentarios negativos de los clientes que han evidenciado su malestar tales como "¿por qué tengo que hacer todo esto?" (Entrevistado 1, 2019), "tu link no es nada amigable" (Entrevistado 1, 2019) o "ya desde un comienzo tengo una mala experiencia" (Entrevistado 1, 2019).

Tanto el personal de marketing como el de caja coincidieron en señalar, también, que lo que ha ocasionado esta situación, ha sido el sistema de pagos por links de la universidad, el cual no se ha adaptado al perfil ejecutivo de los postulantes de CENTRUM quienes han estado acostumbrados a hacer sus pagos de modo mucho más ágil e inmediato por otros sistemas de pago más modernos (Entrevistado 1; Entrevistado 7; 2019).

Qué piensan los postulantes. Dos entrevistados reportaron efectivamente que no pudieron hacer sus pagos con la plataforma, ambos tuvieron que recurrir, en medio de su confusión, al personal de CENTRUM para poder hacerlo (Entrevistado 15; Entrevistado 16; 2019).

Por otro lado, en dos ocasiones manifestaron que efectivamente no pudieron hacer un pago diferente al de la matrícula y que tuvieron que gestionar un link, lo que les causó sorpresa porque "normalmente no se tiene que pedir nada para pagar" (Entrevistado 12; Entrevistado 16; 2019). Por el contrario, una de las postulantes, que se autocalificó como "muy tecnológica", manifestó su satisfacción por haber podido hacer sus pagos online, evitándose hacer depósitos personales al Banco (Entrevistado 13, 2019).

Puntos de dolor.

1. Dimensión cognitiva: por lo menos en tres casos, los dos que no pudieron hacer sus pagos en la plataforma y en el tercero que se sorprendió en tener que esperar un

link (Entrevistado 15; Entrevistado 16; Entrevistado 12; 2019), tuvieron que enfrentarse a situaciones de confusión durante sus pagos o a procesos a los que no le encontraban sentido. Aunque emocionalmente no manifestaron demasiadas molestias por esto, sin embargo, sí fueron situaciones conflictivas a nivel cognitivo.

2. Dimensión afectiva: solo en un caso se registró respuestas emocionales negativas como desánimo y decepción en la etapa de pago. Ocurrió en el caso de una admitida que al momento de querer hacer sus pagos de matrícula no recibió respuesta a sus dudas de parte de su asesora comercial (Entrevistado 24, 2019).
3. Dimensión conductual: se encontró en dos casos que manifestaron malestar por verse obligados a hacer el pago apersonándose a la caja (Entrevistado 11; Entrevistado 22; 2019). Aunque el segundo caso se ha referido a la matrícula no en CENTRUM sino en UP, sin embargo, ambos casos no han dejado de ser ilustrativos de que, debido a las facilidades que ha brindado la tecnología, todo lo que no sea pagar cómoda y fácilmente online, ha sido visto con desagrado.

Etapa evaluación crediticia. Una representante de ventas afirmó que tres de cada 100 postulantes manifestaron disgusto por la exigencia de CENTRUM de un aval (Entrevistado 5, 2019).

Qué piensan los postulantes. Efectivamente, por lo menos en tres casos (Entrevistado 14; Entrevistado 20; Entrevistado 10; 2019) los postulantes manifestaron extrañeza por la exigencia de aval por parte de CENTRUM.

Puntos de dolor.

1. Dimensión cognitiva: por lo menos tres entrevistados manifestaron no comprender por qué se les pide aval (Entrevistado 14; Entrevistado 10; Entrevistado 20; 2019), de estos al menos uno dejó entrever que esa exigencia le pareció algo ofensiva

(Entrevistado 14, 2019). Aumentó su desconcierto el hecho que, según ellos, ninguna institución financiera lo ha solicitado e incluso la UP tampoco.

2. Dimensión social: al menos en dos casos manifestaron que la exigencia de aval causó preocupación por haber causado incomodidades a la familia o de hecho, las causó por lo tedioso de los trámites que tuvo que asumir el familiar (Entrevistado 10; Entrevistado 17; 2019).
3. Dimensión conductual: Dos entrevistados consideraron tedioso imprimir, llenar y volver a escanear los formularios para la evaluación crediticia, empeorando la situación que tuvieron que volver a consignar sus datos personales, habiéndolo proporcionado ya anteriormente en más de una ocasión (Entrevistado 14; Entrevistado 11; 2019).

Etapas orientación inicial. Tres entrevistados manifestaron que una vez matriculados, el interés, la comunicación y consideración para con ellos decayó sensiblemente (Entrevistado 14, 2019). El caso más grave indicó que luego de matriculado, le cambiaron unilateralmente el horario de los sábados, lo que hizo que finalmente se trasladara a la ESAN (Entrevistado 20, 2019); en otros dos casos manifestaron su molestia por la cancelación, sin el debido aviso anticipado, del evento de bienvenida (Entrevistado 16; Entrevistado 14; 2019)

Punto de dolor.

- **Dimensiones cognitiva y afectiva.** Si se trae a colación los dos casos de postulantes que nunca recibieron fechas exactas del programa mencionado en etapas anteriores, el cambio de horario sabatino mencionado luego de haberse matriculado el estudiante, y el caso de la cancelación del evento de bienvenida; han podido ser indicios de cierta incertidumbre en la programación de los calendarios de los programas que han terminado causando molestias a los postulantes, percibiendo así una disminución de la calidad de atención una vez matriculados.

3.3.3 Service blueprint

Como se ha comentado en el Capítulo III, el Service blueprint ha representado, desde el punto de vista del cliente, aspectos cruciales en la realización de un servicio donde han intervenido los clientes, la tecnología, los empleados, los proveedores de servicios entre otros. Esta herramienta ha mostrado: el rol del cliente, los elementos tangibles con los que el cliente ha entrado en contacto y las interacciones del cliente con la organización.

Etapa de contacto inicial.

- **Acciones del cliente.** En el contacto inicial, el postulante ya tiene decidido estudiar una maestría, algunos aún no qué tipo de maestría. El primer lugar donde busca información es la web de las principales escuelas: CENTRUM, UP y ESAN, luego dejan sus datos en ellas para que se contacten con ellos o llaman directamente.

Evidencia física. Tal como se mencionó anteriormente, la página web de CENTRUM puede ser explotada por el área de marketing como herramienta de ventas. Los postulantes consideraron que hay información relevante que no encuentran como: la inversión por el programa, las ventajas con respecto a programas de la competencia, los cursos co-curriculares, los profesores (Entrevistado 5; Entrevistado 5; 2019). No se ha contado con opiniones directas de los postulantes sobre el diseño gráfico de la Web de CENTRUM, pero una entrevistada manifestó que la Web de la UP destacó por su diseño y sus gráficas, que le dieron la impresión de que allí estudiaban los mejores empresarios (Entrevistado 17, 2019).

Acciones visibles de sistemas tecnológicos. La web es el primer sistema tecnológico que interactúa con el cliente. Al respecto del comportamiento de esta los entrevistados, aparte de mencionar que no contiene cierta información que necesitan, indicaron que ha sido difícil acceder a la información relevante que esta ha podido contener ya que la han considerado sobrecargada de información (Entrevistado 18, 2019), cansada de seguirla (Entrevistado 10,

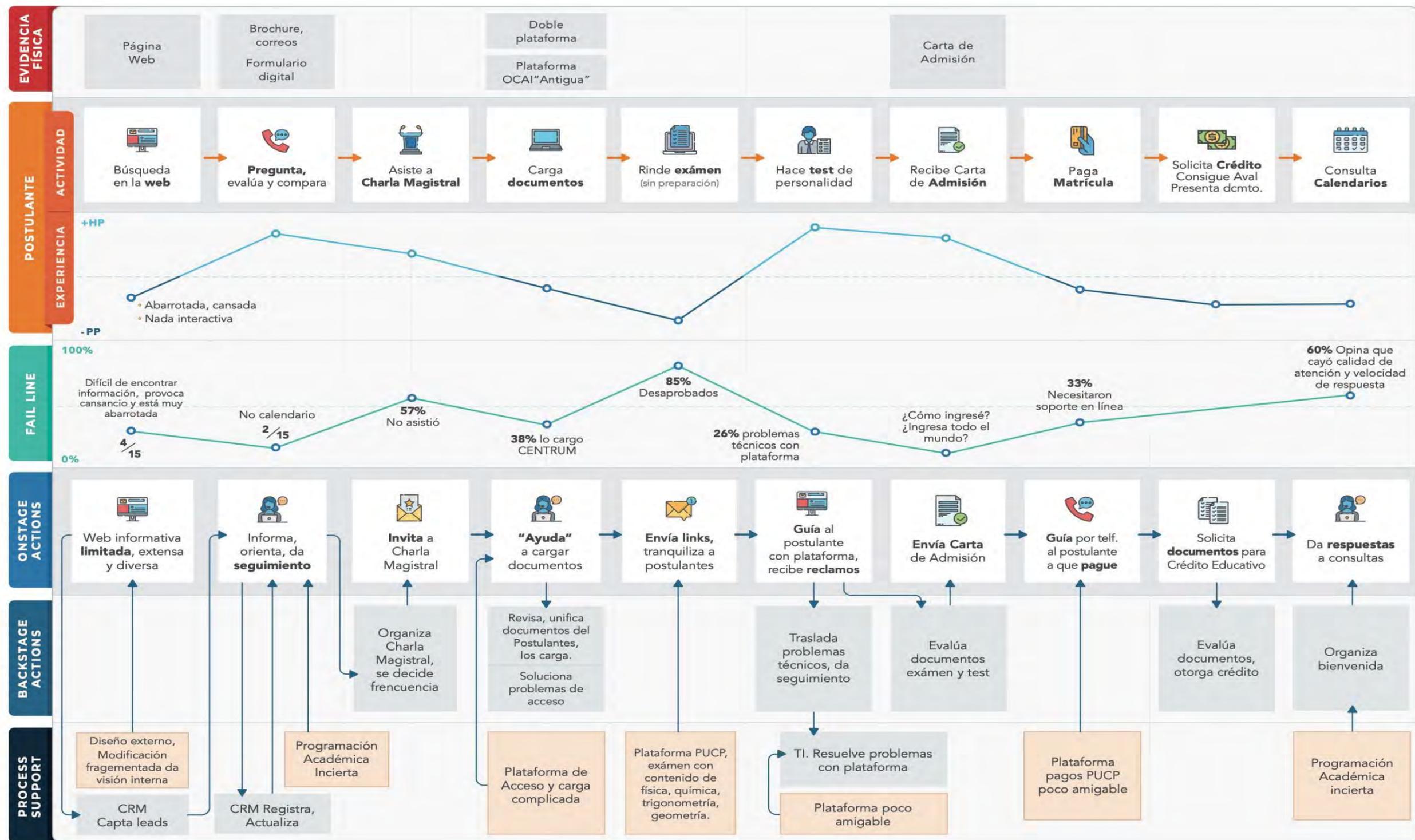


Figura 11. Diagrama service blueprint.

2019) y no facilita la comparación entre programas (Entrevistado 10, 2019). En ese sentido, destacaron su falta de interactividad, es decir su falta de recursos para interactuar con el usuario y proporcionarle la información de su interés (Entrevistado 10; Entrevistado 18; 2019).

Procesos de soporte. El diseño de la página web se realiza a través de servicios externos a CENTRUM, el último diseño es de hace dos años y ha tenido algunas modificaciones ligeras. CENTRUM cuenta con un Webmaster quien es el encargado de modificar la información que aparece en la web y lo hace a pedido de las distintas áreas de CENTRUM, responsables de los programas en mención, quienes definen el contenido exacto; por esto, la redacción y el estilo de los contenidos puede variar significativamente de una sección a otra de la web. En general, los cambios significativos de contenido se deciden en reuniones de jefes de productos, personal de marketing digital y la directora de marketing. El mecanismo para decidir estas modificaciones es básicamente por comparación con las páginas de los principales competidores. Es de resaltar, pues, que en el proceso de diseño y definición de contenido de la web se carece de mecanismos de validación de los usuarios.

Etapas de contacto de venta.

Actividades del cliente. Durante esta etapa, normalmente el cliente toma contacto con varias escuelas, usualmente ESAN, UP y CENTRUM. Averiguan, evalúan y comparan las características específicas de cada programa. Como se mencionó en anteriores apartados, en esta etapa los postulantes destacan la disponibilidad, amabilidad y paciencia de las representantes de ventas. Algunos postulantes solicitan en esta etapa la programación del programa, la cual no se les llega a proporcionar ya que en este momento del proceso aún no están del todo definidas por el área académica.

Acciones vivibles. Durante esta etapa las RDV toman contacto con el cliente, les brindan la información solicitada, les orientan sobre los diversos programas y les señalan

también las ventajas de cada cual. Asimismo les dan oportuno seguimiento periódico.

Procesos de soporte. El sistema de CRM cumple un importante papel en esta etapa brindando una plataforma para registrar, actualizar y dar seguimiento a los clientes.

Falla del proceso. La incertidumbre en este momento de la programación académica exacta, hace que no se le pueda proporcionar esta información al cliente produciendo en algunos casos considerables molestias, tal como se comentó en el apartado correspondiente.

Etapa de charla magistral.

Actividades del cliente. Algunos clientes refirieron no haber asistido a la charla magistral por un tema de lejanía y tiempos (Entrevistado 17, 2019); pero otros manifestaron no haber recibido la invitación (Entrevistado 21; Entrevistado 20; 2019). Como se detalló en su oportunidad, los que asistieron manifestaron que la Charla magistral tuvo un importante efecto en su decisión de estudiar una maestría en CENTRUM.

Acciones visibles. La invitación a las charlas se hace a través de las RDV, pero no exclusivamente a través de ellas, también puede hacerse a través de redes sociales o mailing.

Acciones no visibles. La organización de las charlas magistrales está a cargo del respectivo jefe de producto. Usualmente se programa de dos a tres charlas por campaña de cuatro meses dependiendo de los resultados de la misma, el presupuesto y de los resultados de los otros medios de marketing.

Falla del proceso. Siendo que la charla magistral resulta clave en el proceso decisorio de los postulantes, en algunos casos estos no reciben invitación para la misma.

Etapa de presentación de documentos.

Actividades del cliente. En esta etapa el postulante tiene que registrar sus datos en la

plataforma del CRM y tiene que volver a hacer lo mismo para acceder a la plataforma del OCAI, en la cual tiene que cargar sus documentos.

Evidencia física. Ciertamente el postulante recibe dos links cada uno de los cuales le llevan a plataformas distintas. El personal de CENTRUM y al menos un postulante, opinaron que la segunda, la plataforma del OCAI, es anticuada.

Acciones visibles sistemas tecnológicos. Los sistemas tecnológicos en esta etapa no están unificados por lo que presentan un comportamiento dual ante el postulante, quien se ve obligado a atender ambas plataformas. De las dos, la plataforma de la OCAI además ha presentado algunas dificultades adicionales ya que un grupo importante de postulantes ha tenido contratiempos con los accesos y con la carga de sus documentos en la misma.

Acciones visibles empleados de contacto. Ante las dificultades de los postulantes con las plataformas tanto el personal de marketing como el de admisión, frecuentemente han terminado trabajando y subiendo ellos mismos los documentos del postulante.

Acciones no visibles. Esta etapa es especialmente recargada para el personal de contacto en marketing y admisión. En primer lugar, deben hacer seguimiento que los postulantes completen las dos plataformas (Entrevistado 6, 2019). Si el postulante presenta problemas con los accesos entonces el personal de admisión ingresa al sistema para modificar los correos registrados en el sistema de OCAI (Entrevistado 8, 2019), lo mismo si no recuerdan su código de alumno (Entrevistado 9, 2019). Finalmente, de haber presentado el postulante problemas con la carga de sus documentos, usualmente el personal de CENTRUM (marketing o admisión) ha tenido que recibirlos vía mail, y unificarlos en un PDF ya que el sistema no permite múltiples documentos en los campos destinados al CV y finalmente subirlos al sistema (Entrevistado 8, 2019).

Procesos de soporte. Han existido indicios de que sugirieron que la plataforma del OCAI ha sido de uso difícil para el postulante (Entrevistado 9, 2019), además de haber

presentado problemas técnicos para la subida de los documentos, tal como se ha mencionado anteriormente. La modificación y mejora de dicha plataforma ha sido sumamente difícil para CENTRUM puesto que esta ha sido manejada por la dirección de tecnologías de la información de la PUCP, la cual atiende múltiples proyectos de todas las instancias de la universidad de la cual CENTRUM es solo una de ellas.

Fallas del proceso. Una importante proporción de postulantes ha tenido problemas con los accesos a la plataforma de carga de documentos y con el proceso de carga misma. El personal de CENTRUM en repetidas ocasiones ha terminado haciendo este proceso por el postulante.

Etapa de examen de aptitud.

Actividades del cliente. Tal como se señaló, los postulantes programan sus exámenes los fines de semana o por las noches, después de sus labores. En ambos casos, en tales horarios, el personal de CENTRUM no puede darles soporte mientras rinden el examen. Además, los postulantes mencionaron que no tuvieron ninguna orientación previa del examen.

Acciones visibles. Luego de haber enviado al postulante los links para los exámenes, la principal tarea del personal de CENTRUM ha consistido en tranquilizar a los postulantes que han considerado haber dado un mal examen, los cuales han sido una importante proporción.

Procesos de soporte. La plataforma del examen y el contenido del mismo son desarrollados por la PUCP para todos los postgrados. Dejando a un lado la cuestión si el contenido es adecuado o no para un MBA, sí es evidente que sus tópicos no son algo de uso común entre los postulantes y que necesitan cierta preparación.

Falla del proceso. El contenido del examen de matemática especialmente es completamente sorpresivo para los postulantes y se enfrentan a él sin un mínimo de

preparación previa necesaria. Esto ha hecho que una importante proporción de postulantes haya sentido preocupación por los resultados, así como ciertas dudas sobre el proceso de admisión cuando finalmente han sido admitidos. Adicionalmente, tal como se indicó anteriormente, dos postulantes reportaron la existencia de problemas técnicos con la plataforma del examen.

Etapa test de personalidad.

Actividades del cliente. Al igual que con el examen de aptitud, los postulantes programan su test de personalidad los fines de semana o por las noches, después de sus labores. La imposibilidad de que el personal de CENTRUM pueda darles soporte mientras rinden el test, es mucha más sentida aquí ya que muchos tienen problemas técnicos con la plataforma, y lo único que puede hacer es mandar un correo y esperar que sea solucionado el lunes (Entrevistado 8, 2019)

Acciones visibles. La principal tarea del personal de CENTRUM durante esta etapa ha sido recibir las quejas de los postulantes por sus problemas con la plataforma, luego se ha tomado nota y buscado la solución correspondiente. También han dedicado mucho tiempo a guiar al postulante a entrar a la página telefónicamente (Entrevistado 8, 2019).

Acciones no visibles. El personal de contacto traslada los problemas de los postulantes con la plataforma al área de TI de CENTRUM, y hacen seguimiento; mientras más demora la solución más molestia se genera en el cliente.

Procesos de soporte. TI de CENTRUM es el encargado de solucionar los problemas de los postulantes con las plataformas. Muchas veces la solución no ha sido inmediata (Entrevistado 8, 2019).

Fallas del proceso. Una importante proporción de postulantes ha tenido problemas con la plataforma, y se ha agravado el asunto cuando los problemas los han tenido los fines de semana o por las noches fuera de los horarios laborales de CENTRUM, por lo que no han

podido tener asistencia inmediata. Se ha agravado todavía más la situación cuando TI de CENTRUM no ha podido resolver el problema inmediatamente.

Etapas resultados de admisión.

Actividades del cliente. El cliente, recibe su carta de admisión. Se le requiere el pago de matrícula para garantizar su vacante.

Acciones visibles. El personal de contacto de CENTRUM, envía carta de admisión al postulante.

Acciones no visibles. El personal de admisión evalúa los documentos del postulante en conjunto con los resultados del test de personalidad y el examen de admisión. El resultado del examen no es clasificatorio, pero es parte de la evaluación. Por lo cual los criterios para decidir la admisión de un postulante son de manera interna, propias del área de admisión.

Fallas del proceso. Algunos postulantes, sobre todo los que han sido conscientes de haber dado un mal examen, han recibido con sorpresa su carta de admisión. Se han levantado sospechas de que el proceso de admisión de CENTRUM no ha sido riguroso (Entrevistado 8; Entrevistado 8; 2019).

Etapas pagos.

Actividades del cliente. Tal como se mencionó anteriormente, una importante parte de postulantes no han podido hacer sus pagos a través de la plataforma por sí mismos y han debido llamar al personal de CENTRUM para obtener guía en línea. Algunos postulantes han mencionado que CENTRUM no ha contado con la forma de pago que ellos hubieran preferido.

Acciones visibles. La RDV, recibe el pedido de asistencia del postulante para hacer su pago y lo traslada al personal de caja, quien generalmente tiene que guiarlo

por 15 o más minutos para que pueda hacer su pago (Entrevistado 1; Entrevistado 7; 2019).

Procesos de soporte. Tal como se ha señalado en su oportunidad, en un contexto donde las formas de pago han sido múltiples y muy sencillas, el sistema de pagos de la PUCP ha generado complicaciones a los alumnos y al personal de CENTRUM.

Falla del proceso. La importante proporción de postulantes que ha requerido asistencia para realizar sus pagos ha revelado que la plataforma no ha sido amigable con los usuarios.

Etapas de evaluación crediticia.

Actividades del cliente. En esta etapa el postulante solicita su crédito educativo, consigue su aval y presenta los documentos que le solicitan. Aprobado su crédito, los postulantes deben firmar sus letras. Tal como se señaló, en su momento, conseguir un aval ha sido un tema conflictivo para muchos postulantes, y la firma de letras les ha causado molestia y extrañeza ya que ha sido un procedimiento cada vez menos usado.

Acciones visibles. Durante esta etapa el personal de créditos se pone en contacto con el postulante para determinar qué tipo de financiamiento debe solicitar, para requerirle los documentos necesarios para su evaluación (CENTRUM PUCP, 2018d).

Acciones no visibles. El personal de créditos evalúa el expediente del postulante y decide otorgarle o no el crédito educativo.

Procesos de soporte. Cuentan con los servicios de un sistema tercero para obtener un perfil financiero del postulante, adicional a ello, cuentan con formatos que son llenados por los postulantes para realizar la evaluación crediticia. Una vez aprobado el crédito la información es actualizada en el CRM.

Etapas de Orientación inicial.

Actividades del cliente. Tal como se mencionó con anterioridad, en esta etapa

el postulante necesita orientación básicamente sobre temas del calendario del programa, generación de código, indicaciones y charla de bienvenida.

Acciones visibles. En esta etapa, el personal encargado de interactuar con los postulantes deja de ser las RDV y pasan a ser las coordinadoras académicas. Ellas deben informar el calendario del programa y absolver las dudas del alumno (postulante).

Acciones no visibles. Una de las primeras tareas del área académica es la organización de la bienvenida y las indicaciones iniciales.

Procesos de soporte. Al parecer hay una variabilidad grande de las fechas de bienvenida y calendario del programa que no son comunicadas adecuadamente a los postulantes. La fecha de bienvenida o inauguración del programa puede variar dependiendo del cumplimiento de vacantes, meta comercial o cambios académicos. En cuanto a los cambios en el calendario del programa, se han presentado por cancelaciones de los profesores asignados en una determinada materia.

Fallas del proceso. Los postulantes reportaron cambios de fecha de bienvenida que nunca se les comunicó, lentitud en la respuesta a sus consultas, cambios de horarios etc.

3.3.4 Conclusiones del análisis cualitativo

Los compañeros o amigos que ya han llevado o que están llevando una maestría han tenido gran influencia al momento de decidirse por qué maestría estudiar y en qué institución. Por lo tanto, el marketing boca a boca o también llamado marketing referencial ha tomado relevancia. Los jefes han tenido gran influencia al momento de decidirse por qué maestría estudiar en primer lugar, y en qué institución estudiar, en segundo lugar. Estudios previos tales como diplomados, especializaciones y cursos EDEX, han sido importantes antecedentes para el estudio de una maestría. La experiencia en ellos ha tenido gran influencia en la

decisión sobre dónde estudiar la maestría. Por lo tanto, se hace necesario tomar en cuenta la influencia y el impacto de estos programas en el MBA.

Acumular cierta experiencia y haber alcanzado cierto nivel jerárquico han sido importantes antecedentes para el estudio de una maestría. Esto ha sido relevante para una segmentación adecuada y la búsqueda de los clientes objetivo. La principal razón para estudiar una maestría, de acuerdo con los entrevistados, se ha debido a la necesidad de desarrollo profesional, que ha sido entendida como la necesidad de continuar escalando puestos, ser competente en ellos y en la apertura de nuevas posibilidades profesionales tales como la docencia. Esto ha develado la necesidad de los postulantes y tenido implicancia sobre el ajuste de la propuesta de valor.

La principal duda que han tenido los postulantes luego que han decidido estudiar una maestría, ha sido determinar qué tipo de maestría les conviene llevar de acuerdo con su carrera y perspectivas profesionales. El principal temor que han tenido al momento de decidirse por una maestría, ha sido el de no poder armonizar sus tiempos para cumplir con sus responsabilidades familiares, laborales y la exigencia académica propia de una maestría. La principal barrera para estudiar una maestría ha sido la situación económica personal. En ese sentido las becas, medias becas de parte de los centros laborales y los convenios, descuentos corporativos y facilidades de financiamiento por parte de CENTRUM han sido importantes impulsores de la decisión de llevar una maestría.

El principal medio por el que los postulantes han iniciado el contacto con las instituciones ha sido la página web. De acuerdo con los entrevistados, no han encontrado o les ha sido difícil encontrar toda la información que necesitan en la web por lo que han optado por llamar o enviar un correo. El contacto con las representantes de ventas se ha dado principalmente por teléfono, whatsapp y correos. En general los postulantes han encontrado que las RDV han realizado muy bien su trabajo, han mostrado paciencia, les han brindado la

información y la ayuda que han necesitado y no les han perdido contacto en las distintas etapas de su postulación.

Los postulantes que fueron a la charla magistral han confirmado sus expectativas sobre los profesores y se han hecho una idea del nivel de las clases. También se han hecho una idea del tipo de compañeros con quienes pueden estudiar. Las charlas magistrales cumplen un importante papel en la decisión de estudiar una maestría debido a que, es la primera experiencia cercana de cómo es una clase del MBA. Una importante proporción de los postulantes han tenido dificultades para cargar sus documentos: no han podido cargarlos, los han cargado de forma incompleta o de forma errónea. Esto ha alargado el proceso de ventas y causado molestias en los postulantes. Las RDV o el personal de admisión han terminado preparando y cargando ellos mismos los documentos de los postulantes.

Una proporción considerable de postulantes no han logrado hacer sus pagos sin ayuda del personal de CENTRUM. Es decir, se han presentado contratiempos especialmente derivados de la plataforma de pagos de la PUCP que les han impedido realizar la transacción y solo han logrado hacerlos con la asistencia telefónica y soporte del personal de CENTRUM. Los postulantes han llegado al examen de aptitud sin ningún tipo de preparación previa y con la expectativa de que iba a ser un examen sencillo. El examen les ha parecido a los postulantes de un alto nivel, y que ha exigido recordación de fórmulas que no han visto en muchos años.

Una parte de los alumnos han considerado bueno y pertinente el nivel del examen. Otra parte lo ha considerado inadecuado, que la recordación de temas de geometría, por ejemplo, no ha medido la capacidad ni el conocimiento que el postulante ha requerido para llevar una maestría gerencial. Una parte importante de los postulantes ha tenido problema con la plataforma del test: se les “cuelga” o pierden información, generándoles molestias. Sin embargo una vez que han tenido los resultados del test han encontrado que estos han sido

muy precisos, y les ha provocado mucha admiración la herramienta.

Los postulantes programan tanto el examen como el test los fines de semana o por las noches fuera de los horarios de labores. Por lo que no tienen posibilidad de asistencia o soporte por parte del personal de CENTRUM mientras los rinden. En algunos de los postulantes se han levantado dudas sobre la rigurosidad del proceso de admisión, por el hecho de haber dado un mal examen, no haber sido entrevistado y aun así haber sido admitidos les ha parecido extraño. La mayoría de los postulantes ha considerado innecesario, engorroso y fuente de molestias familiares la exigencia de un aval por parte de CENTRUM, además se han visto obligados a ingresar sus datos personales por cuarta vez durante este proceso. Una parte de los postulantes han llegado a ser admitidos y matriculados sin habersele realizado la evaluación crediticia previa.

Esto ha generado problemas cuando un alumno admitido y matriculado no ha podido acceder al crédito educativo. Finalmente, una parte considerable de los postulantes han sentido un descuido en la comunicación luego de admitidos y matriculados. Tanto los cambios sin previo aviso de actividades programadas así como la lentitud de respuesta a sus consultas, ha sido algo que les ha causado malestar.

3.4 Análisis Cuantitativo

En esta parte del estudio se ha pretendido demostrar estadísticamente la validez de algunos importantes resultados encontrados en la investigación cualitativa. Se ha analizado los datos proporcionados por los estudiantes que ingresaron al programa MBA CENTRUM durante el año 2019, especialmente en las dos últimas campañas de junio en adelante.

3.4.1 Presentación de resultados del análisis cuantitativo

En la elección de la casa de estudios para tu maestría: ¿Influyeron de algún modo las opiniones de amigos o compañeros que ya han estudiado o que se encuentran estudiando una maestría?

De acuerdo a los resultados, la tercera parte de los estudiantes de la maestría dijeron que las recomendaciones de sus amigos y compañeros influyeron mucho al elegir la casa de estudios. Y el 72.5% indicaron que existe un grado de influencia moderado a mucho. Es relevante (ver Figura 12). Según el análisis por puesto, los coordinadores y analistas fueron altamente influenciados (40% en promedio) por amigos y compañeros al elegir una maestría, mientras que los jefes y gerentes solo un 25%. Por tanto, los puestos menores fueron más influenciados (ver Figura 13).

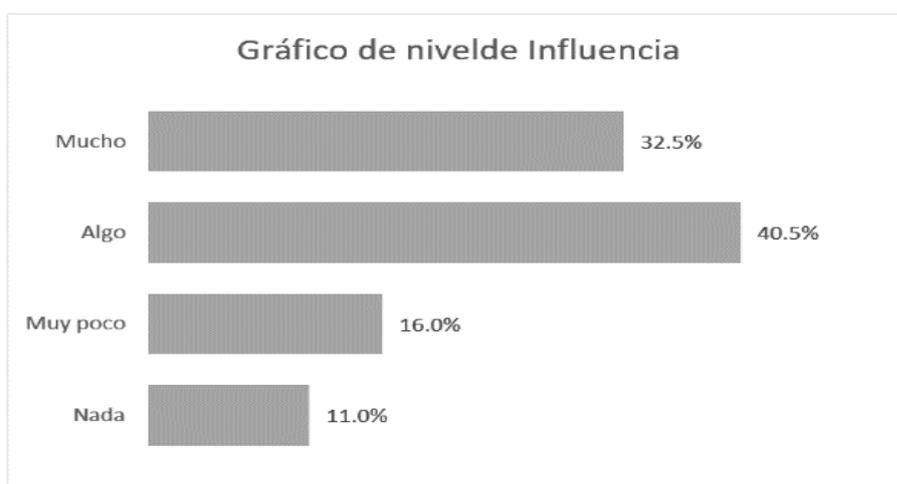


Figura 12. Nivel de influencia de amigos o compañeros.

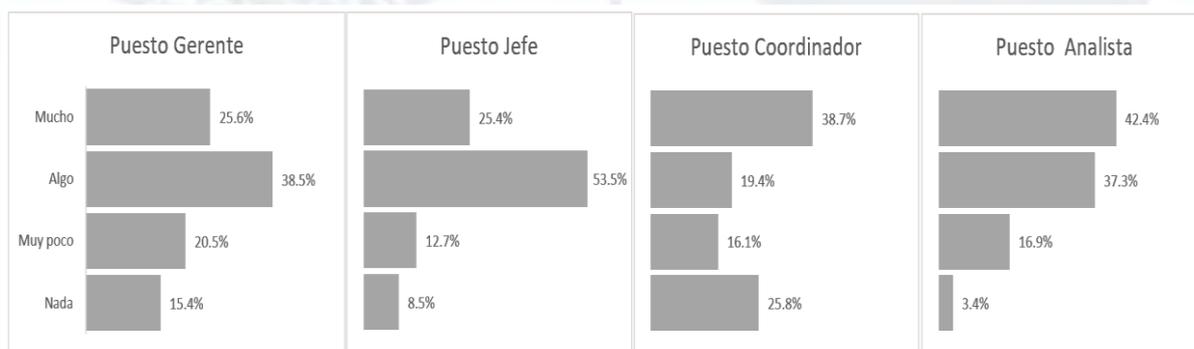


Figura 13. Nivel de influencia de amigos o compañeros por puesto.

¿De qué manera la experiencia educativa en estudios previos como diplomados, especializaciones o cursos ejecutivos, en CENTRUM o en otras instituciones, influyó en la elección de la casa de estudios?

De acuerdo a los resultados, aproximadamente la tercera parte de los estudiantes de la maestría refirieron que los estudios previos como diplomados o cursos ejecutivos tuvieron alto grado de influencia en la elección de la casa de estudios (ver Figura 14).



Figura 14. Nivel de influencia de estudios previos.

Según al análisis por puesto, la experiencia de estudios previos ha seguido un mismo comportamiento en puestos como analista, coordinador y jefe, mientras que en puestos de gerente se ha observado que el comportamiento ha cambiado, reduciendo su grado de influencia (ver Figura 15).

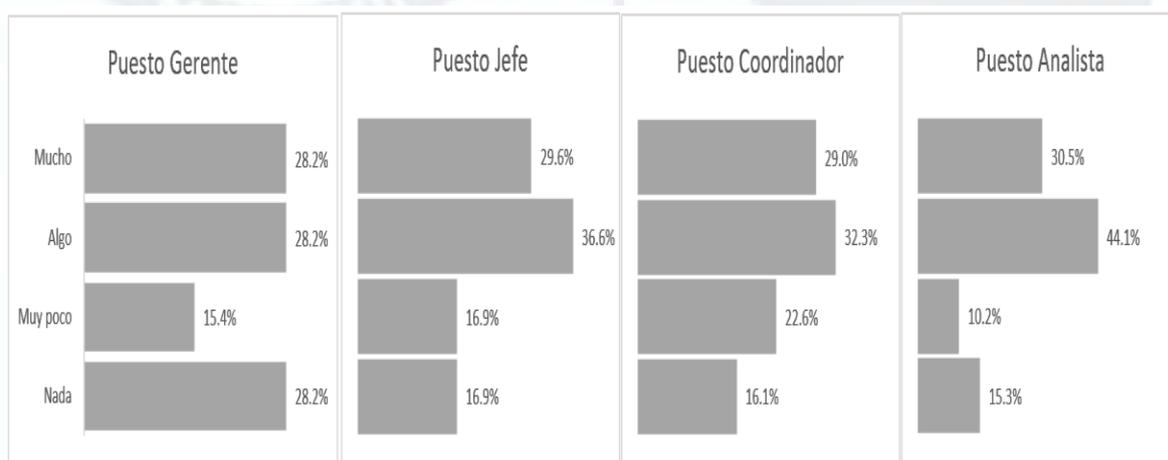


Figura 15. Nivel de influencia de estudios previos por puesto.

¿Cuál fue la razón principal que lo llevó a estudiar una maestría? Marcar las dos más importantes

De acuerdo a los resultados, el 85% de los estudiantes han indicado que el desarrollo profesional y logro de mejores posiciones han sido las principales razones que han impulsado a estudiar una maestría, donde solo el desarrollo ha representado el 50% (ver Figura 16).

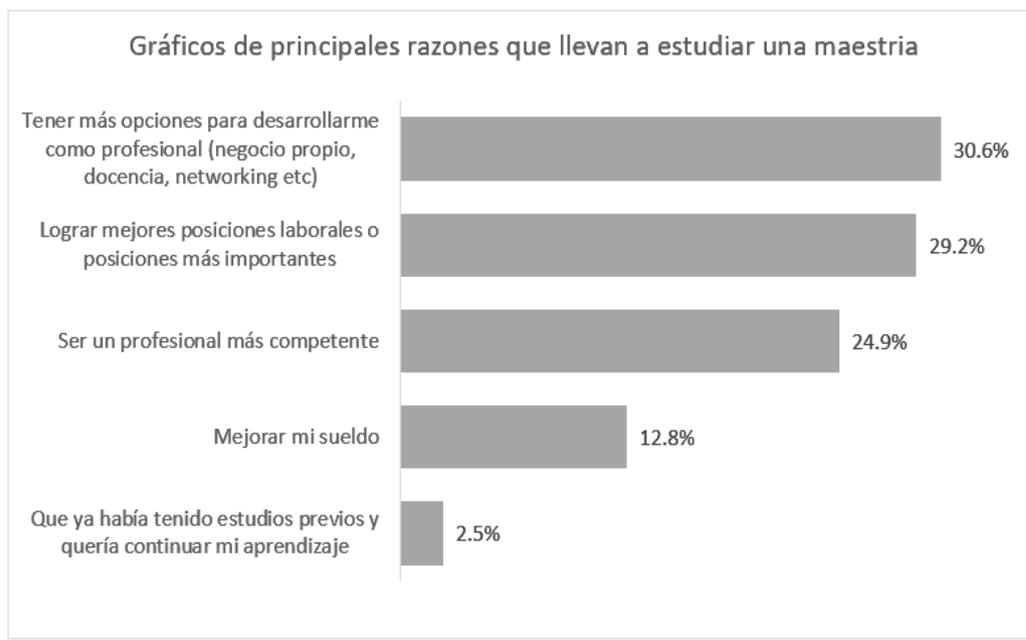


Figura 16. Principales razones para llevar una maestría.

Según el análisis por puesto, los gerentes y jefes han considerado que las tres razones más importantes son desarrollo y logro de mejores posiciones de forma equitativa. Sin embargo en los puestos menores se ha resaltado el impacto más marcado sobre la mejora de sueldo (ver Figura 17).

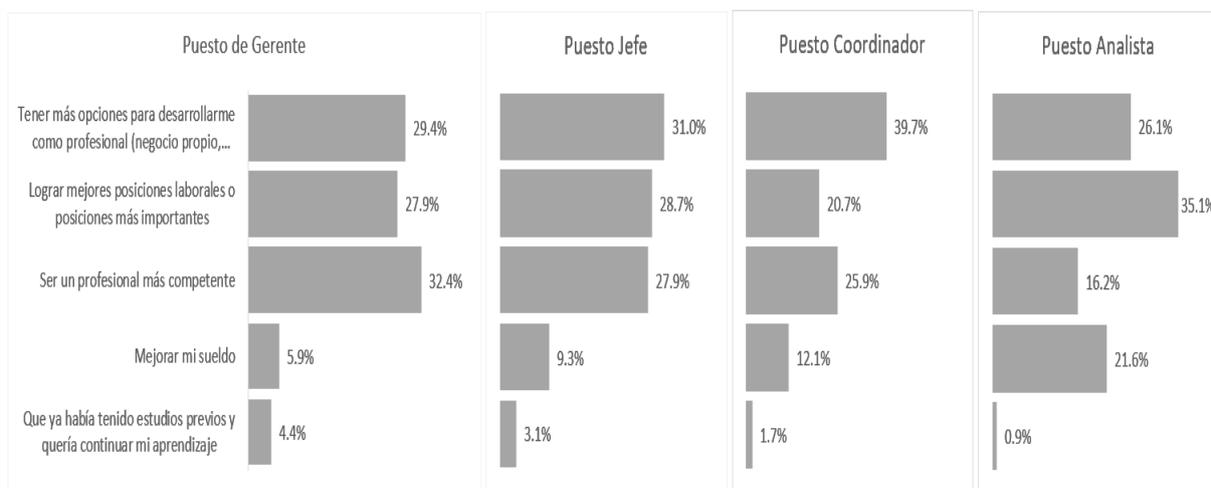


Figura 17. Principales razones para llevar una maestría por puesto.

Solo si recibió beca, media beca o financiamiento de su centro de labores, o si recibió descuentos corporativos de parte de CENTRUM: ¿Considera que la posibilidad de acceder a becas o financiamiento de tu centro de labores, o la posibilidad de acceder a descuentos corporativos de parte de CENTRUM impulsó tu decisión de estudiar una maestría?

De acuerdo a los resultados, La beca y los financiamientos de sus centros laborales han sido altamente influyentes en la decisión de estudiar una maestría. Mientras que solo un 10% ha opinado que no ha influido en su decisión (ver Figura 18).

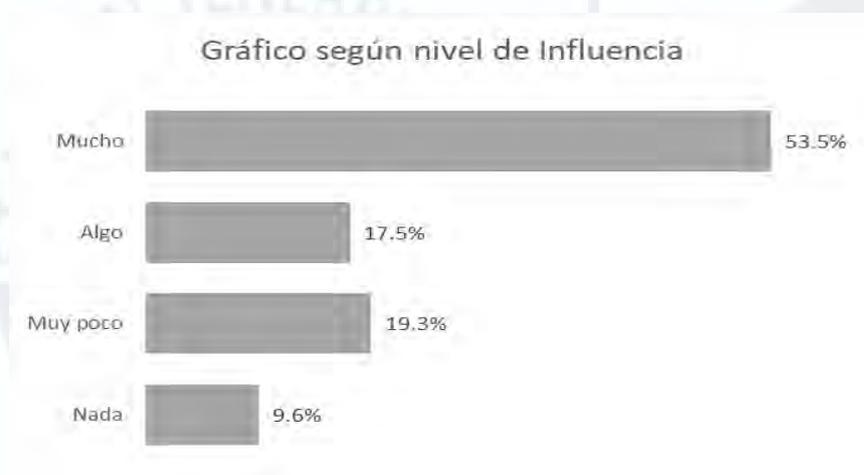


Figura 18. Nivel de influencia de becas o financiamientos.

Según el análisis por puesto, los beneficios como beca o financiamiento han seguido un mismo comportamiento en relación al grado de influencia y no ha diferido según puesto. Ha sido altamente influyente en todos los puestos (ver Figura 19).

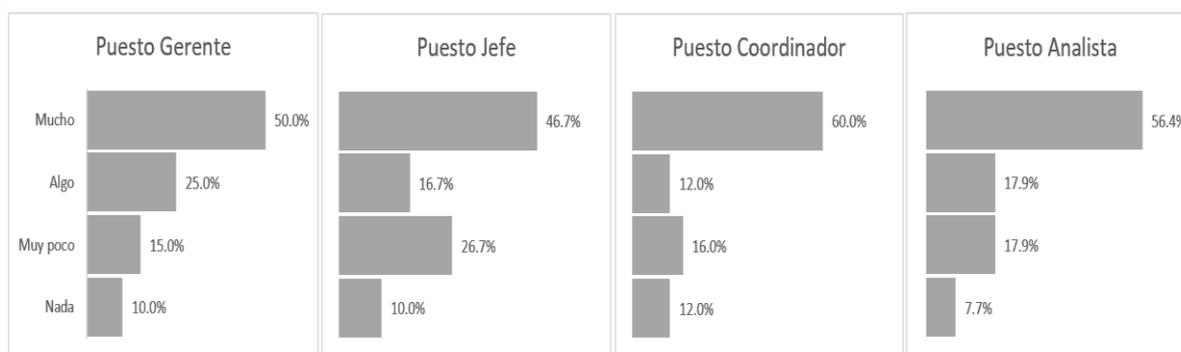


Figura 19. Nivel de influencia de becas o financiamiento por puesto.

Enumera del 1 al 4 los factores más importantes para usted al momento de elegir la casa de estudio. Donde 1 es el más importante, 2 como el segundo más importante y así sucesivamente.

De acuerdo a los resultados, la cuarta parte de los encuestados ha opinado que el prestigio, la exigencia y el precio del MBA han sido factores importantes al momento de haber elegido sus estudios. Sin embargo, los factores de importancia han estado muy distribuidos y no se ha marcado una diferencia significativa a excepción del prestigio y exigencia (ver Figura 20).



Figura 20. Factores importantes para la selección de la escuela.

Según el análisis por puesto, no hay variación significativa de los factores para elegir una casa de estudio según el puesto. Siguen un mismo comportamiento con ciertas variaciones no significativas. la exigencia y el precio del MBA son factores importantes al momento de elegir sus estudios en todos los puestos (ver Figura 21).

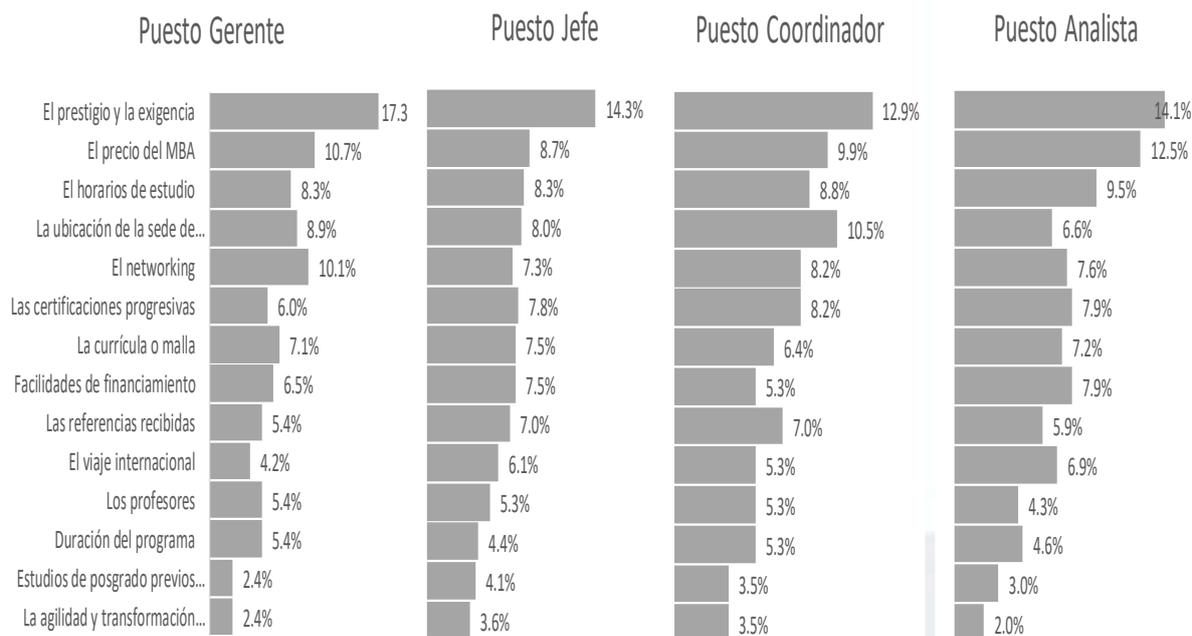


Figura 21. Factores importantes para la sección de la escuela por puesto

Sólo si participó de una charla magistral. ¿Qué le pareció la exposición del ponente principal?

De acuerdo a los resultados, de aquellos que participaron en la charla magistral, el 70% ha considerado que fue buena. Sin embargo, solo un 22% ha considerado que fue excelente. Se ha evidenciado que hay una brecha para seguir mejorando la exposición (ver Figura 22).

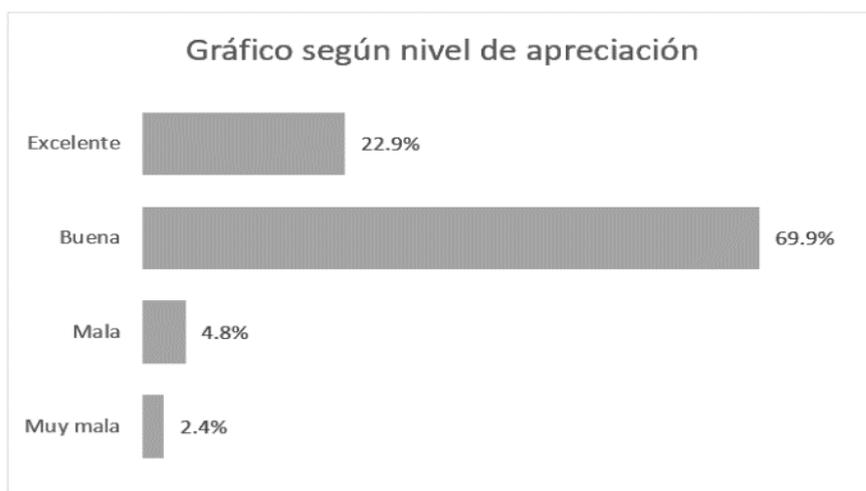


Figura 22. Nivel de apreciación de la charla magistral.

Según el análisis por puesto, la exposición a la charla magistral ha seguido un mismo comportamiento en relación al nivel de apreciación y no ha diferido según puesto. Ha sido bastante buena en todos los puestos (ver Figura 23).

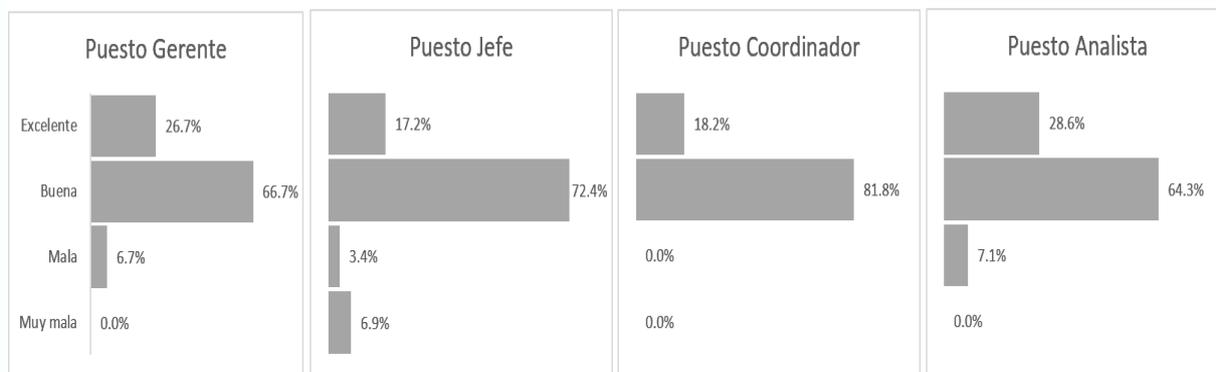


Figura 23. Nivel de apreciación de la charla magistral por puesto.

¿Qué tanto influyó la charla magistral en su decisión de postular?

De aquellos que asistieron a la charla magistral, la cuarta parte ha indicado que la charla magistral ha influido mucho en su decisión de postular. En el análisis de dos factores se ha evidenciado que si mejora el nivel de apreciación, puede mejorar el nivel de influencia de muchos (ver Figura 24).

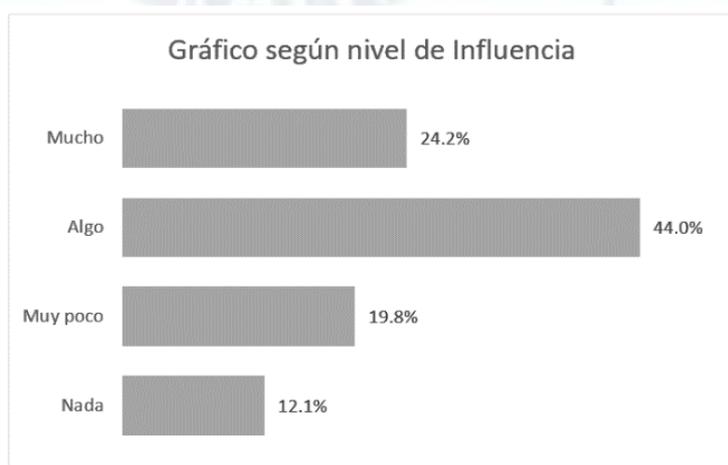


Figura 24. Nivel de influencia de la charla magistral.

Según el análisis por puesto, los gerentes han sido menos influenciados con una charla magistral (89% opinó que algo o nada). Sin embargo, los analistas han sido más influenciados con las charlas (60% opinó que algo o nada) (ver Figura 25).

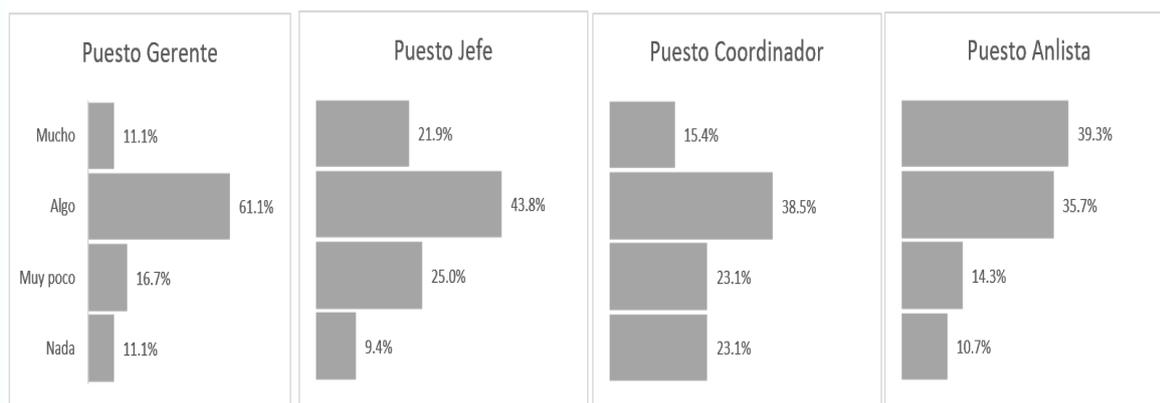


Figura 25. Nivel de influencia de la charla magistral por puesto.

En su experiencia, ¿cómo califica el proceso de carga de los documentos a través de la web de CENTRUM durante la postulación?

De acuerdo a los resultados, uno de cada cuatro personas (25%) ha considerado que hay complejidad en la carga de documentos y sólo un 14% ha opinado que es muy sencillo. Estadísticamente ha sido significativa la percepción de complejidad del alumno (ver Figura 26).

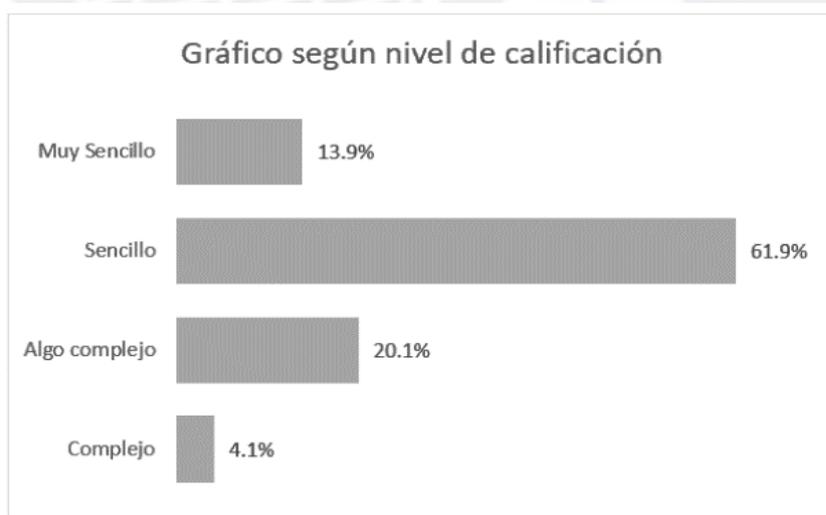


Figura 26. Nivel de calificación del proceso de carga de documentos.

Según el análisis por puesto. Aproximadamente la tercera parte de los analistas ha indicado que ha habido complejidad en la carga de documentos, sin embargo en los gerentes solo un 18%. Si el proceso ha sido el mismo, entonces los análisis han sido más exigentes con el uso de herramientas digitales (ver Figura 27).

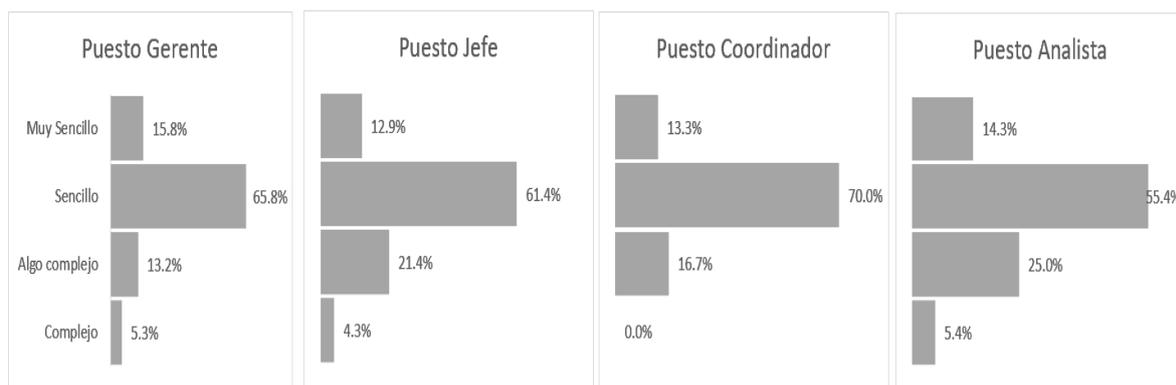


Figura 27. Nivel de calificación del proceso de carga de documentos por puesto.

¿Tuvo dificultades con los accesos para registrarse en el sistema de carga de documentos?

De acuerdo a los resultados, solo un 27% de los encuestados ha indicado que para registrarse en el sistema de carga no ha tenido ninguna dificultad. Por otro lado, el 38% ha tenido algunas dificultades. Se ha sugerido trabajar en esta brecha para maximizar la buena experiencia (ver Figura 28).

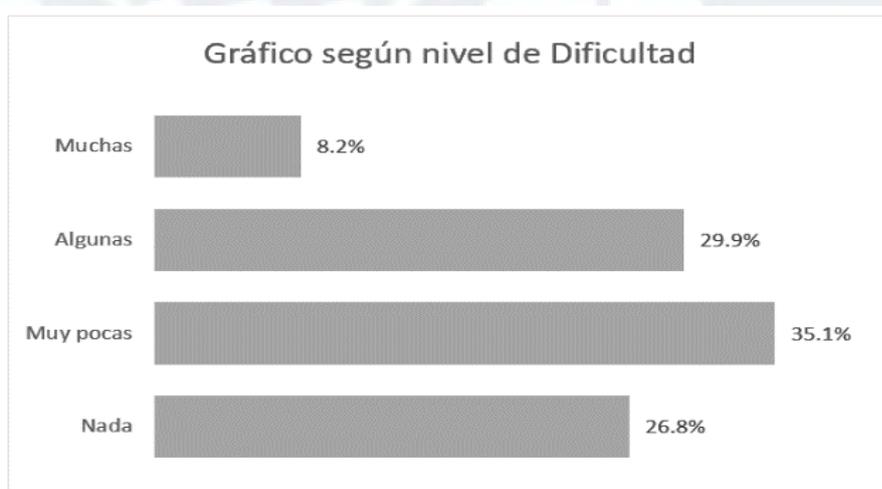


Figura 28. Nivel de dificultad del sistema de documentos.

Según el análisis por puesto, El 48% de los análisis ha opinado que tuvo dificultades con los accesos para registrarse en el sistema de carga de documentos, quiere decir que uno de cada dos alumnos ha presentado esta dificultad, mientras que solo un 30% en los gerentes (ver Figura 29).

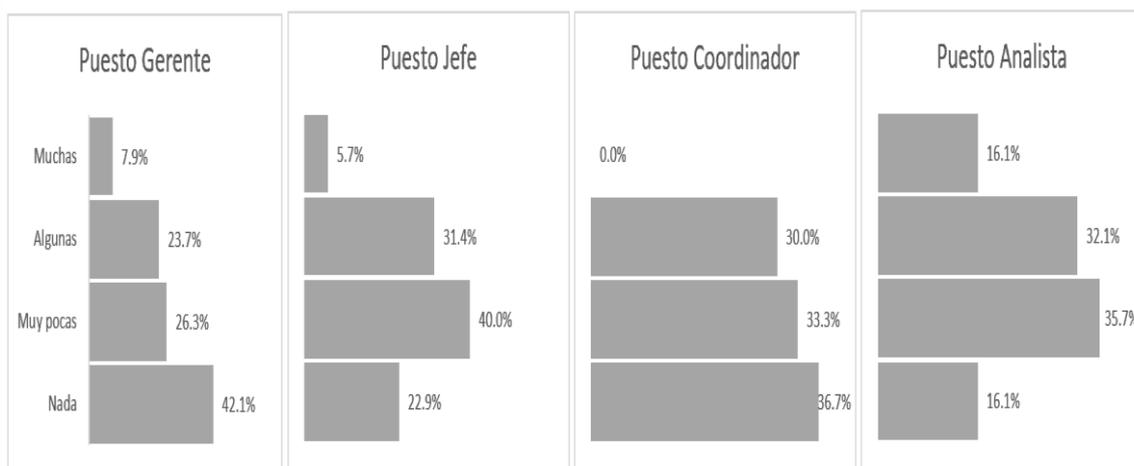


Figura 29. Nivel de dificultad del sistema de documentos por puesto.

¿Cargo usted mismo todos sus documentos o le ayudó el personal de CENTRUM?.

De acuerdo con el análisis global, CENTRUM ha intervenido en el proceso de carga de documento en un 38%. Se ha sugerido trabajar en este proceso para mejorar y lograr la autonomía total del postulante en esta etapa (ver Figura 30).

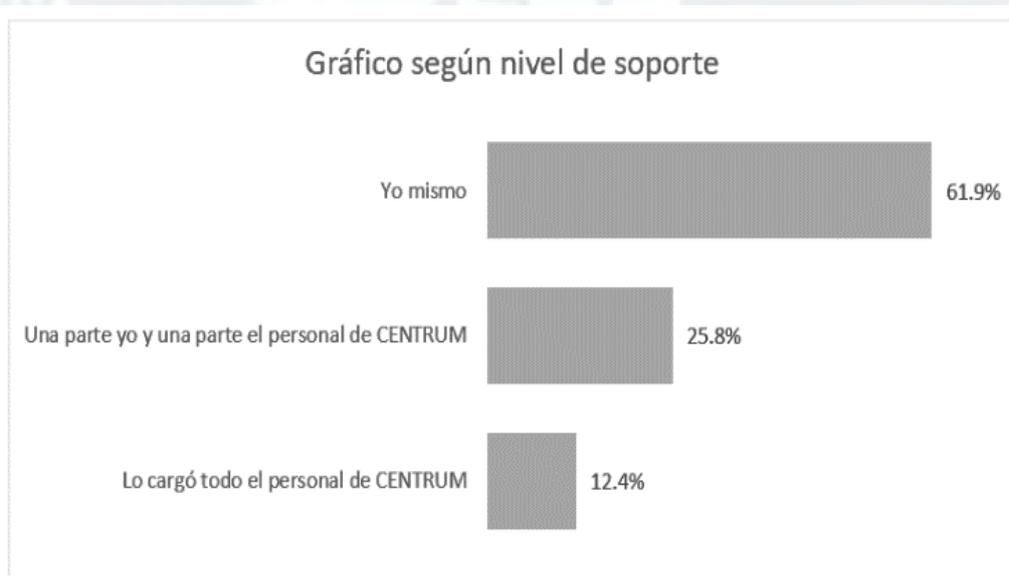


Figura 30. Soporte en la carga de documentos.

Según el análisis por puesto, nueve de cada 10 gerentes han cargado ellos directamente, sin embargo en los analistas tan solo cuatro de cada 10 gerentes. Se ha sugerido trabajar este proceso analizando el comportamiento de los analistas (ver Figura 31).

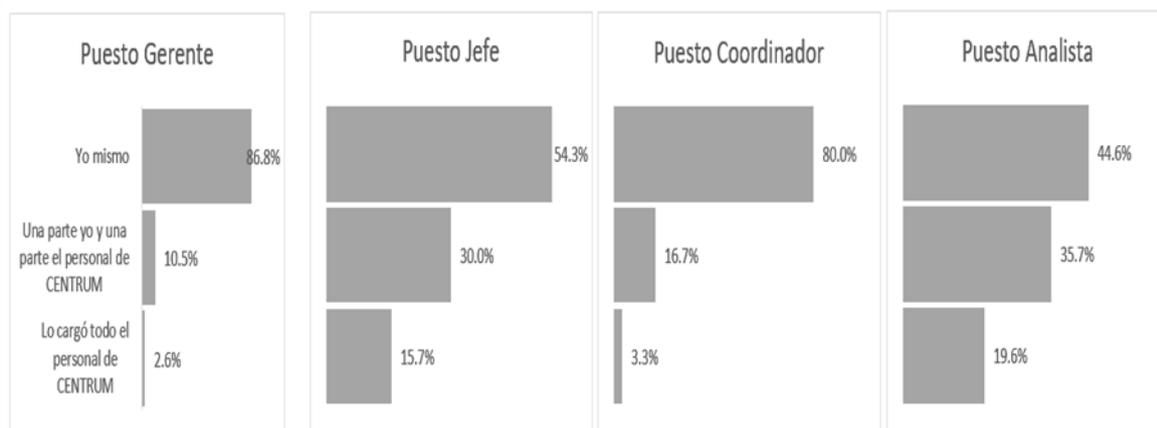


Figura 31. Soporte en la carga de documentos por puesto

¿Necesitó soporte en línea del personal de CENTRUM para poder realizar sus pagos?

De acuerdo a los resultados, el 64% necesitó soporte en línea del personal de CENTRUM para poder realizar sus pagos. Hay brecha amplia para mejorar (ver Figura 32).



Figura 32. Nivel de soporte para realizar sus pagos.

Según el análisis por puesto, hubo una variación ligera que los puestos de menor rango, dado que los de menor rango necesitaron un poco más de soporte para la realización de sus pagos (ver Figura 33).

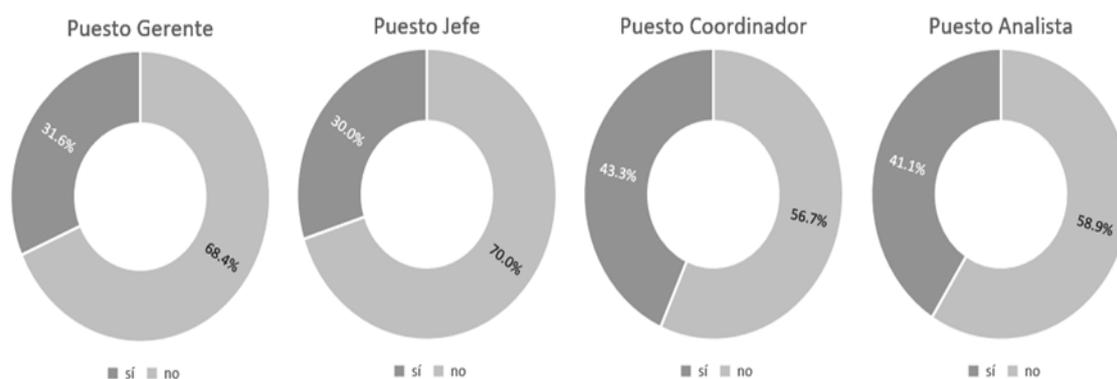


Figura 33. Nivel de soporte para realizar sus pagos por puesto.

En general el nivel de dificultad del examen de admisión te pareció:

De acuerdo a los resultados, nueve de cada 10 postulantes han opinado que el examen de CENTRUM ha sido de normal hacia dificultoso. Sin embargo seis de cada 10 han opinado que ha sido normal y solo uno de cada 10 ha opinado ser muy dificultoso (ver Figura 34).



Figura 34. Nivel de dificultad del examen de admisión.

Según el análisis por puesto, el 27% de los puestos de mayor rango han opinado que ha sido altamente y excesivamente dificultoso, mientras que en puestos de menor rango el 48% ha opinado que es altamente y excesivamente dificultoso (ver Figura 35).

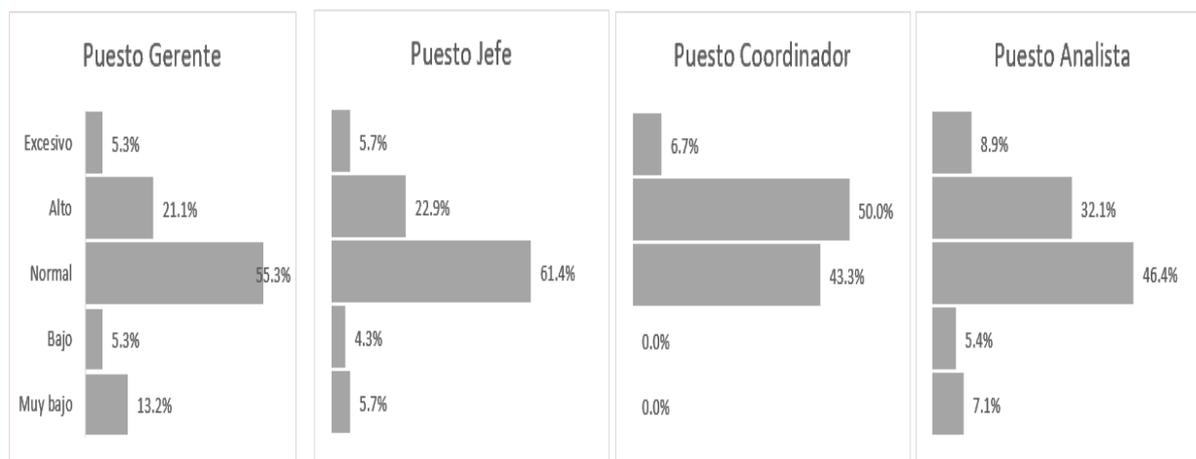


Figura 35. Nivel de dificultad del examen de admisión por puesto.

En general el contenido del examen de matemática le pareció:

De acuerdo a los resultados, siete de cada 10 postulantes han opinado que el examen de matemática ha sido adecuado para un MBA, sin embargo, el 27% ha opinado que ha sido poco o nada adecuado. Hay una oportunidad de profundizar sobre lo que opinan, que es poco adecuado (dos de cada 10 postulantes) (ver Figura 36).

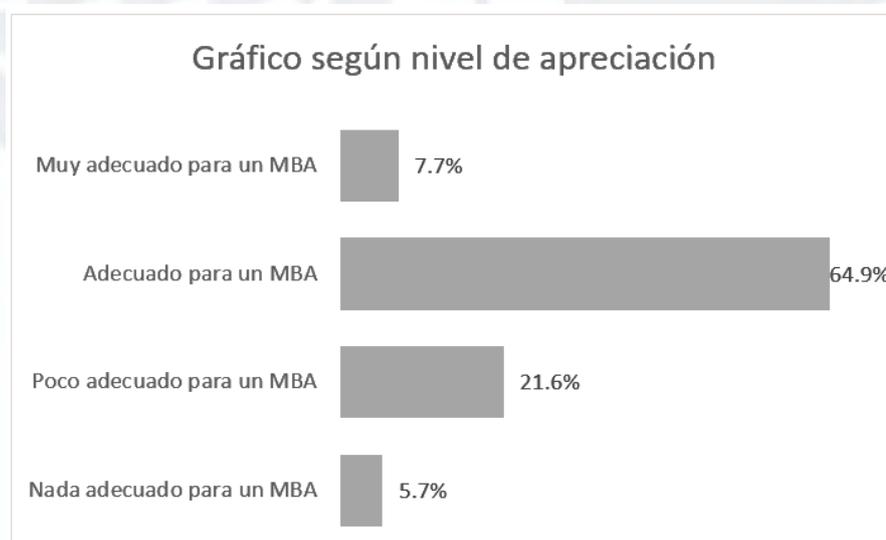


Figura 36. Nivel de apreciación del examen de matemática..

De acuerdo al análisis por puesto, el 35% de los analistas han opinado que el examen ha sido poco adecuado, mientras que solo un 18% en los gerentes. Se ha visto una marcada opinión de los analistas sobre su no conformidad respecto al contenido del examen de matemática. Se ha sugerido revisar a profundidad (ver Figura 37).

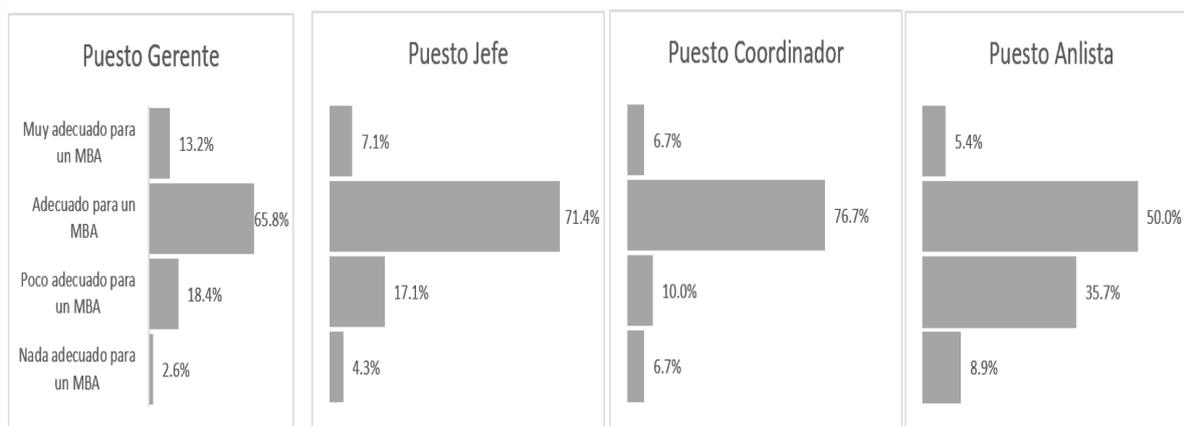


Figura 37. Nivel de apreciación del examen de matemática por puesto.

¿Tuvo algún tipo problema técnico con la plataforma del test Personality Insights?

De acuerdo al análisis global, ocho de cada 10 postulantes no ha tenido ninguna dificultad técnica. Estadísticamente ha sido un resultado importante, considerando que otros factores que han mermado han sido exógenos y no los ha controlado CENTRUM (ver Figura 38).



Figura 38. Nivel de dificultad: plataforma personality insights.

De acuerdo al análisis por puesto, la opinión respecto a la plataforma personality insights ha seguido un mismo comportamiento en relación al nivel de dificultad y no ha diferido según el puesto. Se ha observado que siete u ocho de cada 10 no ha tenido dificultades (ver Figura 39).

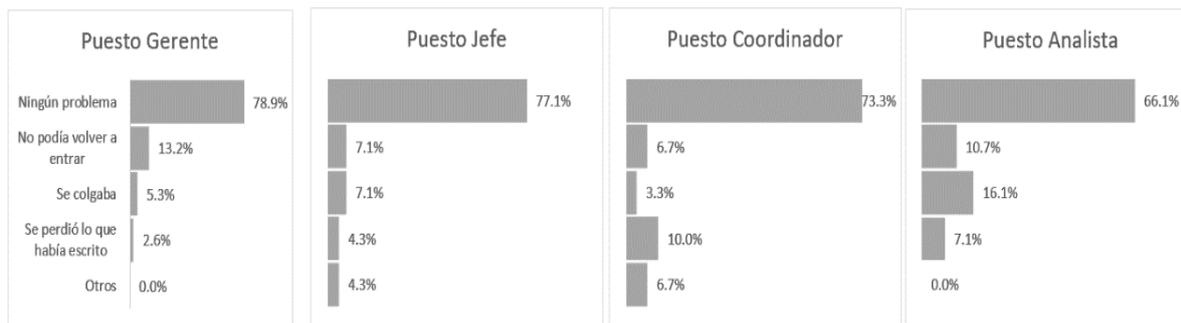


Figura 39. Nivel de dificultad de plataforma personality insights por puesto.

¿Qué tan útil fue para usted el resultado del test Personality Insights?

De acuerdo a los resultados, el 43% ha opinado que ha sido muy útil el test personality insights y un 50% que ha sido algo útil. Se ha sugerido analizar a profundidad sobre aquellos que han opinado de que fue algo útil a fin de poder ver las oportunidades para llevar al siguiente escalon (ver Figura 40).

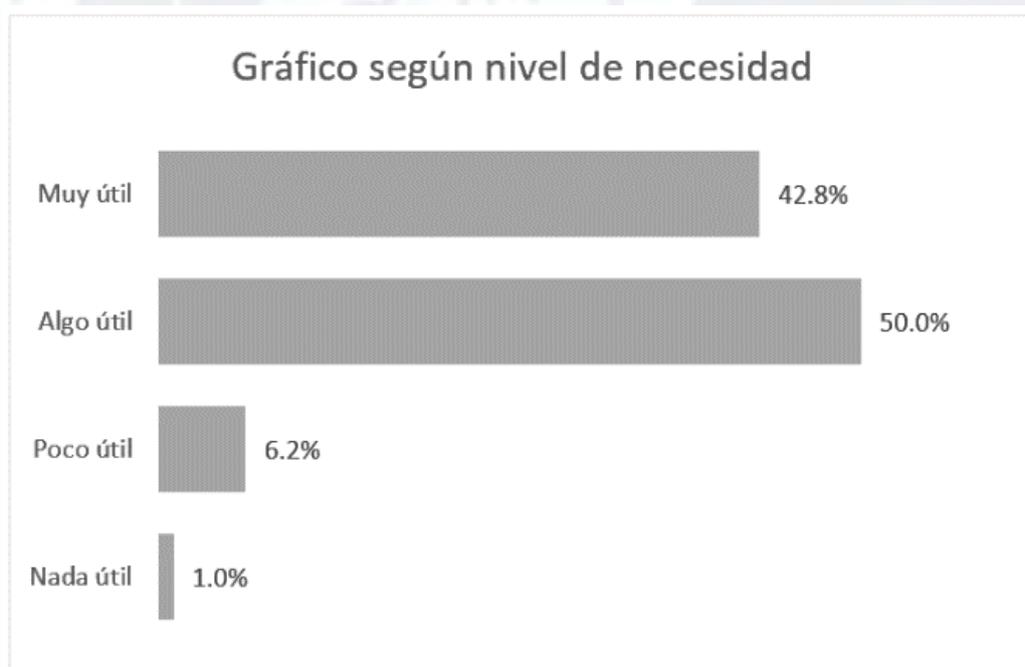


Figura 40. Nivel de necesidad del test personality insights.

De acuerdo al análisis por puesto, el test personality insights ha seguido un mismo comportamiento en relación al nivel de necesidad y no ha diferido según puesto. Tanto rangos mayores y menores han opinado que ha sido muy útil (ver Figura 41).

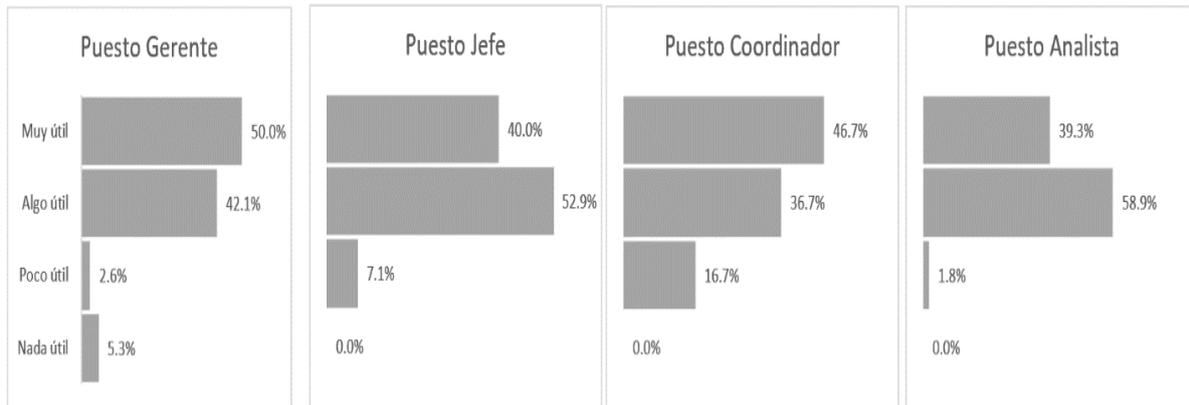
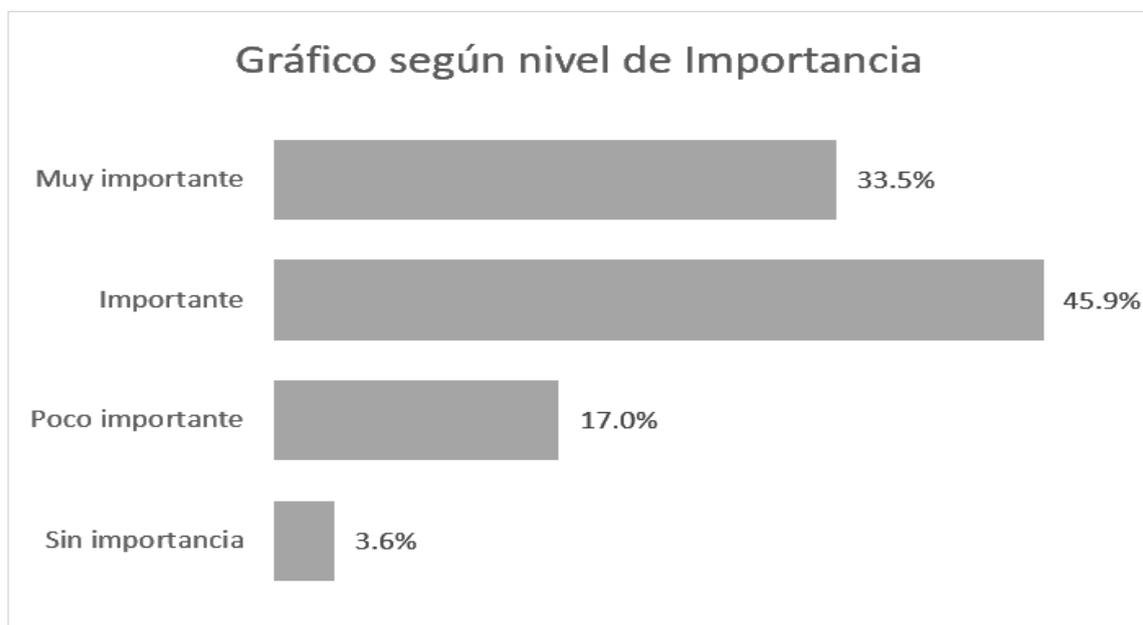


Figura 41. Nivel de necesidad del test personality insights por puesto.

¿Considera que es importante incluir una entrevista en el proceso de selección?

De acuerdo a los resultados, ocho de cada 10 postulantes ha considerado que ha sido importante incluir una entrevista en el proceso de selección, donde tres de cada 10 ha considerado que ha sido muy importante la inclusión de este proceso (ver Figura 42).

Figura 42. Nivel de importancia de la entrevista.



De acuerdo al análisis por puesto, el grado de importancia ha seguido un mismo patrón de comportamiento indistintamente del puesto, donde todos los rangos mayores y menores han opinado que es muy importante (ver Figura 43).

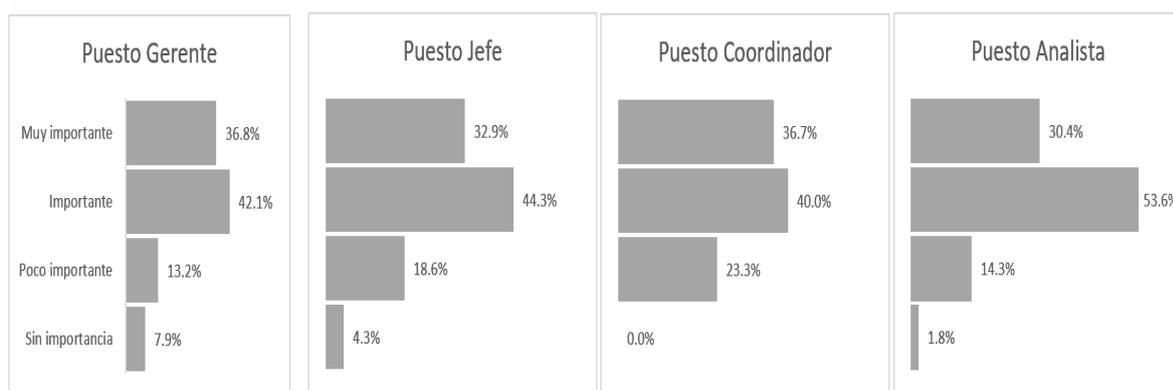
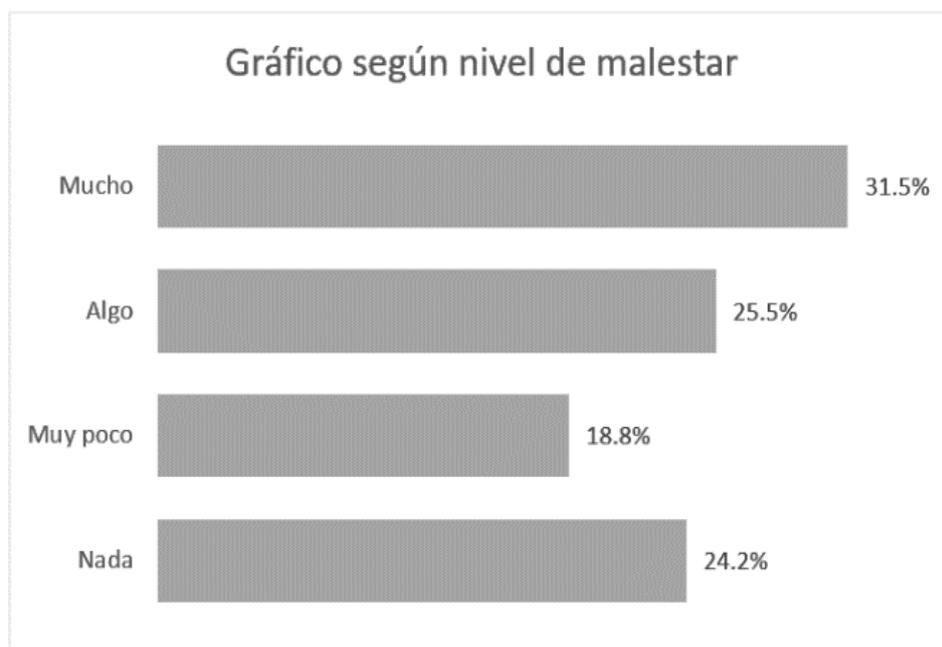


Figura 43. Nivel de importancia de la entrevista por puesto.

¿Considera que conseguir un aval produjo incomodidad en usted y/o en su familia?

De acuerdo a los resultados, El 60% o seis de cada 10 postulantes ha considerado que ha producido incomodidad conseguir un aval. Los resultados han sugerido darle atención a este proceso, se ha considerado una alta oportunidad de mejora (ver Figura 44).

Figura 44. Nivel de malestar del aval.



De acuerdo al análisis por puesto, las postulantes con puesto de menor rango se han sentido mas incomodos con este proceso de aval, mientras que los gerentes han opinado diferente. Se ha sugerido ahondar este proceso en el perfil de puesto analista (ver Figura 45).



Figura 45. Nivel de malestar del aval por puesto.

¿Considera que después de haberse matriculado disminuyó la calidad de atención y rapidez de respuesta de CENTRUM?

De acuerdo al análisis global, dos de cada 10 estudiantes de CENTRUM han considerado que hubo mucha pérdida en la calidad de atención. Se ha sugerido que esta desviación debe ser lo menor posible. Si bien la calidad puede verse mermada debe ser ligeramente y no en altos niveles (ver Figura 46).

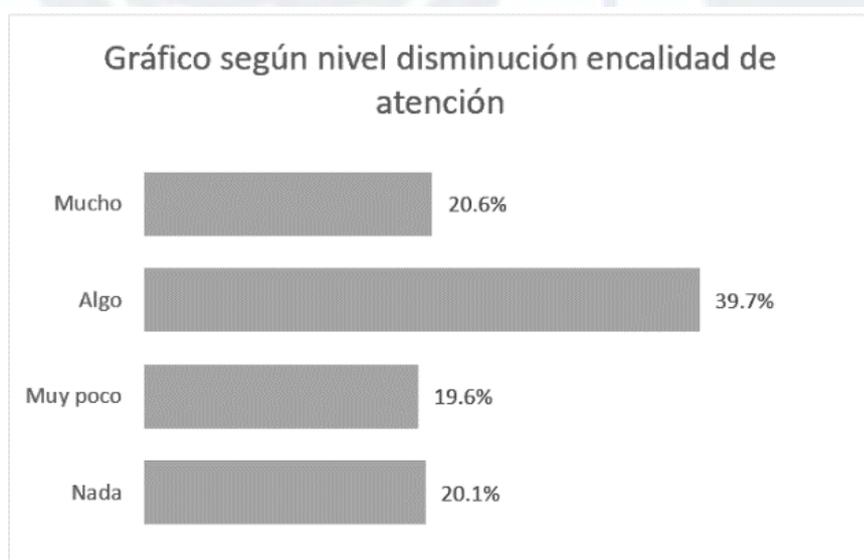


Figura 46. Nivel de disminución en calidad de atención.

De acuerdo al análisis por puesto, los rangos mayores han opinado que la disminución de la calidad en promedio ha sido fuerte (65%), mientras que en puestos menores ha mejorado la percepción en la disminución de la calidad de atención (ver Figura 47).

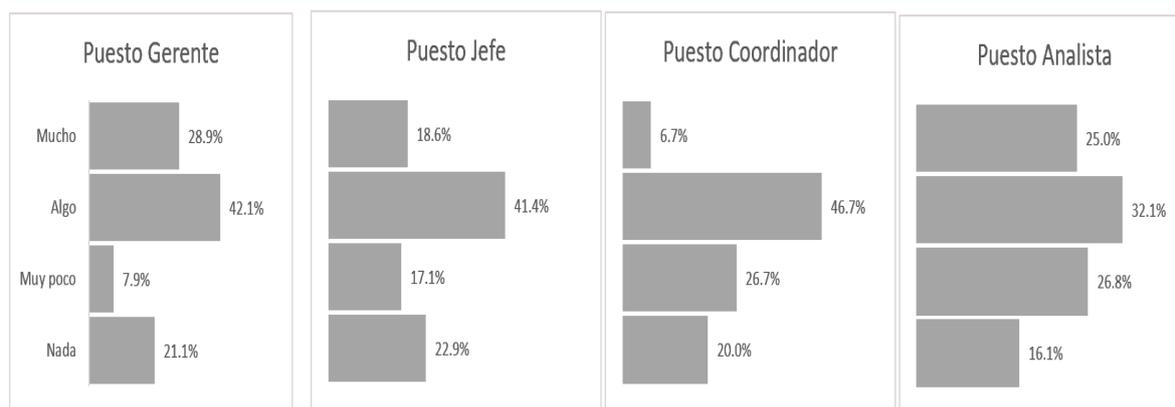


Figura 47. Nivel de disminución en calidad de atención por puesto.

¿Le molestó que durante el proceso tuviera que proporcionar más de una vez, a las diversas plataformas, sus datos personales?

De acuerdo a los resultados, se ha evidenciado que seis de cada 10 postulantes ha presentado malestar al proporcionar sus datos mas de una vez , y 23% (dos o tres de cada 10 postulantes ha presentado un alto malestar) (ver Figura 48).

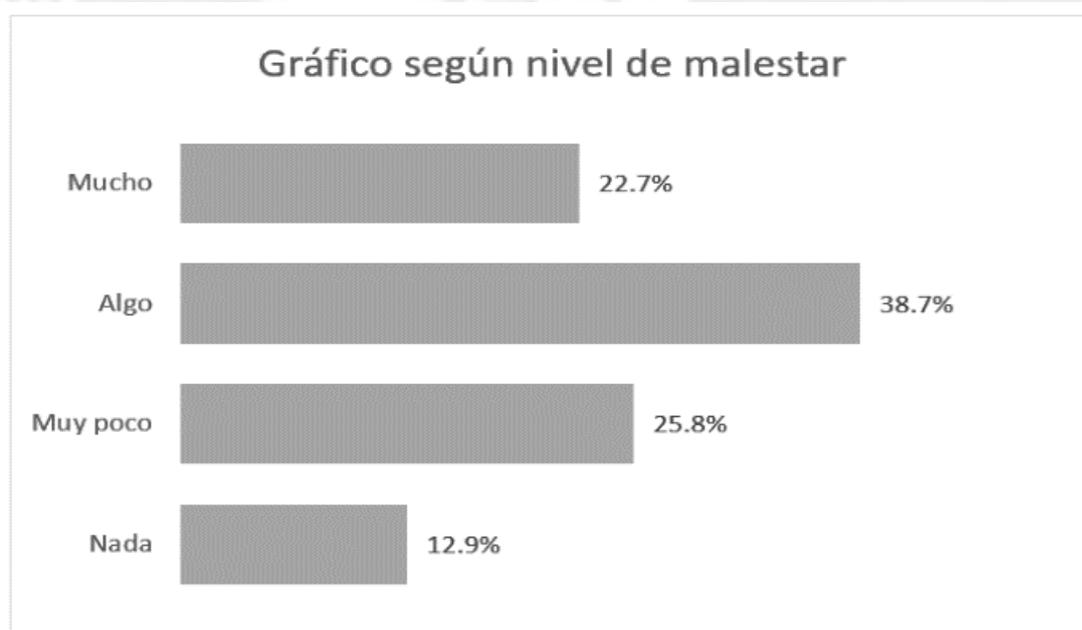


Figura 48. Nivel de malestar en solicitud de datos personales.

De acuerdo al análisis por puesto, ocho de cada 10 analistas han presentado malestar, mientras que los gerentes, seis de cada 10. Se ha concluido que los análisis han sido mas sensibles a brindar información repetida (ver Figura 49).

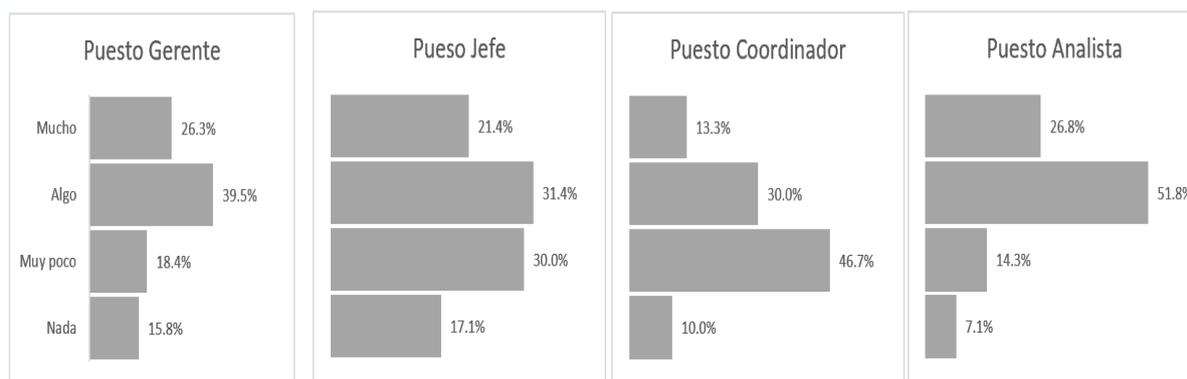


Figura 49. Nivel de malestar en solicitud de datos personales por puesto.

¿Cómo califica la atención recibida de su asesora comercial?

De acuerdo a los resultados, nueve de cada 10 estudiantes han calificado como buena y muy buena el nivel de atención de la asesora comercial, y cuatro de cada 10 han considerado excelente atención. Hay una buena apreciación (ver Figura 50).

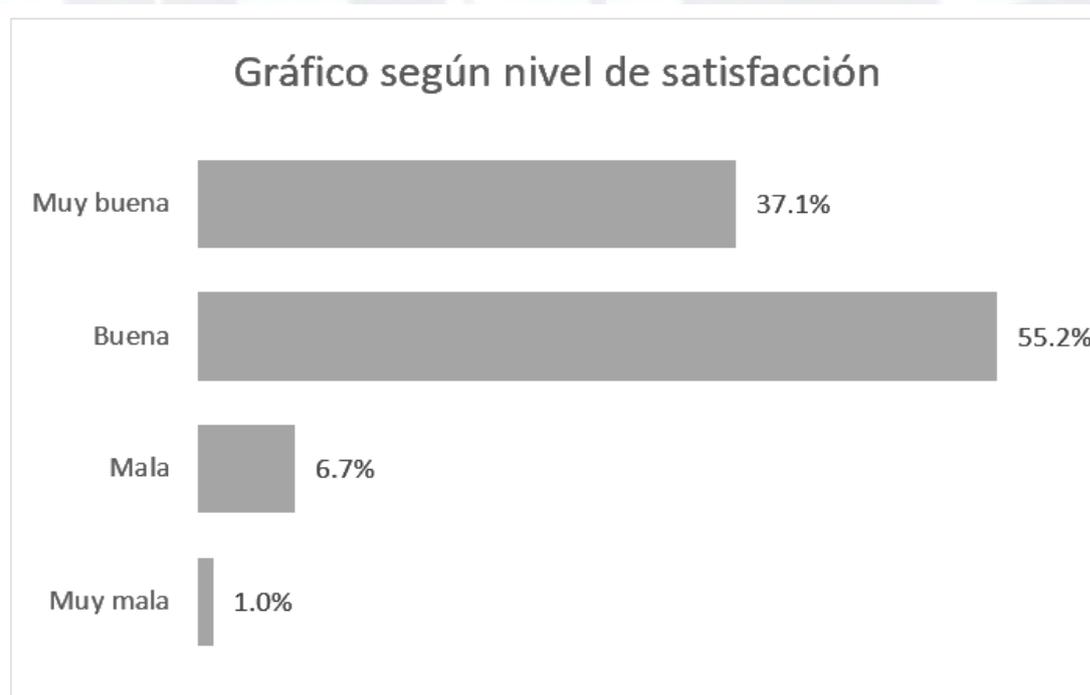


Figura 50. Nivel de satisfacción en la atención de la asesora comercial.

De acuerdo con el análisis por puesto, el patrón sobre el nivel de satisfacción de su asesora comercial ha sido el mismo en todos los postulantes. Las variaciones no han sido significativas. Tanto los puestos mayores como menores han opinado que ha sido buena la atención (ver Figura 51).



Figura 51. Nivel de satisfacción en la atención de la asesora comercial por puesto.

¿Qué opina de que todo el proceso de admisión haya sido online (no presencial)?

De acuerdo a los resultados, nueve de cada 10 estudiantes ha opinado de forma positiva haber llevado un proceso de admisión 100% online, y 36% (cuatro de cada estudiantes han opinado que ha sido muy bueno que todo el proceso haya sido online) (ver Figura 52).

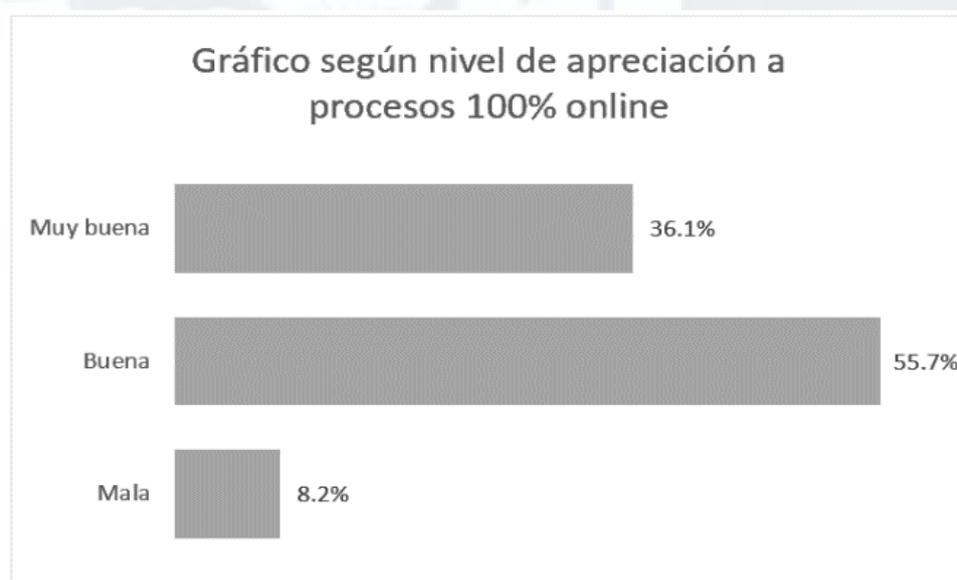


Figura 52. Nivel de apreciación a procesos 100% online.

De acuerdo con el análisis por puesto, los analistas han valorado mas cambiar este proceso de admisión al 100% online. Tanto puestos mayores como menores han considerado que ha sido muy buena idea en el mismo grado (ver Figura 53).

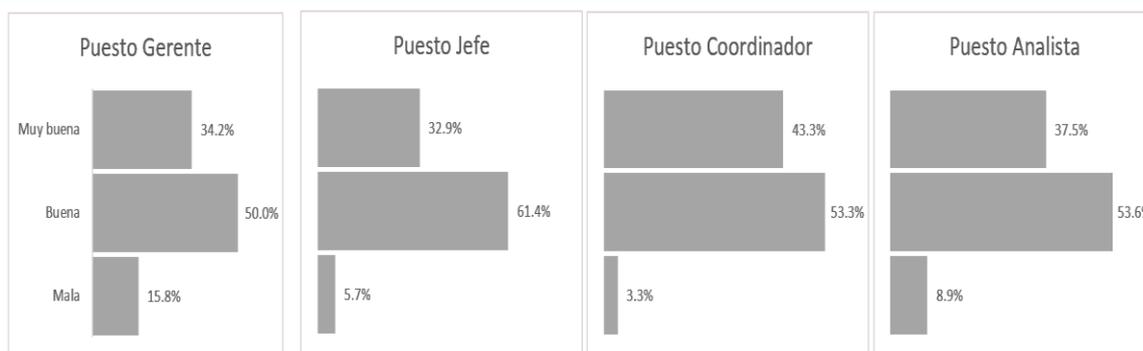


Figura 53. Nivel de apreciación a procesos 100% online por puesto.

¿Qué tanto mejoraría la experiencia de postulación si los procesos online (web, carga de documentos, examen, test y pagos) tuvieran asistentes virtuales permanentes?

De acuerdo a los resultados, nueve de cada 10 estudiantes han considerado que ha podido haber una mejora en su experiencia de postulación si hubiera tenido asistentes virtuales. Se ha evidenciado una orientación de medios digitales de forma importante (ver Figura 54).

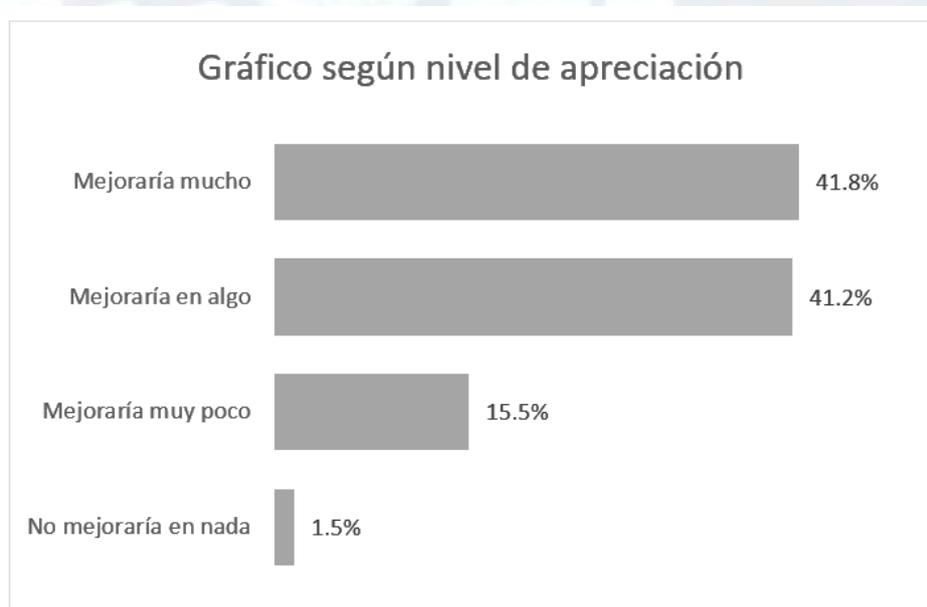


Figura 54. Nivel de apreciación de un asistente virtual.

De acuerdo con el análisis por puesto, el grado de mejora ha sido más fuerte en los analistas que en los gerentes. El 48% (cinco de cada 10 analistas han considerado como mucha mejora el tener un asistente virtual (ver Figura 55).

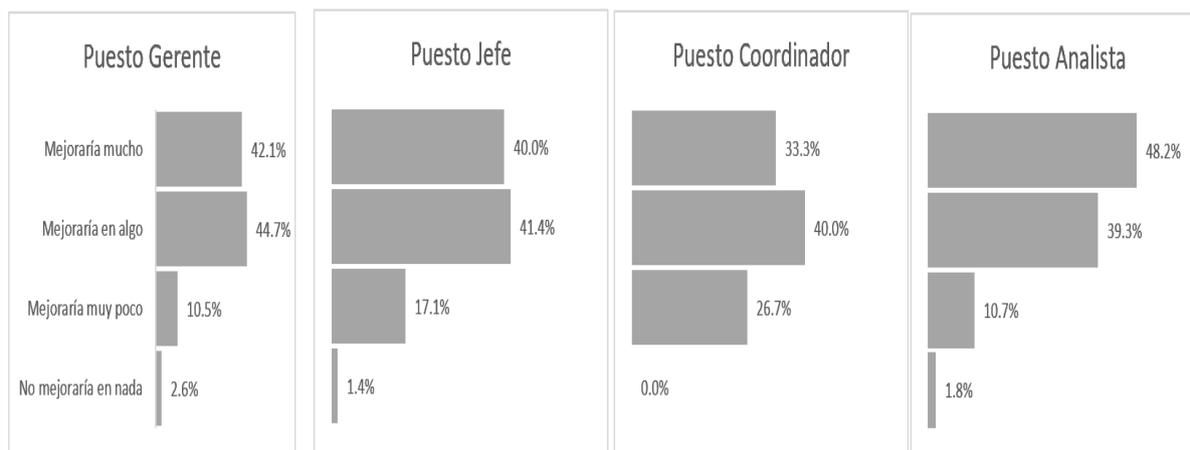


Figura 55. Nivel de apreciación de un asistente virtual por puesto.

¿Qué tanto mejoraría la experiencia de postulación si se contaran con recursos virtuales (videos, tutoriales, ensayos de examen, etc.) de preparación para el examen de admisión?

De acuerdo con el análisis global, ocho a nueve de cada 10 estudiantes han considerado que contar con recursos virtuales para la preparación del examen de admisión mejoraría su experiencia (ver Figura 56).

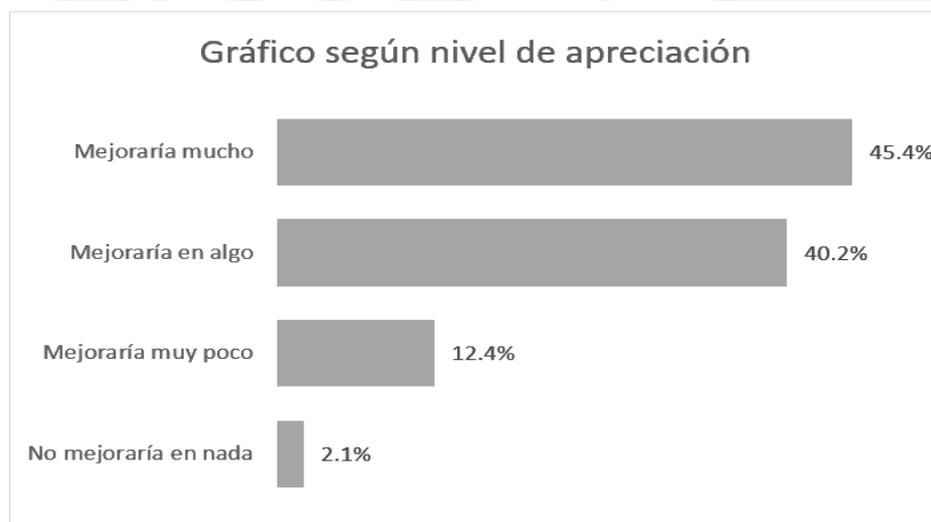


Figura 56. Nivel de apreciación de recursos virtuales para examen.

De acuerdo con el análisis por puesto, el grado de mejora ha sido más fuerte en los analistas que en los gerentes. Ha habido mayor intensidad en la aceptación sobre el material virtual en los analistas (ver Figura 57).

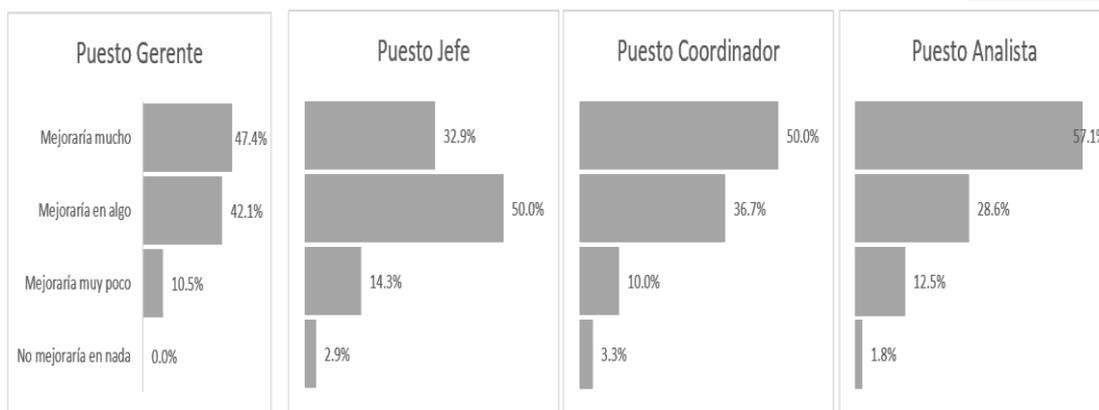


Figura 57. Nivel de apreciación de recursos virtuales para examen por puesto.

¿Qué tanto mejoraría la experiencia de postulación si se contara con una única plataforma para las diferentes etapas de la postulación?

De acuerdo con los resultados, nueve de cada 10 estudiantes han considerado que tener una sola plataforma en el proceso de postulación, mejoraría su experiencia y más de la mitad ha considerado que mejoraría muchísimo (ver Figura 58).

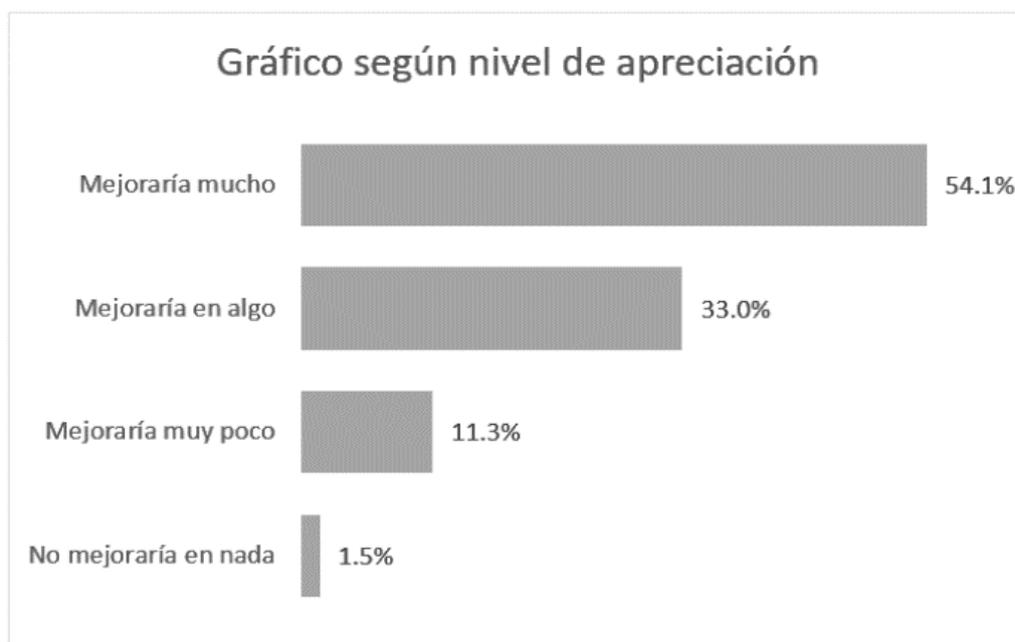


Figura 58. Nivel de apreciación de contar con una única plataforma.

De acuerdo con el análisis por puesto, tanto los puestos de rangos mayores y puesto de menor rango han opinado que mejoraría de forma importante si contarán con una sola plataforma para las diferentes etapas de su postulación (ver Figura 59).

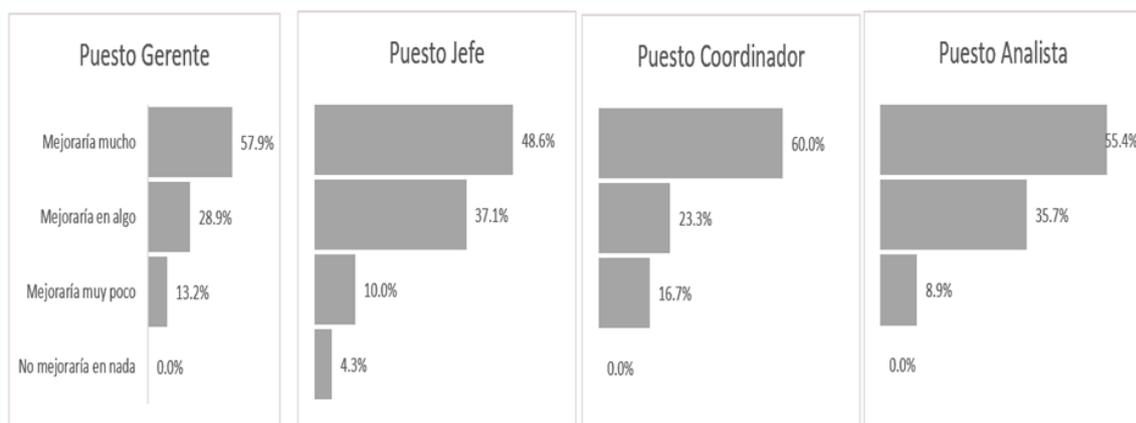


Figura 59. Nivel de apreciación de contar con una única plataforma por puesto.

¿Qué tanto mejoraría la experiencia de postulación si se contaran con diversas plataformas de pago (VisaNET, PayPal, PagoEfectivo, PayU, Google Wallet)

De acuerdo a los resultados, nueve de cada 10 estudiantes han considerado que contar con diversas plataformas de pago mejoraría su experiencia de postulación y cinco o seis de cada 10 estudiantes han considerado que mejoraría muchísimo (ver Figura 60).

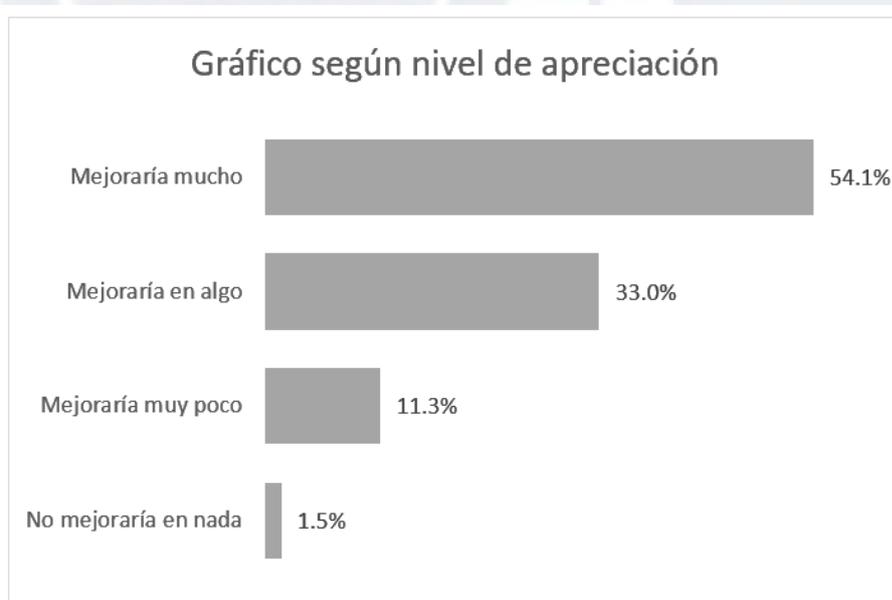


Figura 60. Nivel de apreciación de contar con diversas plataformas de pago.

De acuerdo con el análisis por puesto, tanto los puestos de rangos mayores y puestos de menor rango han opinado que mejoría de forma importante si contaran con diversas plataformas de pago (ver Figura 61).

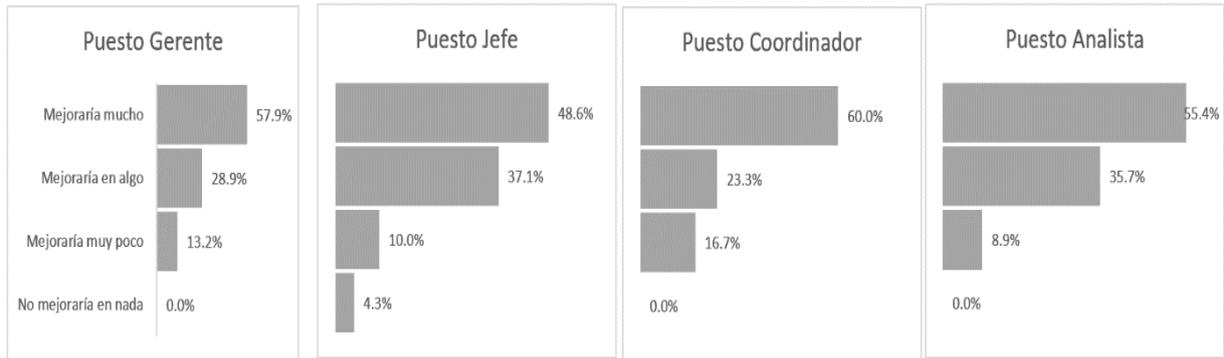


Figura 61. Nivel de apreciación de contar con diversas plataformas de pago por puesto.

3.4.2 Conclusiones de los resultados cuantitativos

De acuerdo con los resultados del análisis cuantitativo, la opinión de los compañeros de trabajo y amigos, experiencias previas de estudios de postgrado, han ejercido una importante influencia para estudiar un MBA y donde estudiar. Además, los principales motivos de los postulantes para estudiar un MBA, han sido el desarrollo profesional, mejores oportunidades laborales y mejorar sus competencias. El financiamiento ha sido un impulsor importante para los coordinadores y analistas, además hay que tomar en cuenta que el precio también ha sido un factor importante que han evaluado los postulantes. Sin embargo, haber conseguido un aval ha sido considerado por la mayoría como un malestar. Para los postulantes el prestigio y el precio han sido los factores más importantes de una escuela de negocios, otros factores importantes han sido el horario, la ubicación de la escuela y el networking. Sin embargo, los estudios previos en la escuela han estado entre los últimos factores que han evaluado, esto puede ser contradictorio con lo mencionado en la investigación cualitativa, pero hay que considerar que los sujetos de cada estudio se encuentran en etapas diferentes. Si bien la carga de documentos la mayoría lo ha considerado sencillo y lo hicieron sin ayuda, la mayoría de los postulantes han considerado que los sistemas mejorarían mucho si se implementa una única plataforma, asistentes virtuales en línea, formas de pago diversos. Por otro lado, un tercio de los postulantes sintieron malestar por introducir varias veces sus datos.

Existe un porcentaje que han considerado al examen de aptitud innecesariamente exigente, especialmente entre coordinadores y analistas. El *personality insight* ha sido considerado por la mayoría útil, por otro lado, la mayoría ha considerado importante la inclusión de una entrevista en el proceso de admisión. La evaluación de la atención comercial ha sido considerada buena o muy buena, al igual que la charla magistral que ha sido considerada muy buena. Finalmente, se ha resaltado las importantes brechas de oportunidad en el proceso de experiencia del postulante, donde un componente importante ha sido la orientación a recursos tecnológicos que faciliten las cosas. Se ha podido apreciar un patrón muy fuerte de los analistas sobre las necesidades de potenciar lo tecnológico, y por último, pero no menos importante la tendencia, considerando que los futuros analistas serán de la nueva generación.

3.5 Diagnóstico

3.5.1 Diagnóstico relacionado al marketing

Perdida de diferenciación.

A lo largo del presente estudio, se ha encontrado evidencias de una pérdida de diferenciación de CENTRUM con respecto a sus más cercanos competidores. La primera de ellas ha derivado de los estudios de Arellano marketing mencionados en el Capítulo 1, en donde CENTRUM ha aparecido por debajo de ESAN en cuanto a prestigio y mejor escuela. Aun tomando estos estudios con cautela debido a la relación PUCP-CENTRUM; otra evidencia que ha apuntado en ese sentido ha sido la posición de las escuelas en los principales rankings internacionales. Como se ha indicado, si bien CENTRUM ha estado por encima de ESAN en los rankings de Eduniversal, en otros dos prestigiosos rankings, QS y Financial Times, ha sido ESAN la que ha figurado como mejor posicionada. Todo ello ha llevado a concluir que el posicionamiento de CENTRUM como la mejor escuela, no ha estado del todo clara.

Sin embargo, la evidencia más importante ha venido de la investigación cualitativa. Como se ha señalado, los entrevistados han usado palabras que han denotado equivalencia cuando se han referido a CENTRUM, ESAN y Pacífico; y las han considerado en el mismo rango en cuanto a prestigio. Pero no solo eso, sino que al haber decidido en qué escuela estudiar, luego de establecer las tres de mayor prestigio, los factores más importantes para haber elegido entre ellas han sido los horarios, la ubicación y el precio; es decir factores que no tienen que ver con el programa mismo sino que se han referido a la más barata de entre las tres, la que más se ha acomodado a sus horarios y la que más cerca les ha quedado. Que los factores prestigio, horarios, ubicación y precios han sido los más importantes, también fue confirmado por la investigación cuantitativa. Estos resultados apuntarían claramente a una pérdida de diferenciación CENTRUM con respecto a sus más cercanos competidores.

Segmentación imprecisa.

En el Capítulo II se ha establecido que la dirección de marketing ha reconocido la necesidad de conocer en profundidad los factores de decisión de los postulantes, a fin de dotar a sus campañas de mayor precisión dado que en la actualidad estas se han basado en la muy valiosa experiencia acumulada y conocimiento práctico del área. Esta visión de basar las campañas en un conocimiento más profundo del postulante se ha visto plenamente confirmada durante la realización de este estudio. Efectivamente, durante la investigación cualitativa se ha detectado que a pesar de pertenecer todos los entrevistados del mismo programa, sin embargo sus necesidades, experiencias y expectativas ante el mismo proceso, han diferido según la etapa profesional en la que se han encontrado. A título de ejemplo, se ha podido mencionar, como se ha indicado en la investigación cualitativa, que el desarrollo profesional para las personas más experimentadas, que han ocupado puestos de gerencia, ha tenido que ver más con haber sido más competentes; mientras que para las personas más jóvenes que han ocupado puestos de analistas, el desarrollo profesional ha tenido que ver más

con ascender. Del mismo modo, la investigación cualitativa se ha encontrado plagada de estas diferencias. Por ejemplo, solo el 11% de los que han ocupado el puesto de gerente han indicado que la charla magistral ha influido mucho en su decisión de elegir CENTRUM; mientras que un 40% de los que han ocupado puestos de analista han indicado que la charla magistral ha influido mucho en su decisión. Estos resultados claramente muestran que se puede, y debe, ganar precisión en la segmentación que actualmente se maneja.

Esfuerzo de venta centrado en las RDV.

Durante la realización del estudio ha quedado claro que el mayor esfuerzo de venta ha recaído en las RDV. Esto se ha evidenciado en el punto de felicidad encontrado en la investigación cualitativa, y confirmado en la cuantitativa, referido a ellas, en el cual los postulantes han indicado que les han dado adecuada orientación y soporte durante todo el proceso (especialmente durante los puntos de dolor contenidos en él). En contraste, la poca mención de los medios digitales en la investigación cualitativa ha sido síntoma que estos no están ejerciendo el impacto de ventas deseado. Es más, la mayoría de menciones a la página web la han sindicado con información incompleta, tal como se ha visto en la respectiva sección. Esto ha estado indicando que las comunicaciones a través de medios digitales no han estado generando relevancia deseada en el esfuerzo de ventas, muy probablemente por una orientación muy genérica producto de la segmentación imprecisa señalada en el acápite anterior.

3.5.2 Diagnóstico relacionado al soporte tecnológico y los procesos.

En la Figura 62 basada en los resultados de la investigación cuantitativa; se ha presentado, a modo de resumen, la frecuencia con que los encuestados reportaron problemas durante el proceso de postulación. Tal como se ha apreciado, las dificultades en los pagos, el hecho de tener que facilitar varias veces sus datos personales, y la caída de la calidad de la atención en la orientación inicial, luego de matriculados, han sido los problemas mayormente

reportados. Las molestias generadas para haber conseguido un aval, las dificultades para el registro y la carga de documentos; han sido los que le han seguido en orden de frecuencia. Ha sido importante hacer notar, que de estos seis principales problemas cuatro han estado referidos a dificultades generadas por las plataformas tecnológicas (ver Figura 62). Estos resultados han constituido un importante marco para los diagnósticos que siguen.

Soporte tecnológico y dirección de TI fragmentadas.

Han existido evidencias relevantes de que los esfuerzos de CENTRUM por digitalizar sus procesos en beneficio de los postulantes, han colisionado con importantes obstáculos referidos a la fragmentación de su soporte tecnológico y de la orientación general de los aspectos relacionados con la TI. A continuación se pasa a detallar ello.

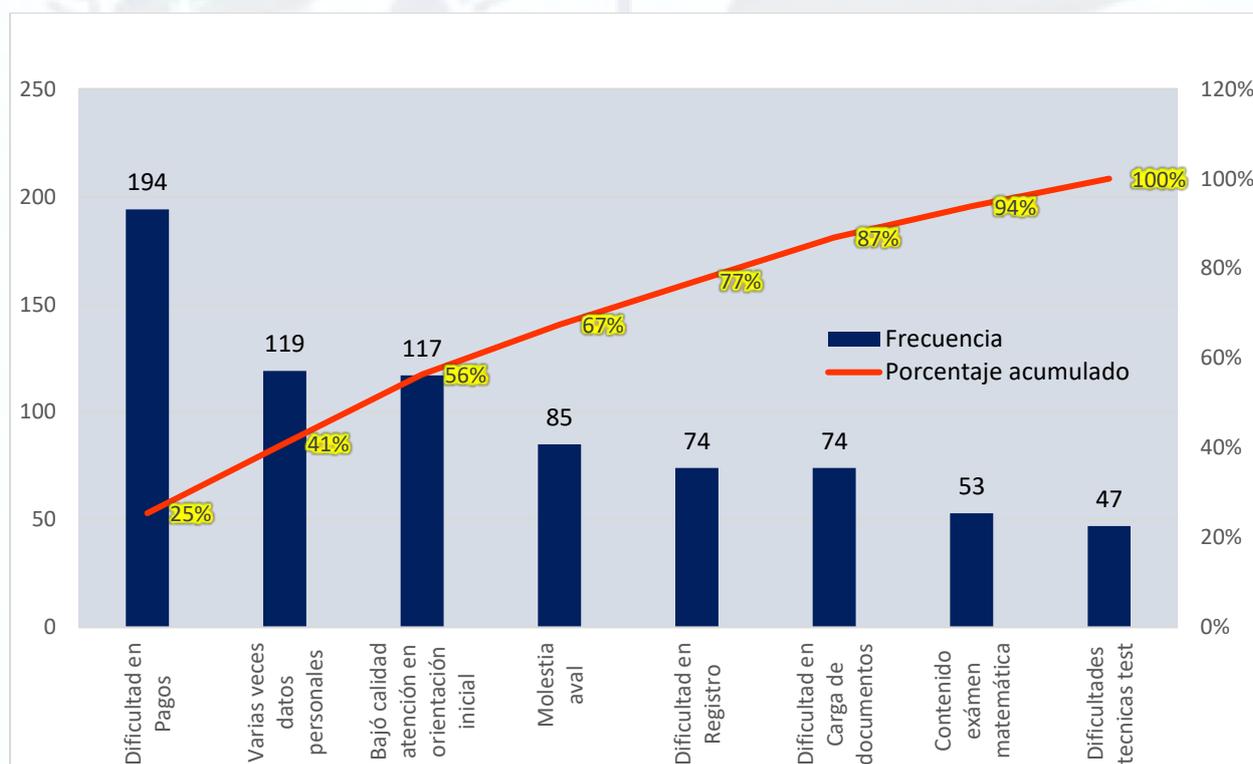


Figura 62. Principales problemas.

Tendencia de CENTRUM a digitalizar.

Tal como lo han demostrado las iniciativas que han llevado a cabo, las diversas direcciones de CENTRUM han tenido entre sus principales preocupaciones, la automatización o digitalización de sus procesos, en especial, la de aquellos en los que han

intervenido los postulantes, ya que se ha entendido que esto ha sido crucial para brindarles una experiencia memorable, y para cumplir con sus expectativas. Es así que, tal como se ha explicado en el Capítulo II, en los últimos años se ha digitalizado los procesos de carga de documentos, pagos, examen de admisión, y se ha implementado el *marketing automation*, un sistema de administración de la relación con los clientes, como parte del esfuerzo de ventas. Se ha mostrado también en este estudio, tanto en la investigación cualitativa como cuantitativa, que esta orientación hacia la digitalización ha sido correcta. En ambas investigaciones, los postulantes han señalado la conveniencia y beneplácito por la digitalización de esos procesos. Sin embargo esta digitalización no se ha hecho sin inconvenientes para el postulante, tal como se ha señalado en la sección que sigue.

Fragmentación de plataformas y soporte TI

Las seis plataformas que usa CENTRUM durante el proceso estudiado, al no haber estado integradas, han deteriorado la experiencia del postulante y dificultado la respuesta ante algún fallo. Tanto en la investigación cuantitativa como en el análisis cualitativo se ha comprobado la existencia de puntos de dolor relacionados con cada una de estas plataformas tales como las dificultades para registrarse, cargar documentos, hacer pagos, hacer el test de personalidad y la incomodidad para el postulante de registrar sus datos varias veces, respecto a lo cual más del 20% ha manifestado que ha sido muy molesto. Todos estos hallazgos han sido importantes evidencias que la fragmentación del soporte tecnológico y su falta de unidad de dirección y propósito unificado, no solo han sido fuente de punto de dolor para el cliente, sino que han sido obstáculos para una digitalización profunda y coherente de los procesos.

Desalineación de los sistemas PUCP y los postulantes CENTRUM.

Particular mención se han merecido los sistemas PUCP. Donde quiera que ellos han intervenido en el proceso de admisión, se han generado importantes puntos de dolor, comprobados tanto en la investigación cualitativa como cuantitativa: carga de documentos,

examen de admisión, pagos. Esto no ha significado otra cosa sino que estos sistemas han sido creados para otros fines y otros usuarios que no han sido los clientes de CENTRUM, y de que por lo tanto, no han estado adaptados a las necesidades y expectativas de los postulantes de CENTRUM.

3.5.3 Diagnóstico relacionado con la cultura

Incipiente cultura customer centric.

Tal como se ha mencionado en el capítulo I, las direcciones de CENTRUM han sido muy activas llevando a cabo iniciativas orientadas a mejorar la experiencia del postulante, básicamente mediante la digitalización del proceso de postulación. Sin embargo, como se ha apuntado en el acápite de diagnóstico relacionado con los soportes tecnológicos, la generación de múltiples puntos de dolor relacionados a las plataformas y la fragmentación de estas, han demostrado que CENTRUM no ha contado aún con el soporte tecnológico necesario ni la orientación necesaria para ello, y han dejado esas iniciativas a medio camino. Una evidencia más importante ha sido el hecho de que, tal como se ha indicado en el capítulo II, estos valiosos esfuerzos se han desarrollado a pesar de no haberse contado con estudios sistemáticos y profundos de la experiencia de los postulantes. Estas evidencias, pues, han sugerido que, si bien ha existido una emergente cultura de customer centric en CENTRUM, ésta aún ha estado en sus inicios y no ha encontrado aún un alineamiento completo de toda la estructura organizacional.

Vestigios de cultura centrada en los procesos.

Las distintas instancias de CENTRUM, han tenido identificados la mayoría de los puntos de dolor de los postulantes señalados en este estudio, y ciertamente han desarrollado iniciativas de distinto alcance con el fin de mitigarlos. Sin embargo, a nivel institucional, comprensiblemente se han conservado ciertos procesos que se ha conocido que generan punto de dolor, especialmente los relacionados con los procesos PUCP (tales como las plataformas

de registros, pagos y exámenes de admisión) priorizando claramente el proceso de la organización, a la experiencia del cliente. Lo mismo se ha podido decir de la exigencia de aval durante el financiamiento de CENTRUM PUCP, algo que ha causado extrañeza e incomodidad en los postulantes, se debe tomar en cuenta que una buena parte de ellos han sido profesionales con historial crediticio impecable y han accedido a créditos más exigentes sin aval. Todos estos hechos han parecido indicar, pues, que al menos en estos aspectos ha estado predominando una cultura centrada en el proceso más que una cultura centrada en el cliente.



Capítulo IV: Recomendaciones

4.1 Recomendaciones relacionadas con las actividades de marketing

4.1.1 Recomendaciones ante la pérdida de diferenciación

La manera más adecuada, y tradicional en CENTRUM, de enfrentar la falta de diferenciación ha sido mediante la innovación de sus programas. En ese sentido, la orientación con la que el MBA de CENTRUM nació fue muy acertada: si se considera los resultados de los estudios de Arellano Marketing mencionados en el capítulo I, en los que se ha mostrado un descenso en el interés por programas MBA en favor de programas especializados en TI o RH; y que la gran mayoría de los interesados en un MBA han preferido un MBA con mención (11% en TI); el programa original MBA CENTRUM, que ha ofrecido un master en innovación en EADA y un diploma “Advances Technologies for Executives” de la IBM, ha exhibido gran alineación con estas tendencias del mercado y aportado elementos diferenciadores importantes con respecto a otros programas similares. Sin embargo la pérdida del diploma de la IBM en las últimas versiones del programa, ha acortado nuevamente la distancia con la competencia. Es necesario, pues, que CENTRUM pueda encontrar nuevamente la ruta para diferenciarse de sus competidores mediante la innovación de sus programas, pero para ello es de vital importancia no solo estudios como los de Arellano marketing, sino principalmente que se realicen sistemáticamente estudios de experiencia de los postulantes y estudiantes, para desarrollar la innovación sobre bases sólidas.

Siempre en la misma línea de innovación de los programas, CENTRUM puede aprovechar también, el hecho establecido en este estudio de que las necesidades, experiencias, y procesos decisorios de los postulantes es distinto de acuerdo al grado de desarrollo profesional alcanzado. Así puede desarrollar versiones del mismo programa más adaptados al desarrollo de competencias, que requieren los que ocupan puestos de gerencia; y

otras versiones que incidan más en el desarrollo de carrera, para los que ocupan puestos de analista por ejemplo. En suma, una mayor flexibilidad y adaptabilidad de los programas de MBA a las necesidades específicas de la etapa profesional en la que se encuentre el postulante puede ser otra fuente importante de diferenciación.

4.1.2 Recomendaciones ante la segmentación imprecisa

Una política general de estudio y conocimiento profundo de las experiencias y procesos decisorios de los clientes es necesaria para ganar precisión no solo en la segmentación sino para diseñar programas innovadores o campañas de marketing efectivas. El presente estudio ha brindado abundante información referente a los postulantes como para desarrollar un perfil arquetípico de cada tipo de postulante de acuerdo a su grado de desarrollo profesional (analistas, analistas senior, jefes, gerentes). Diferenciar los programas y las actividades de marketing de acuerdo a los perfiles arquetípicos así desarrollados, conducirá a una mayor precisión de la segmentación y por ende de la efectividad del marketing.

4.1.3 Recomendaciones relativas al esfuerzo de venta

Dotar a las campañas digitales de CENTRUM de mayor efectividad es una de las tareas más relevantes en cuanto esfuerzo de ventas. Esto será posible solo si dichas campañas se basan en una segmentación más precisa. Para ello no solo es necesario adaptar la página web a lo que buscan los distintos perfiles de postulante sino hacer campañas digitales diferentes para cada perfil y más orientadas a las necesidades de cada cual. Por ejemplo, no puede ser igual una campaña digital dirigida a potenciales postulantes que ocupan puestos de gerentes que una campaña digital que busque potenciales postulantes aun en puestos de analista. Otra consecuencia importante derivada del hecho de existir diferentes buyer persona dentro de los potenciales postulantes, tiene que ver con la naturaleza del esfuerzo de ventas. Por ejemplo, las campañas para postulantes gerentes puede tener un carácter individual sin

duda, pero las campañas dirigidas a analistas por ejemplo, debido a su mayor dependencia de becas o semi-becas de sus centros laborales o de descuentos importantes para acceder a los programas MBA, tendrían más eficacia con un enfoque más corporativo, buscando alianzas con los respectivos centros de labores.

4.2 Recomendaciones Relacionadas al Soporte Tecnológico y los Procesos

Los esfuerzos de CENTRUM por digitalizar sus procesos en beneficio de los postulantes, debe ser alentado y facilitado por un planeamiento holístico y sistemático de la infraestructura y orientación de las TI. Se pasa a detallar ello.

4.2.1 Recomendaciones relacionadas con la digitalización

Digitalizar procesos relacionados con la experiencia del postulante de manera aislada e independiente del resto de los procesos de la organización es muy ineficiente. Esta digitalización idealmente debiera estar inmersa en un plan de transformación digital, el cual iría sentando las bases para una digitalización coherente y exitosa.

Siendo un plan de transformación de la organización algo de gran envergadura, que puede tomar varios años, sin embargo, una vez establecido éste, es posible además establecer un desarrollo ágil del mismo, que priorice implementaciones rápidas de alto impacto para la experiencia del cliente y que guarden coherencia con el plan de digitalización para toda la organización. Sin embargo, para hacer esto último, nuevamente es necesario e imprescindible un conocimiento profundo de las experiencias y expectativas de los clientes basadas en estudios sistemáticos.

4.2.2 Recomendaciones ante la fragmentación de plataformas y soporte TI

Una de las primeras acciones que debe abordar un plan de TD es la integración de los silos de información, solo de esta manera se sientan las bases para que toda la organización y los diferentes procesos de la misma compartan y transformen información útil de manera integrada. Ello daría solución inmediata a una de las principales molestias señaladas por los

postulantes que es el tener que proporcionar sus datos personales varias veces. Solo en este contexto las iniciativas de digitalización de las distintas direcciones de CENTRUM tienen la posibilidad de agilizar los procesos sin generar los puntos de dolor que se generan con los soportes tecnológicos fragmentados.

4.2.3 Recomendaciones ante la desalineación de los sistemas PUCP y los postulantes CENTRUM

Siendo que los sistemas de la PUCP, como ha quedado demostrado, no están alineados con el carácter competitivo de las necesidades de soporte tecnológico de CENTRUM, y siendo que es muy poco probable que la PUCP modifique sus sistemas para adaptarlos a las necesidades específicas de CENTRUM, ya que los sistemas de la PUCP sirven a su vez a multitud de otras unidades de la misma; la única solución viable al parecer sería cierta independencia de CENTRUM con respecto de los sistemas de la PUCP; de este modo CENTRUM podría desarrollar los sistemas que le sean necesarios dada su situación competitiva.

Sistemas que podrían estar enlazados con los de la PUCP para los fines de control que se estime. Solo de esta manera se podrán solucionar, limpiamente, las dificultades de los postulantes con sus pagos, su registro y la carga de documentos que les causan muchas molestias en la actualidad.

4.3 Recomendaciones Relacionadas con la Cultura

De acuerdo con los resultados de campo, el principal contacto con los postulantes en CENTRUM ha sido el vendedor, donde se centraliza y se consolida las interacciones con los postulantes. La estrategia centrada en el cliente toma en cuenta que los postulantes van a interactuar con muchos y diferentes puntos de contacto a lo largo del proceso de postulación, por lo tanto, el diseño y planeación de los puntos de contacto centrándose en el postulante resultará en una experiencia diferente y mejor para ellos.

4.3.1 Recomendaciones ante la incipiente cultura *customer centric*

En principio las estrategias tienen por finalidad aumentar las ventas, ganar participación de mercado y generalmente no se considera la experiencia del cliente, siendo esta vital para ganar y mantener participación en el mercado. En esta sección se ha mostrado la importancia de desarrollar una cultura centrada en el cliente para obtener mejores resultados y sostenibles.

Calidad vs experiencia del cliente. Si bien CENTRUM cuenta con un área de calidad vigilante, la tendencia es que las organizaciones cambien el nombre de su área de calidad por el nombre de “experiencia de cliente”, aunque ambas disciplinas busquen la satisfacción del cliente, se basan en principios diferentes. CENTRUM debe evaluar los puntos de experiencia en un espacio de dos dimensiones, primero el impacto o recuerdo generado en el punto de contacto en el cliente, y segundo la impresión positiva o negativa de ese recuerdo. (Jiménez, 2013). Si se toma en cuenta que la experiencia del cliente es una estrategia más poderosa, CENTRUM puede contar con un buen servicio educativo, pero si la experiencia es mala el alumno no regresará, en el caso opuesto, si el alumno tiene una buena experiencia aun el servicio educativo no sea de tanta calidad el alumno promedio regresará.

Centrarse en el customer journey del postulante. El customer journey es una herramienta muy útil que permite entender el negocio desde el punto de vista del postulante. Por lo tanto, ayuda a tener un mayor conocimiento del postulante dentro de CENTRUM. Permite revelar cuáles son los aspectos que impactan en la experiencia y le da visión de cómo poder mejorarla.

Desde la óptica del postulante, la experiencia es única, no discierne quién está detrás de cada punto de contacto, simplemente es CENTRUM. El postulante tiene la expectativa que CENTRUM lo recuerde y entienda sus necesidades, sin darle importancia en cuanto a quién es el responsable del punto de contacto.

Evidencia la diferencia que existe entre la experiencia deseada por los clientes y la que recibe por parte de CENTRUM. Facilita la priorización de acciones con mayor relevancia en la experiencia del cliente para ser más efectivos. Permite que CENTRUM alinee las áreas bajo una misma visión. Vuelve más sensible a los procesos de la empresa al considerar el aspecto emocional en los puntos de contacto de los postulantes. Por lo tanto, la estrategia de CENTRUM se enriquecerá con una visión que proviene fuera de la empresa.

Diseño de una experiencia única para el postulante. La pregunta sería cómo diseñar puntos de contacto con el postulante que sean “punto de felicidad” o puntos de felicidad y que no sean “punto de dolor” o puntos de dolor. De acuerdo con los cuatro pasos presentados en la “Revisión de literatura”: colaboración comunitaria, coordinación en serie, recopilar información del comportamiento del postulante en el pasado; y coordinación simbiótica y coordinación integral, CENTRUM podrá diseñar punto de contacto que mejoren la experiencia durante el proceso de postulación.

Sin embargo, CENTRUM no puede dejar de lado el rol de los colaboradores en una estrategia orientada al postulante dado que es decisivo para alcanzar el éxito. Para ello, CENTRUM debe aprender y desarrollarse en ese sentido. Se debe hacer un plan para diseñar los equipos y desarrollar a los colaboradores; entender profundamente al postulante como el actor principal sobre el que se basa el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de las iniciativas de mejora en la empresa.

Invitar a todas las áreas de CENTRUM a aportar, continuamente propuestas orientadas a mejorar la experiencia del postulante; impulsar la colaboración entre áreas para sacar provecho de la capacidad del equipo; desarrollar un equipo de líderes para encarar los desafíos que se pueden encontrar durante el proceso, siendo ellos agentes del cambio en CENTRUM para liderar la transformación con el ejemplo.

Sostenibilidad de una estrategia centrada en la experiencia del cliente. Existen tres

principios claves que CENTRUM debe seguir para el éxito a largo plazo de una estrategia basada en la experiencia del cliente, las cuales se explicaron en el capítulo II; en primer lugar, las personas son primero; segundo, administrar la brecha de la realidad; tercero crear confianza y relevancia en cada una de las interacciones: ciertamente en el mundo del marketing dos de las palabras más poderosas, se sabe muy bien cuál es el impacto de una promesa rota, o cuando un cliente no recibe atención y cómo repercute comercialmente.

Otro lineamiento importante para la sostenibilidad de la estrategia centrada en el cliente es una buena relación y fidelización entre el colaborador y el postulante, la interacción directa e indirectamente va a ser constante, de ahí su importancia. Una buena experiencia del postulante comienza en el interior de CENTRUM; es decir por el colaborador. El desafío es lograr que el colaborador tenga una buena experiencia dentro de la organización que eleve su compromiso con los objetivos y, contribuya a la satisfacción y fidelización del postulante. El resultado de una buena experiencia del colaborador en la empresa es el compromiso, la actitud del colaborador por aportar activa y positivamente para alcanzar los retos de CENTRUM. Se trata de una actitud conductual positiva, como resultado de su interacción día a día con CENTRUM. Por lo tanto, CENTRUM debe lograr una buena experiencia del colaborador que genere buenas emociones e interacciones, y los comprometa con la experiencia del postulante. Para ello, la experiencia del colaborador puede medirse en dos aristas: por la actividad de interacción del colaborador y por el compromiso con la empresa.

4.3.2 Recomendaciones ante los vestigios de cultura centrada en los procesos

¿Cómo modificar la cultura centrada en los procesos y orientarla al cliente o a la experiencia de este? Un error recurrente en las empresas es tratar de cambiar la cultura actuando en algunos de los componentes que la integran, lo que hace difícil que se logren buenos resultados. CENTRUM tiene que actuar en todos los componentes, primero en los valores, por ejemplo no hay ningún valor en CENTRUM donde se evidencie que el cliente

sea la máxima prioridad, lo cual es vital para interiorizarlo en todo el personal, empezando por el alto nivel y teniendo una política de incentivos y premiación acorde; segundo en las creencias y costumbres; donde se deben erradicar aquellas que no responden a la nueva estrategia, por ejemplo, pasar de procesos burocratizados e inadaptables a procesos ágiles y dinámicos; tercero, prácticas y procesos de gestión, en este sentido se evalúa si se requiere adaptarlas, los procesos deben soportar la nueva estrategia; finalmente las normas o estándares de actuación; establecer una política y reconocimientos acordes a la nueva cultura.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones Finales

El presente trabajo ha estudiado el *Customer Journey* del postulante a CENTRUM, mediante entrevistas y encuestas ha analizado la experiencia del postulante durante el proceso de admisión con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora, especialmente alineadas a las necesidades de los postulantes y a los factores que tomen en cuenta para tomar sus decisiones. Actualmente la sociedad se encuentra en un momento de cambios muy rápidos y las organizaciones deben adaptarse rápidamente, existen dos tendencias muy fuertes en el mercado que CENTRUM debe tomar en cuenta para evaluar su estrategia al mercado. La primera es la transformación digital, la cual ya es una realidad sobre todo en los clientes objetivos, entre 30 y 35 años, generación fuertemente digitalizada; existen mejoras planteadas en los capítulos anteriores que deben considerarse a corto plazo y tomar en cuenta además que a medida que pasa el tiempo las generaciones serán cada vez más digitales.

Dentro de los resultados se puede destacar que los postulantes valoran que el proceso se haya digitalizado porque lo ven más sencillo y se adapta muy bien a los tiempos que tienen disponible así como también elimina tiempo de traslados, lo que refuerza que es el camino por seguir. Sin embargo, los resultados evidencian que hay diferentes niveles de digitalización entre las áreas y unas vienen más atrasadas, lo cual podría deberse a mejoras de digitalización aisladas por departamentos y debería apuntarse a una estrategia digital más holística. La segunda es la estrategia orientada al cliente, o si se plantea desde otra perspectiva, virar una estrategia que mira hacia dentro de la empresa y sus procesos a una estrategia que mire a la experiencia del cliente, la cual trae muchos beneficios a una organización, en ese sentido se han planteado oportunidades de mejora en los capítulos anteriores, importantes hallazgos se han encontrado en este trabajo, y cuáles son los factores por lo cual los postulantes han decidido estudiar, elegir el tipo de maestría y la escuela donde estudiar.

El customer journey es una herramienta muy útil y presenta los puntos de dolor y la oportunidad de diseñar puntos de contacto que mejore la experiencia del postulante, permite el alineamiento de las diferentes áreas con el mismo objetivo. Hay que tomar en cuenta, que para el postulante se trata de una experiencia única y no discierne entre cada punto de contacto. Para implementar una estrategia orientada al cliente no se puede dejar de lado al colaborador que es pieza central de la experiencia, es decir se debe empezar desde el interior de CENTRUM, creando una buena experiencia entre los colaboradores y CENTRUM lo cual se reflejará en el compromiso y participación.

Para hacer que la estrategia sea sostenible en el tiempo se debe redefinir la cultura y valores de CENTRUM acorde a la nueva estrategia que elimine o reduzca las barreras que se puedan interponer, lo cual debe ser liderado por la dirección y la gerencia. El mayor beneficio, sino el más importante de seguir, de una estrategia orientada al cliente es la reducción de la diferencia entre las necesidades y expectativas del postulante y lo que CENTRUM ofrece. Como los resultados demuestran, el primer punto de contacto es la página web, lo cual lo vuelve un factor clave para el área de Marketing y para el diseño de la estrategia de captación, y otro hallazgo muy importante es que casi la totalidad de los postulantes consultan a sus colegas o jefes sobre las escuelas, por lo que el marketing boca a boca es vital, lo cual refuerza que una buena experiencia de los estudiantes no puede quedarse fuera de la estrategia.

Si bien la PUCP, es una institución educativa prestigiosa y bien posicionada, sus estrategias y procesos no necesariamente encajan con lo que CENTRUM necesita, es necesario considerar que los alumnos son perfiles muy distintos y que la competencia en las escuelas de negocios es más cerrada y más dinámica. Finalmente, en la oportunidad de rediseñar procesos, estrategias, de implementar mejoras deben considerarse las necesidades e intereses de los postulantes, en la actualidad existen ofertas de MBA donde el postulante

puede escoger su grado de internacionalización de acuerdo a su necesidad, personalizan el MBA con menciones en diferentes áreas y flexibilizando el servicio. Por lo tanto, los hallazgos presentados en este trabajo pueden ser muy provechosos dependiendo del uso que se le dé.



Referencias

- Alcaide, J. (2011). La orientación al cliente: un plan de acción para el cambio cultural. *Capital Humano*, 24(259), 36-39.
- Bilgihan, A., Kandampully, J., & Zhang, T. (Christina). (2016). Towards a unified customer experience in online shopping environments. *International Journal of Quality & Service Sciences*, 8(1), 102.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. doi: doi.org/10.2307/41166446.
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776
- CENTRUM PUCP (10 de abril, 2015). Procedimiento para el pago de los derechos de matrícula de los alumnos [Guías]. Recuperado de <https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFOOnN!679897837?accion=VerDocumento&documento=03370045>
- CENTRUM PUCP (24 de junio, 2018d). Financiamiento de pago de los programas académicos [Guías]. Recuperado de <https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFOOnN!679897837?accion=VerDocumento&documento=04181773>
- CENTRUM PUCP (26 de septiembre, 2018c). Ficha de caracterización del proceso [Guías]. Recuperado de <https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM>

2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFO nN!679897837?accion=VerDocumento&documento=04
316278

CENTRUM PUCP (26 de septiembre, 2018b). Procedimiento para la gestión de ventas

[Guías]. Recuperado de

[https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM
2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFO nN!679897837?accion=VerDocumento&documento=04
258353](https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFO nN!679897837?accion=VerDocumento&documento=04258353)

CENTRUM PUCP (10 de octubre, 2018a). Misión, visión, valores y código de ética [Guías].

Recuperado de

[https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM
2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFO nN!679897837?accion=VerDocumento&documento=04
182776](https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFO nN!679897837?accion=VerDocumento&documento=04182776)

CENTRUM PUCP (06 de noviembre, 2019b). Procedimiento admisión a programas de

maestría [Guías]. Recuperado de

[https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM
2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFO nN!679897837?accion=VerDocumento&documento=04
774760](https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=y5GzCAsbM2LQwhpXPMmIAwDdiJQNFO nN!679897837?accion=VerDocumento&documento=04774760)

CENTRUM PUCP (2019a). *Reconocimiento Internacional*. Recuperado de

[http://CENTRUM.pucp.edu.pe/CENTRUM/nuestras-fortalezas/reconocimiento-
internacional/=es](http://CENTRUM.pucp.edu.pe/CENTRUM/nuestras-fortalezas/reconocimiento-internacional/=es).

CENTRUM PUCP (2020). *Una historia de liderazgo*. Recuperado de

<http://centrum.pucp.edu.pe/centrum/nuestra-historia/>

EdUniversal (2020). *Best Masters & MBA Ranking Worldwide 2019*. Recuperado de

<https://www.best-masters.com/>

- Esmaeilpour, M. & Mohseni, Z. (2019). Effect of Customer Experiences on Consumer Purchase Intention. *Romanian Economic Journal*, 22(73), 19–38.
- Fernández, R. (2018). *Construyendo Experiencias: customer experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación*. Lima, Perú: Rodrigo Fernández Paredes Alegría.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory & Practice*, 28(2), 196.
- Gulati, R., & Oldroyd, J. (2005). The Quest for Customer Focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92-101.
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory & Practice*, 26(6), 840.
- Jimenez, M. (2013). AstraZeneca: Apostando por la experiencia del cliente. *MK - Marketing Más Ventas*, 27 (290), 16-24.
- Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: a guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. Québec, Canadá : O'Reilly Inc.
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkowska, J., Nasr, L., Ou, Y.-C., & Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
doi: doi.org/10.1509/jm.15.0420
- Luis Ruiz, J. (2015). La experiencia del cliente es lo opuesto a la calidad. (Spanish). *Especial Directivos*, 1733, 39.
- Marketing Arellano (2017). Donde Quiero Estudiar 2017. Estudios Multiclientes [Consultoría].
- Marketing Arellano (2019). Donde Quiero Estudiar 2019. Estudios Multiclientes

[Consultoría].

- Milton, S. & Johnson, L. (2012). Service blueprinting and BPMN: A comparison. *Managing Service Quality*, 22(6), 606-621. Doi: 10.1108/09604521211287570.
- Mosquera, A., Olarte, C., & Juaneda, E. (2017). Comprendiendo la experiencia del cliente en la era de las compras omnicanal. *Icono 14*, 15(2), 92–114.
- Mucz, D., & Gareau-Brennan, C. (2019). Evaluating Customer Experience through Customer Journey Mapping and Service Blueprinting at Edmonton Public Library: An Exploratory Partnership. *The Canadian Journal of Library & Information Practice & Research*, 14(1), 1–28. doi: doi.org/10.21083/partnership.v14i1.4743
- Peñalver, A. (2016). No existe experiencia de cliente sin experiencia del empleado. *Capital Humano*, 29(305), 12–13.
- Reason, B., Løvlie, L., & Brand, F. M. (2016). *Service design for business : A practical guide to optimizing the customer experience*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ryder, I. (2007). Customer Experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 85–88. doi:10.1057/palgrave.bm.2550127;
- Toro, D. (2016). *El Customer Journey Map como Herramienta para Adoptar una Visión Orientada al Cliente*. Recuperado de <https://www.wowcx.com/customer-journey-map-como-herramienta/>
- Torres, M. (2016). Impulsando la experiencia del cliente a través de las personas. *Capital Humano*, 31(332), 22.

Apéndice A: Lista de Entrevistados Trabajadores de CENTRUM

Tabla A 1

Lista de Entrevistados

| Entrevistado | Nombre | Puesto | Área | Fecha de entrevista |
|--------------|------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------|
| 2 | Carolina Pretell | Directora Comercial | Marketing & ventas | 15/11/2019 |
| 4 | Luis Alberto Rodríguez | Director de Admisión | DARSA | 12/11/2019 |
| 7 | Natalia Bustamante | Jefe de producto | Marketing & ventas | 14/11/2019 |
| 8 | Wendy Manrique | Supervisora de Admisión | DARSA | 12/11/2019 |
| 3 | Liova Manzaneda | Jefe de caja | ADMINISTRACIÓN | 13/11/2019 |
| 5 | Mariana Salmon | Asesora de ventas | Marketing & ventas | 15/11/2019 |
| 6 | Milagros Lazo | Asesora de ventas | Marketing & ventas | 14/11/2019 |
| 9 | Nelson Juarez | Analista de Admisión | DARSA | 29/11/2019 |
| 1 | Alex Alejo | Caja | ADMINISTRACIÓN | 14/11/2019 |

Apéndice B: Lista de Entrevistados Postulantes de CENTRUM

Tabla B 2

Lista de Entrevistados Postulantes

| Entrevistado | Nombre | Etapa | Fecha de entrevista |
|--------------|---------------------|-------------|---------------------|
| 10 | Carmen Hernández | Matriculado | 22/11/2019 |
| 11 | Gabino Tocto | Matriculado | 26/11/2019 |
| 12 | Jorge Luis Porta | Matriculado | 20/11/2019 |
| 13 | María Teresa Vargas | Matriculado | 20/11/2019 |
| 14 | Marlon Castro | Matriculado | 20/11/2019 |
| 15 | Juan Carrillo | Matriculado | 20/11/2019 |
| 16 | Samuel Rodríguez | Matriculado | 26/11/2019 |
| 17 | Cecilia Allende | Oportunidad | 28/01/2020 |
| 18 | Franz Flores | Oportunidad | 17/02/2020 |
| 19 | Liz Ortiz | Oportunidad | 27/01/2020 |
| 20 | Jorge Mestas | Oportunidad | 05/12/2019 |
| 21 | María Fe Retamozo | Lead | 17/12/2019 |
| 22 | Enrique Barrero | Lead | 14/02/2020 |
| 23 | Luis Horruitiner | Lead | 24/02/2020 |
| 24 | Milagros Puma | Oportunidad | 25/02/2020 |

Apéndice C: Plan de Códigos para Investigación Cualitativa

Proyecto (Tesis Postulante xp)

Informe creado por rolando 3/07/2020

Informe de códigos

Todos los (80) códigos

- **AT-Compañeros/amigos**

Comentario:

Medida en que los compañeros de trabajo o amigos que ya han llevado una maestría o que se encuentran cursando una influyen en la decisión de elección de la casa de estudios

- **AT-Cónyuge**

Comentario

Medida en que el cónyuge influye en la decisión de elección de la casa de estudios

- **AT-Jefes/RH**

Comentario

Medida en que los Jefes o el dpto de recursos humanos de su centro de labores influyen en la decisión de elección de la casa de estudios

- **BA-Empleados de contacto**

Comentario

Acciones de los empleados de contacto no visibles a los clientes durante las desviaciones del proceso normal

- **BR-Economía Personal**

Comentario

La situación económica personal, tal como el nivel salarial, el nivel de endeudamiento o las obligaciones económicas familiares pueden impedir la decisión de tomar una maestría

- **BR-Obligaciones familiares**

Comentario

La magnitud del tiempo necesario para brindar cuidados a la familia puede impedir la decisión de llevar una maestría

- **DE-Escuela**

Comentario

Eventos, sucesos relacionados con la decisión de en qué escuela estudiar la maestría

- **DE-Maestría**

Comentario

Eventos, sucesos relacionados con la decisión de llevar una maestría o no, aunque no se tenga claro aún qué tipo de maestría llevar

- **DE-Tipo maestría**

Comentario

Eventos, sucesos relacionados con la decisión de qué tipo de maestría llevar ¿Una especializada o un MBA?

- **DP-Ascensos**

Comentario

El desarrollo profesional entendido como la posibilidad de generar ascensos y seguir escalando posiciones

- **DP-Mejor profesional**

Comentario

El desarrollo profesional entendido como la adquisición de nuevas habilidades que permitan afrontar nuevos retos con éxito

- **DP-Oportunidades**

Comentario

El desarrollo profesional concebido como generación de nuevas oportunidades como nuevos puestos, networking profesional, docencia o negocio propio

- **EF-Instructivos**

Comentario

Documentos que se le hacen llegar al cliente con instrucciones sobre como seguir los procesos o usar las plataformas

- **FA-Curricula**

Comentario

El tipo de malla curricular como factor que se considera al momento de decidir qué casa de estudios elegir

- **FA-Duración**

Comentario

La extensión de la maestría en el tiempo como criterio de elección de la casa de estudios

- **FA-Experiencia previa**

Comentario

Haber llevado algún diplomado o curso en determinada institución predispone a favor o en contra de la elección de determinada institución para el estudio de una maestría.

- **FA-Financiamiento**

Comentario

El financiamiento sin intereses de la maestría en el tiempo como criterio de elección de la casa de estudios

- **FA-Horarios**

Comentario

los horarios de la maestría como criterio de elección de la casa de estudios

- **FA-Internacionalización, certificaciones**

Comentario

Grado en que los viajes de estudio al exterior y las certificaciones del programa influyen en la elección de la casa de estudios

- **FA-Maestría extranjero**

Comentario

Posibilidades de estudiar una maestría en el extranjero, costos, pros y contras.

- **FA-Networking/experiencia compañeros**

Comentario

Importancia que atribuyen a la experiencia y posición de los compañeros de estudios al momento de elegir una casa de estudios

- **FA-Precio**

Comentario

Momentos en donde se indica que el precio de la maestría es algo que consideran en la elección de la casa de estudios

- **FA-Prestigio, exigencia**

Comentario

Importancia del prestigio de la institución, de la exigencia que se espera de ellas al momento de elegir la casa de estudios

- **FA-Profesores**

Comentario

Grado en que la calidad de los profesores orienta la elección de la casa de estudios. Existe la tendencia de preferir profesores con experiencia ejecutiva, lo dice claramente Juan, Samuel, y Carmen (cita) básicamente desean que los profesores sepan cómo afrontar situaciones prácticas y les enseñen con sus experiencia.

- **FA-TD, Innovación, metodologías ágiles**

Comentario

Grado en que el dominio de la escuela de enfoques modernos como transformación digital, metodologías ágiles e innovación influye en la elección de la casa de estudios. Ejemplificador es el caso de Jorge Luis (cita) ing. de sistemas quien por sus estudios en transformación digital teme que empresas grandes como aquella donde el trabaja lleguen a desaparecer debido a las nuevas realidades tecnológicas. Este temor es lo que le hace sentir la necesidad de prepararse para estos cambios, por lo que este aspecto no solo influyó en la elección de la escuela sino que actuó como un impulsor para la decisión de estudiar una maestría. Esta imagen de la institución se ve reforzada durante el proceso de admisión. Tal es el caso de Marlon Castro (citar) quien quedó gratamente sorprendido con la digitalización del proceso de postulación.

- **FA-Ubicación**

Comentario

Grado en que la ubicación de la cede de estudios influye en la elección de la institución donde llevar la maestría

- **FP-Comunicación**

Comentario

Se le entrega información errada al cliente, o se le entrega a destiempo o simplemente no se le entrega

- **FP-Falla carga documentos**

Comentario

Evento del proceso por el cual se imposibilita al postulante completar la carga de sus documentos en la plataforma OCAI

- **FP-Falla pago**

Comentario

Evento del proceso que imposibilita al postulante completar los pagos correspondientes al proceso

- **FP-Falla plataforma**

Comentario

Evento del proceso mediante el cual el postulante se ve imposibilitado de concluir su examen o su test de personalidad

- **FP-Falla registro**

Comentario

Evento del proceso en el que se imposibilita al postulante completar su registro en la plataforma OCAI

- **FP-Matriculado no sujeto de crédito**

Comentario

Falla del proceso mediante la cual se permite la matrícula a personas que no son sujeto de crédito

- **HA-Consumo difícil o ineficiente**

Comentario

Acciones que realiza el postulante y que percibe como difíciles de llevar a cabo o que desperdician su tiempo

- **HA-Consumo esbelto**

Comentario

Acciones que realiza el postulante y que percibe como fáciles de hacer y que le ahorran tiempo

- **HA-Desviación documentos**

Comentario

Acciones que realiza el postulante cuando no le es posible completar la carga de documentos en la plataforma OCAI

- **HA-Desviación falla plataforma**

Comentario

Acciones que realiza el postulante cuando fallan las plataformas de examen o personality

- **HA-Desviación pagos**

Comentario

Acciones que realiza el postulante cuando no le es posible realizar el pago

- **HP-Cognitivo**

Comentario

Situaciones donde el postulante considera que se han superado sus expectativas o que lo que ha obtenido le ha sido más útil de lo que pensaba. También puede aplicarse a situaciones donde considera que la comprensión y el entendimiento de lo que tiene que hacer ha sido extraordinariamente clara y fácil

- **HP-Emotivo**

Comentario

Experiencia emocional positiva: Felicidad, alegría etc.

- **IM-Descuentos, becas corporativas**

Comentario

Hechos tales como descuentos corporativos importantes de parte de CENTRUM, o becas o medias becas por parte del centro de labores; que facilitan o inducen a la decisión de tomar una maestría

- **IM-Edad**

Comentario

Llegar a una edad considerada óptima para estudiar una maestría impulsa la decisión

- **IM-Experiencia**

Comentario

Hechos tales como tener ciertos años de experiencia laboral en diferentes puestos u organizaciones, que se considera necesario tener para llevar una maestría.

- **IM-Importancia estudios menores**

Comentario

Estudiar una especialización, una especialización o un curso de educación ejecutiva se considera, debido a la acumulación de los mismos, que ya no genera impacto significativo en el desarrollo profesional

- **IM-Jerarquía**

Comentario

Hechos tales como haber llegado a cierta posición jerárquica que impulsan o inducen a tomar la decisión de llevar una maestría.

- **NE-Compatibilidad con trabajo**

Comentario

Necesidad de que la maestría no interfiera en demasía con los horarios laborales

- **NE-Desarrollo profesional**

Comentario

Necesidad de escalar puestos, de abrir nuevas posibilidades profesionales, de ser más competente en los actuales puestos

- **NE-Preparación para examen**

Comentario

Necesidad de preparación previa al examen para un buen rendimiento

- **NE-Tiempo en familia/recreación**

Comentario

Necesidad de que la maestría le permita tiempos para dedicarlos a la familia o esparcimiento

- **NI-Calendarario programa**

Comentario

Necesita saber fecha de evento de bienvenida, inicio de clases, feriados largos durante el programa etc.

- **OA-Empleados de contacto**

Comentario

Acciones de los empleados de contacto visibles a los clientes durante las desviaciones del proceso normal

- **OA-Sistemas tecnológicos**

Comentario

Comportamiento de los sistemas tecnológicos visibles a los clientes durante las desviaciones del proceso normal.

No necesariamente estos casos son iguales a fallas de plataformas, por ejemplo cuando la plataforma de OCAI niega el acceso a personas que no recuerdan que tuvieron código PUCP, la plataforma no presenta fallas. Este último caso debemos considerarlo, pues, una "onstage action" del sistema tecnológico durante una desviación, pero no como una falla de plataforma

- **PI-Atención**

Comentario

Juicios que se hacen en relación con la atención que reciben

- **PI-Aval**

Comentario

Juicios que se hacen en relación con la exigencia de CENTRUM de un aval

- **PI-Carga documentos**

Comentario

Juicios que se hacen en relación con el proceso de carga de documentos

- **PI-Charla magistral**

Comentario

Juicios que se hacen en relación con la charla magistral

- **PI-Entrevista**

Comentario

Juicios que se hacen en relación con la ausencia de entrevistas

- **PI-Examen**

Comentario

Juicios que se hacen en relación del examen

- **PI-Pagos**

Comentario

Juicios que se hacen en relación con los procesos de pago

- **PI-Personality**

Comentario

Juicios que se hacen en relación al test de personalidad

- **PI-Posicionamiento**

Comentario

Juicio que se tiene sobre las mejores escuelas para hacer un MBA

- **PI-Web**

Comentario

Juicios que se hace sobre la utilidad de la información que obtiene en la web

- **PP-Cognitivo**

Comentario

Juicio negativo sobre aspecto del proceso: no está de acuerdo a sus expectativas o no les es útil para sus propósitos. Incluye situaciones en las que no es posible hacer este juicio. Un pain point cognitivo también ocurre en momentos en los que el cliente se ve obligado a enfrentar situaciones que para él no tienen sentido. Por ejemplo cuando se ve en la necesidad de volver a llenar sus datos personales cuando ya lo ha hecho anteriormente, o simplemente cuando no entiende por qué un proceso sigue siendo manual y le produce trabajo adicional mientras otros ya están digitalizados y son ágiles, tal como lo expresa el entrevistado Marlon Castro (cita)

También ocurre cuando el postulante no entiende bien un requerimiento del proceso y actúa con ese entendimiento errado, tal como el caso de Carmen (cita) y Marlon Castro nuevamente, en el tema del aval; o simplemente no sabe qué hacer como en el caso de Samuel al momento de pagar el íntegro de su maestría (cita)

- **PP-Emotivo**

Comentario

Experiencia emocional negativa: enfado, tristeza, decepción etc.

- **PP-Sensorial**

Comentario

Experiencia sensorial o corporal negativa, sentir cansancio, una página web con colores poco llamativos por ejemplo.

- **PP-Social**

Comentario

Experiencia que atenta o perjudica a la identidad social del individuo, o a los grupos sociales de los que se siente parte

- **SO-Empleados soporte**

Comentario

Acciones de los empleados de soporte no visibles a los clientes durante las desviaciones del proceso normal

- **SO-Sistemas soporte**

Comentario

Acciones de los sistemas tecnológicos de soporte no visibles a los clientes durante las desviaciones del proceso normal

- **UT-Charla magistral**

Comentario

Parte del contacto de venta generalmente, son los eventos sucedidos relativos a la charla magistral

- **UT-Contacto de venta**

Comentario

Fase que inicia desde la toma de contacto con la RDV hasta la toma de decisión de postular

- **UT-Contacto inicial**

Comentario

La primera fase de búsqueda de información del sujeto de estudio, implica las primeras interacciones con la institución previas a la toma de contacto con la RDV

- **UT-Evaluación crediticia**

Comentario

Involucra las actividades de evaluación crediticia que generalmente inician luego del pago de la matrícula, pero también incluye las evaluaciones de historial crediticio que en ocasiones se hace con anterioridad

- **UT-Examen aptitud**

Comentario

Fase que empieza desde la llegada del link de acceso al examen de aptitud hasta que el sujeto de estudio culmina este.

- **UT-Información y evaluación**

Comentario

Señala eventos de los cuales no se indica claramente en qué fase ocurrieron pero que claramente se ubican en algún momento antes de la toma de decisión de postular

- **UT-No definida**

Comentario

No se establece claramente a que fase del customer Journey se refiere. Ubicación temporal indefinida

- **UT-Orientación inicial**

Comentario

Engloba las actividades relacionadas con las actividades de bienvenida e inicio de la actividades académicas que generalmente ocurren luego de que el alumno se matricula.

- **UT-Pagos**

Comentario

Fases que incluye sucesos relativos al pago del derecho de admisión al pago del derecho a matrícula.

- **UT-Pre contacto**

Comentario

Señala todos los eventos ocurridos antes que el sujeto de estudio tome contacto con CENTRUM

- **UT-Presentación documentos**

Comentario

Fase que inicia inmediatamente luego de tomada la decisión de postular y termina con la carga exitosa de los documentos de admisión

- **UT-Resultados Admisión**

Comentario

Fase que empieza desde la finalización de ambos test y examen, hasta la recepción de la carta de admisión

- **UT-Test personalidad**

Comentario

Fase que empieza desde la llegada del link de acceso al test hasta que el sujeto de estudio culmina este.



Apéndice D: Cuestionario Aplicado para Encuestas

Esta encuesta busca comprender el proceso seguido para tomar la decisión de estudiar en CENTRUM y validar aspectos clave de tu experiencia en el proceso de postulación. Se garantiza la confidencialidad de la información, ya que los datos se trabajarán de forma agregada y no individualmente.

Pregunta 1. ¿Qué modalidad está llevando usted?

- Dominical
- Intensivo
- Quincenal

Pregunta 2. Actualmente su condición profesional es (seleccione el que más se parezca):

- Analista
- Analista Senior
- Coordinador
- Jefe
- Gerente

Pregunta 3. En la elección de dónde estudiar la maestría: ¿Influyeron de algún modo las opiniones de tus jefes o superiores?

- Mucho
- Algo
- Muy poco
- Nada

Pregunta 4. En la elección de la casa de estudios para tu maestría: ¿Influyeron de algún modo las opiniones de amigos o compañeros que ya han estudiado o que se encuentran estudiando una maestría ?

- Mucho
- Algo
- Muy poco
- Nada

Pregunta 5. ¿De qué manera la experiencia educativa en estudios previos como diplomados, especializaciones o cursos ejecutivos, en CENTRUM o en otras instituciones, influyó en la elección de la casa de estudios para tu maestría?

- Mucho
- Algo
- Muy poco
- Nada

Pregunta 6. ¿Cuál fue la razón principal que lo llevó a estudiar una maestría? Marcar las 2 más importantes.

- Mejorar mi sueldo
- Lograr mejores posiciones laborales o posiciones más importantes
- Ser un profesional más competente
- Tener más opciones para desarrollarme como profesional (negocio propio, docencia, networking etc)
- Que ya había tenido estudios previos y quería continuar mi aprendizaje
- Otra ¿Cuál?

Pregunta 7. Solo si recibió beca, media beca o financiamiento de su centro de labores, o si recibió descuentos corporativos de parte de CENTRUM: ¿Considera que la posibilidad de acceder a becas o financiamiento de tu centro de labores, o la posibilidad de acceder a descuentos corporativos de parte de CENTRUM impulsó tu decisión de estudiar una maestría?

?

- Mucho
- Algo
- Muy poco
- Nada
- No he recibido beca o algún tipo de financiamiento

Pregunta 8. Enumera del 1 al 4 los factores más importantes para usted al momento de elegir la casa de estudio. Donde 1 es el más importante, 2 como el segundo más importante y así sucesivamente.

- El precio del MBA
- Facilidades de financiamiento
- El networking
- Las certificaciones progresivas
- El viaje internacional
- El horarios de estudio
- La currícula o malla
- El prestigio y la exigencia
- Los profesores
- La ubicación de la sede de estudios
- La agilidad y transformación digital de la institución
- Las referencias recibidas
- Estudios de posgrado previos al MBA
- Duración del programa

Pregunta 9. Sólo si participó de una charla magistral. ¿Qué le pareció la exposición del ponente principal?

- Excelente

- Buena
- Mala
- Muy mala
- No he participado

Pregunta 10. ¿Qué tanto influyó la charla magistral en su decisión de postular?

- Mucho
- Algo
- Muy poco
- Nada
- No fui

Pregunta 11. ¿En su experiencia, cómo califica el proceso de carga de los documentos a través de la web de CENTRUM durante la postulación?

- Muy Sencillo
- Sencillo
- Algo complejo
- Complejo

Pregunta 12. ¿Tuvo dificultades con los accesos para registrarse en el sistema de carga de documentos?

- Muchas
- Algunas
- Muy pocas
- Nada

Pregunta 13. ¿Cargo usted mismo todos sus documentos o le ayudó el personal de CENTRUM?.

- Yo mismo

- Una parte yo y una parte el personal de CENTRUM
- Lo cargó todo el personal de CENTRUM

Pregunta 14. ¿Necesitó soporte en línea del personal de CENTRUM para poder realizar sus pagos?

- Sí
- No

Pregunta 15. En general el nivel de dificultad del examen de admisión te pareció:

- Excesivo
- Alto
- Normal
- Bajo
- Muy bajo

Pregunta 16. En general el contenido del examen de matemática le pareció:

- Muy adecuado para un MBA
- Adecuado para un MBA
- Poco adecuado para un MBA
- Nada adecuado para un MBA

Pregunta 17. ¿Tuvo algún tipo problema técnico con la plataforma del test Personality Insights?

- Se colgaba
- No podía volver a entrar
- Se perdió lo que había escrito
- Ningún problema
- Otro problema ¿Cuál?

Pregunta 18. ¿Qué tan útil fue para usted el resultado del test Personality Insights?

- Muy útil
- Algo útil
- Poco útil
- Nada útil

Pregunta 19. ¿Considera que es importante incluir una entrevista en el proceso de selección?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Sin importancia

Pregunta 20. ¿Considera que conseguir un aval produjo incomodidad en usted y/o en su familia?

- Mucho
- Algo
- Muy poco
- Nada
- No solicité crédito educativo

Pregunta 21. ¿Considera que después de haberse matriculado disminuyó la calidad de atención y rapidez de respuesta de CENTRUM?

- Mucho
- Algo
- Muy poco
- Nada

Pregunta 22. ¿Le molestó que durante el proceso tuviera que proporcionar más de una vez, a las diversas plataformas, sus datos personales?

- Mucho
- Algo
- Muy poco
- Nada

Pregunta 23. ¿Cómo califica la atención recibida de su asesora comercial?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

Pregunta 24. ¿Qué opina de que todo el proceso de admisión haya sido online (no presencial)?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

Pregunta 25. ¿Qué tanto mejoraría la experiencia de postulación si los procesos online (web, carga de documentos, examen, test y pagos) tuvieran asistentes virtuales permanentes?

- Mejoraría mucho
- Mejoraría en algo
- Mejoraría muy poco
- No mejoraría en nada

Pregunta 26. ¿Qué tanto mejoraría la experiencia de postulación si se contaran con recursos virtuales (videos, tutoriales, ensayos de examen, etc.) de preparación para el examen de admisión?

- Mejoraría mucho

- Mejoraría en algo
- Mejoraría muy poco
- No mejoraría en nada

Pregunta 27. ¿Qué tanto mejoraría la experiencia de postulación si se contara con una única plataforma para las diferentes etapas de la postulación?. Ejemplo: Búsqueda de información, carga de documentos, examen y test, financiamiento.

- Mejoraría mucho
- Mejoraría en algo
- Mejoraría muy poco
- No mejoraría en nada

Pregunta 28. ¿Qué tanto mejoraría la experiencia de postulación si se contaran con diversas plataformas de pago (VisaNET, PayPal, PagoEfectivo, PayU, Google Wallet)

- Mejoraría mucho
- Mejoraría en algo
- Mejoraría muy poco
- No mejoraría en nada

Apéndice E: Guía de Entrevista para Trabajadores de CENTRUM

La guía de la entrevista fue elaborada con el propósito de poder obtener información de la experiencia del postulante de CENTRUM, y obtener las principales variables que inciden a los alumnos a matricularse finalmente en el programa de Maestrías de CENTRUM. Algunas preguntas fueron complementadas con la sugerencia de una pregunta adicional considerada relevante para el estudio y que puede proveer mayor información.

| Tópico/Sección | Objetivos | Preguntas Tipo | Ejemplos de Preguntas de profundización, o comprobación |
|--|---|--|---|
| I) Apertura | Crear Clima de Confianza | Saludar, presentarse, sonreír Explicar la finalidad y objetivos de la investigación. Detectar qué problemas con relación a la experiencia tienen identificados los diversos niveles administrativos de CENTRUM, aclarar el nivel de comprensión que se tiene de los mismos y las posibles alternativas de solución que se han ensayado o se planea ensayar. | |
| | Que el entrevistado comprenda la finalidad y la importancia de entrevista | 1) Sin entrar en detalles, en los procesos que tiene bajo su responsabilidad, ¿Qué aspectos que inciden en la experiencia del postulante tiene pensado mejorar? | 1.1 ¿Cuáles son los retos que tienen en su área para mejorar la experiencia del postulante? |
| II) Identificación de problemas | Obtener un primer listado de problemas en los procesos relacionados con la experiencia del postulante | 2) Igualmente sin entrar en detalles ¿Tiene detectado alguna oportunidad de mejora que incida en la experiencia del postulante pero que no está relacionada con los procesos que tiene bajo su responsabilidad? | 2.1 Desde su punto de vista ¿Cuáles son los retos que tienen en las otras áreas para mejorar la experiencia del postulante? |
| III) Profundización en cada problema detectado | Para cada uno de los problemas detectados en las sección II, abundar en detalles sobre sus causas, impactos y posible solución. Para ello las secciones que siguen deben aplicarse por cada problema identificado de manera recurrente. | | |
| Descripción del problema | Obtener una descripción detallada del problema | 3) Para el reto "n" ¿Puede brindarnos una explicación detallada de en qué consiste? | 3.1 ¿Cuáles considera usted que serían las posibles soluciones? 3.2 ¿Cuáles considera usted que serían los posibles obstáculos? 3.3 ¿Cómo llegó a la conclusión que ese es un reto que tiene que abordar? 3.4 ¿Con qué frecuencia se presentan estas situaciones que hay que resolver? |
| Identificación de los componentes del problema | Identificar los elementos que intervienen en la generación del problema | 4) ¿Qué factores intervienen en la generación del problema? | 4.1 ¿Interviene algún otro factor? 4.2 ¿Existe alguna carencia de infraestructura, tecnología, capacitación, que agrave la situación? |
| Impacto en la experiencia del postulante | Identificar qué dimensiones de la experiencia del estudiante está siendo impactada | 5) ¿Cómo impacta este problema en las opiniones, sentimientos, y percepciones del postulante? | 5.1 ¿En qué tanto impacta o es relevante? |
| Impacto en la experiencia del trabajador | Identificar el impacto de la experiencia del trabajador | 6) ¿Existen actitudes de los trabajadores que están impactando/influyendo en la experiencia del postulante? ¿Cómo así? | 6.1 POSITIVO: ¿Cómo se han logrado estas actitudes en el trabajador? 6.2 NEGATIVO: ¿Usted cree que estas actitudes se deban a una falta capacitación o motivación? |
| Identificación de las causas del problema | Identificación de causas raíz de los problemas | 7) ¿Cuál o cuáles diría usted que son las causas principales que genera este problema? ¿Por qué? | |
| Identificación de iniciativas de resolución de problemas | Identificación de iniciativas de resolución de problemas | 8) ¿Se ha realizado alguna iniciativa para afrontar este reto? 9) ¿Cómo se debería afrontar ese reto? | 8.1 ¿Cuáles? ¿Qué resultados han tenido? 8.2 Si no se ha realizado ninguna iniciativa ¿Por qué razones no se han podido implementar? 8.3 Si no se han alcanzado los objetivos ¿Por qué cree usted que ha ocurrido esto? 8.4 ¿Cuáles serían los obstáculos para mejorar la experiencia? |
| IV) Competencia | Identificar las principales brechas con competidores | 10) Con relación a la experiencia en su opinión ¿En qué nos superan las instituciones de la competencia? 11) Con relación a la experiencia en su opinión ¿En qué supera CENTRUM ampliamente a las instituciones de la competencia? | 10.1 ¿Cuáles son las razones o ventajas por las que superan a CENTRUM? 11.1 ¿Cuáles son las razones o ventajas por las que CENTRUM supera a sus competidores? |
| V) Cierre | Dejar abierta la posibilidad de profundizar en las respuestas | Agradecer, señalar la importancia de la contribución y dejar abierta la posibilidad de sucesivas entrevistas de profundización. | |

Apéndice F: Guía de Entrevistas para Postulantes de CENTRUM

| Tópico/Sección | Objetivos | Preguntas Tipo | Ejemplos de Preguntas de profundización, o comprobación |
|--|--|---|--|
| I) Apertura | Crear Clima de Confianza | Saludar, presentarse, sonreír | |
| | Que el entrevistado comprenda la finalidad e importancia de entrevista | Explicar la finalidad y objetivos de la investigación: Conocer la experiencia del postulante en el proceso de postulación a CENTRUM | |
| ii) Procesos | Conocer cuál es el proceso que sigue | 1) Presentando una secuencia de pasos tipo, indicar cuales son los pasos que siguió en su proceso de postulación | 1.1 ¿Por qué omitiste tal paso? 1.2 ¿Por qué hiciste primero el paso x? |
| III) Decisión de estudiar una Maestría | Conocer las motivaciones que llevaron al entrevistado a estudiar una maestría | 2) ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted ha decidido estudiar una maestría? | 2.1 ¿Cuál de esos motivos es el más importante? 2.2 ¿Por qué en este momento? y no antes o después. 2.3 ¿Qué preocupaciones o dudas te frenaban para tomar la decisión de llevar un programa de maestría? 2.4 ¿Cuál son tus expectativas de llevar el programa? |
| | Conocer cómo fue el proceso de búsqueda de información de programas e instituciones de maestrías | 3) De qué modo comenzaste a informarte sobre programas de maestría e instituciones que las brindan? 4) ¿Qué medios usaste? | 3.1 ¿Qué información previa tenías de las escuelas de negocios? 4.1 ¿Por qué no usaste estos otros? (ejemplo: web, telf. presencial...) 4.2 ¿La información que encontraste cubrió tus expectativas? ¿Por qué? 4.3 y esa situación ... que provoco en ti? (cómo te hizo sentir) |
| IV) Búsqueda de información | Conocer qué factores consideró el postulante para tomar la decisión de contactar a las diversas instituciones de maestrías | 5) ¿qué criterios consideraste para tomar la decisión de contactar a las instituciones que seleccionaste? 6) ¿En resumen qué cosas se pueden mejorar en esta etapa? ¿Cómo debería ser? | 5.1 ¿qué información relevante encontraste para tomar la decisión? 5.2 ¿Cual son los criterios más importantes? 5.3 ¿cuáles son las debilidades de las escuelas que seleccionaste? 5.4 ¿Cuáles son las fortalezas de las escuelas que seleccionaste? |
| | Conocer por qué medios contacto el postulantes a las instituciones seleccionadas | 7) ¿Cómo fue el proceso de contacto con las escuelas que seleccionaste? | 7.1 ¿Porque usaste ese medio? o ¿por qué no usaste otro? 7.2 ¿Qué tan rápida y satisfactoria fue la respuesta? 7.3 Durante el contacto con las escuelas, hubo molestias por insistencias o falta de comunicación? 7.4 ¿finalmente como lograste tener la información? 7.5 ¿sentías que la institución mostraba interés por ti? ¿poco / mucho? ¿cómo te hacía sentir esta situación? |
| IV) Contactar | Conocer cómo fue la experiencia durante el contacto con las diversas instituciones | 8) ¿En resumen qué cosas se pueden mejorar en esta etapa? ¿Cómo debería ser? | |
| | Conocer qué factores consideró el entrevistado para tomar la decisión de postular | 9) ¿qué criterios consideraste para tomar la decisión de postular a las instituciones que seleccionaste? | 9.1 ¿Cuáles de los criterios son los más relevantes? ¿la charla magistral fue un factor que influyó? ¿la triple corona? ¿ranking? ¿financiamiento? ¿descuentos? |
| V) Decisión de postular | Averiguar las razones por las cuales el entrevistado seleccionó a las instituciones a las que postuló | 10) ¿sentías temores o dudas ante la postulación? | 9.2 ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades de las escuelas que postulaste? |
| | Averiguar la experiencia de la decisión de postular | 11) ¿En resumen qué cosas se pueden mejorar en esta etapa? ¿Cómo debería ser? | |
| | Conocer la experiencia del entrevistado en el proceso de admisión | 12) ¿Cómo fue tu experiencia en tu proceso de admisión? | 12.1 ¿cuéntame tu experiencia en la etapa de evaluación crediticia? (evaluar sentimientos, juicios...) 12.2 ¿cuéntame tu experiencia en la etapa de examen? (evaluar sentimientos, juicios...) 12.3 ¿cuéntame tu experiencia en la etapa evaluación psicológica? (evaluar sentimientos, juicios...) 12.4 ¿cuéntame tu experiencia en la etapa de entrevista? (evaluar sentimientos, juicios...) |
| VI) Proceso de admisión | | 13) ¿En resumen qué cosas se pueden mejorar en esta etapa? ¿Cómo debería ser? | |
| | Conocer los motivos por los cuales decidió matricularse en CENTRUM u otra institución | 14) ¿Cuáles son los motivos por lo cuales finalmente decidiste MATRICULARTE o no en CENTRUM? (solo si decidió postular a varias) | |
| VII) Proceso de matrícula | Conocer la experiencia del entrevistado en el proceso de matrícula | 15) ¿Cuéntame tu experiencia en el proceso de matrícula? 16) ¿En resumen qué cosas se pueden mejorar en esta etapa? ¿Cómo debería ser? | Si muestra una emoción negativa/positiva, profundizar |
| VIII) Cierre | Obtener alguna observación o comentario adicional del postulante | 19) ¿Alguna recomendación u observación que desee hacer sobre el tema? | |

Apéndice G: Descripción de Muestra de Postulantes

Proyecto (Tesis Postulante xp)

Total 15 entrevistados

Matriculados

*Nombre Gabino Alexander Tocto Segura
DNI 46883941
Puesto Analista De Soluciones Digitales
Empresa Banco Pichincha
Edad 29
Estudiando en CENTRUM
Rango Analista
Clasificado como Matriculado
Estudios: Especializaciones, diplomados no especificados*

*Nombre Jorge Luis Porta Rodríguez
DNI 10303020
Puesto Analista
Empresa Petróleos Del Perú
Edad 45
Estudiando en CENTRUM
Rango Analista
Clasificado como Matriculado
Profesión: Ingeniero de sistemas
Estudios previos: Especializaciones en contabilidad y logística, cursos de transformación digital*

*Rodolfo Carrillo Aliaga
DNI 70444173
Puesto Jefe De Ventas
Empresa San Fernando
Edad 31
Estudiando en CENTRUM
Rango Jefe
Clasificado como Matriculado
Profesión: Ingeniero Industrial
Estudios previos: Cursos, especializaciones, diplomados, dirección de proyectos*

*Nombre María Teresa Vargas Távara
DNI 41344775
Puesto Supervisora Operaciones Marketing
Empresa Petroperú
Edad 38
Estudiando en CENTRUM
Rango Analista Senior
Clasificado como Matriculado
Estudios previos: Maestría en marketing, Especialización en marketing ESAN,
Diplomado en Pacífico*

*Nombre Aaron Marlon Junior Castro Gómez
DNI 45320135
Puesto Scrum Master
Empresa Rímac Seguros
Edad 32
Estudiando en CENTRUM
Rango Analista Senior
Clasificado como Matriculado*

*Nombre Samuel Francisco Rodríguez Márquez
DNI 45369146
Puesto Analista Senior De Capacitación
Empresa Cencosud
Edad 32
Estudiando en CENTRUM
Rango Analista Senior
Clasificado como Matriculado
Profesión: Ingeniero Industrial
Estudios previos: Especialización en RRHH, Especialización en Administración, Curso "
elaboración de proyectos"*

*Nombre Carmen Amelia Del Milagro Hernández Guevara
DNI 70857820
Puesto Analista senior
Empresa Tgestiona
Edad 29
Estudiando en CENTRUM
Rango Analista senior
Clasificado como Matriculado
Estudios previos: Diplomado en gestión financiera CENTRUM*

Oportunidades

*Nombre Jorge Faustino Mestas Bendezú
DNI 8036066
Puesto Gerente De Agencia
Empresa Scotiabank
Edad 55
Estudiando en ESAN
Rango Gerente
Clasificado como Oportunidad
Estudios: Cursos internacionales en el interior del Banco.
Se retiró por que Centrum le cambió unilateralmente el horario de estudios de los sábados.*

*Nombre Enrique Fernando Barrero Cuestas
DNI 70436652
Puesto Especialista En Costos Y Valorizaciones
Empresa Aeropuertos Andinos Del Perú
Edad 31
Estudiando en UP
Rango Analista senior
Clasificado como Lead
Estudios: Diplomado no especificado en la UPC
Terminó eligiendo UP
Básicamente porque la sede de UP le queda más cerca
y el precio era menor que en Centrum*

*Nombre Cecilia Del Pilar Allende Arrunategui
DNI 47163659
Puesto Asistente De Capacitación
Empresa Pucp
Edad 29
Estudiando en Ninguna
Rango Analista
Clasificado como Oportunidad
Se retiró por indecisiones de ella sobre si había escogido el tipo de maestría correcto, y porque aceptar la beca de Católica implicaba quedarse 4 años más en la institución sin poder aprovechar las oportunidades que se presenten*

*Nombre Liz Juliana Ortiz Cabrera
DNI 40985760*

*Puesto Gerente De División
Empresa Nipro Medical Corporation Sucursal Del Perú
Edad 39
Estudiando en Ninguna
Rango Gerente
Clasificado como Oportunidad
Estudios previos: Diplomado en gestión comercial
Razón de retiro: Carga laboral, comenzará próximo ciclo*

*Nombre Franz Alberto Flores Benito
DNI 46782875
Puesto Asistente De Importaciones
Empresa Manufacturas Eléctricas
Edad 34
Estudiando en Ninguna
Rango Analista
Clasificado como Oportunidad
Profesión: Ingeniero Industrial
Rubro: Exportaciones y logística
Razón de retiro: Se retiró porque no le aprobaron el crédito educativo*

*Nombre Milagros Puma Cordova
DNI 17636684
Puesto Jefe De Finanzas
Empresa Andean Slots Sac
Edad 42
Estudiando en Ninguna
Rango Jefe
Clasificado como Oportunidad
Razón de retiro: No concretó su pago de matrícula por que no recibía respuesta de su asesora de ventas, nunca se contactó con ella y por ello desistió*

Leads

*Nombre María Fe Retamozo Olsen
DNI 46594673
Puesto Analista De Marketing
Empresa American Express
Edad 31
Estudiando en ESAN
Rango Analista
Clasificado como Lead*

*Estudios previos, diplomado en Australia, diplomado en branding ESAN
Escogió ESAN en lugar de CENTRUM por un descuento especial que tenía como
exalumna del diplomado de ESAN, y por la buena experiencia que tuvo en sus estudios
previos*

Nombre Luis Horruitiner L.

DNI 44004487

Puesto Funcionario De Activos Especiales

Empresa Banco Pichincha

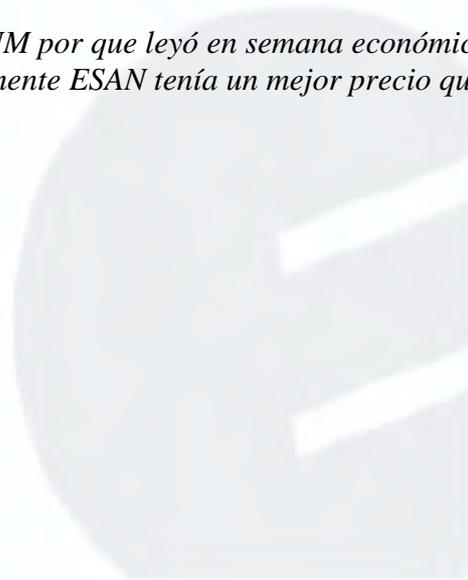
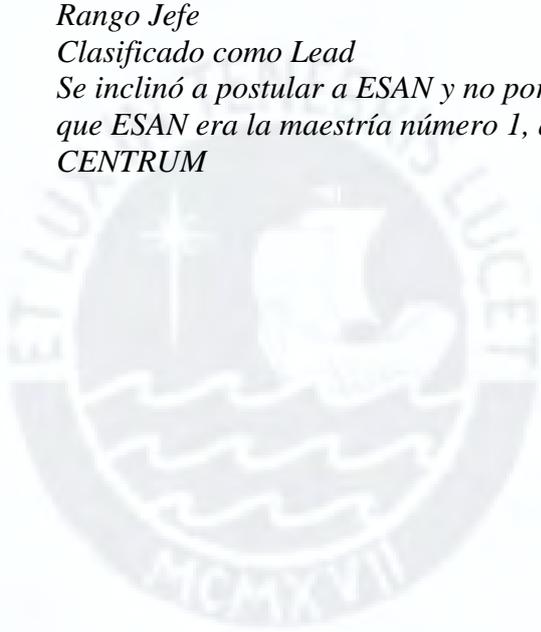
Edad 33

Estudiando en ESAN

Rango Jefe

Clasificado como Lead

*Se inclinó a postular a ESAN y no por CENTRUM por que leyó en semana económica
que ESAN era la maestría número 1, adicionalmente ESAN tenía un mejor precio que
CENTRUM*



Apéndice H: Entrevistas a Profundidad

Las siguientes entrevistas a profundidad fueron realizadas con fines netamente académicos. Para ello, se ha entrevistado a trabajadores de CENTRUM de distintos niveles jerárquicos, leads (postulantes que solicitaron información, pero no ingresaron al proceso de admisión y no se matricularon), oportunidades (postulantes que solicitaron información, ingresaron al proceso de admisión pero finalmente no matricularon) y matriculados (postulantes que solicitaron información, ingresaron al proceso de admisión y que se matricularon).

En negrita se transcribe la(s) preguntas u observaciones hechas por el interlocutor, y en letra normal las respuestas del entrevistado. Se garantiza la total autenticidad del contenido.

Entrevista N° 1

Entrevistado: Alex Alejo

Clasificación: Cajero / Área de Administración de CENTRUM

¿Qué aspectos crees que inciden en la experiencia del postulante y que tiene pensado mejorar?

En realidad, la universidad tiene varios procesos. El primero advertimos, en este caso en la Católica, somos parte de ella y por lo tanto, los procesos que están amarrados a la Católica también están acá. Si hay que realizar cambios o estrategias también vienen de allá, independientemente a que se manejen gestiones acá como el CRM, etc. Pero hay un mini proceso, por así decirlo, en toda la cadena, desde que el cliente esta como potencial en el área comercial hasta que termina el proceso de pago y va al tema académico. En el tema del alumno, por ejemplo, creo que siempre he dicho que los enlaces de pago son la clave o “la pendiente en el camino”, porque es como si CENTRUM fuese una isla y tenemos clientes que quieren pasar a ella, pero se encuentran con un río de por medio. Por eso necesitamos ponerle algo que sea más fluido, como un puente.

Por ejemplo, lo que hicieron este año con la plataforma de OCAI en el proceso, cuando el alumno ingresaba a ser potencial lo que hacía regularmente es enviar toda la documentación de su currículum vitae, su experiencia, su título, a través de e-mail, todo era vía correo electrónico, etc. y se cargaba por intranet y todo era de forma manual, como se pasaba la información al área de admisión, lo validaban, etc. Pero al momento de implementar la plataforma, en este caso, lo que hicieron es que el área comercial le ayude a subir al alumno la documentación en la plataforma y conectar en la parte final el tema de pago.

Eso creo ayudo un poquito porque el alumno entraba a través de proceso y al final lo que hacía era completar en esa misma plataforma el tema de pago. O sea, era solamente un circuito, ya no era por separado que el alumno si o si tenía que pagar. Yo creo que ese es el punto clave que han hecho bien en realidad, y que también se podría mejorar porque también en algunas partes adolecemos.

¿Actualmente tienes detectado alguna oportunidad de mejora que incida en la experiencia del postulante, pero que no está relacionado con los procesos bajo tu responsabilidad?

Creo que sí, si lo vemos desde el punto de vista del cliente, creo que ahorita la gran mayoría de lo que busca el cliente es tener una experiencia que más que el dinero, que la experiencia

es lo que le importa. Creo que ahí hay puntos que se requerirían mejorar, principalmente desde la información que recibe el postulante hasta que termina siendo alumno. Pero eso también depende de la tecnología que se implemente. Depende mucho también de implementar tecnologías o herramientas que le permitan al alumno controlar una plataforma dinámica.

Por ejemplo, sin irnos muy lejos, yo también estudié en otra universidad cerca de acá de la competencia y las plataformas que utilizan son mucho más dinámicas. Las plataformas ayudan al alumno en este caso al postulante a que termine todo el flujo, todo el proceso de forma normal sin ningún problema. Sin necesidad de irse, por ejemplo, a una plataforma “X” donde entra a otra plataforma “Y”, etc. Creo que lo mejor es buscar una herramienta, un software que haga que todo el alumno esté conectado en esa misma plataforma durante todo el proceso, pero no que sea aislado

Yo he visto participantes que, por ejemplo, entran en una plataforma y se inscriben, por ejemplo, y al final llegan y les dicen “sabe que, entre acá nuevamente” y tienen que llenar nuevamente su fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, etc. Y la misma operación lo hace acá. Por lo tanto, es ilógico hacer dos operaciones que son la misma cosa, cuando en realidad se podría unificar ese proceso.

Entonces, en lo que viene a ser la identificación de oportunidad de mejora. En resumen, las dos oportunidades de mejora que he entendido o de repente puede corregirme si me equivoco. ¿Son lo que viene a ser la plataforma de pagos y otra es un software de cliente?

Por ejemplo, yo estudio en la UPC. Ellos tienen un sistema que se llama el “Black Work”. En esa plataforma no sé si lo conocen, todo está conectado ahí. Desde que tú ingresas está toda la información, en ese flujo. O sea, no es necesario que te vayas a otro lado.

Yo como alumno veo eso, a veces hago comparaciones en realidad y trato de ver qué cosas se podrían hacer mejor. En realidad, es eso, o sea, unificar procesos en realidad que son muchos procesos chiquitos o partecitas que en realidad debería estar en un solo conjunto.

Vamos a hablar primero sobre lo que es la plataforma de pago, únicamente pensamos en plataformas de pago. Para esta oportunidad de mejora. ¿Podrías brindarnos una explicación detallada, en qué consiste?

Claro, por ejemplo, cuando el alumno postula, cuando llega la ficha del alumno al área de admisión, lo que hace la admisión es habilitarle un link donde ellos cargan el CV y realizan el pago de derecho de admisión. Hasta ahí todo ok, el postulante paga su derecho de admisión y le dan el estatus de admitido. Posteriormente, nuevamente la ejecutiva al detectar su estado de admitido se contacta con el cliente o con el postulante para decirle que ha sido admitido. Y ahora el siguiente proceso es el tema de pago, y se le brinda un enlace de pago para el tema de matrícula o pagos al contado.

Previo a eso, nosotros ya tenemos habilitado los enlaces, los links de pago ya los tenemos creados y se los facilitamos al área comercial. Ellos son quienes envían los enlaces. Hay alumnos, por ejemplo, que sí lo pagan. No tienen problema, ya que son bastante tecnológicos, y no se hacen problemas, pero la gran mayoría si se hace problemas. Primero, el alumno

registra toda la información: fecha de nacimiento, lugar de residencia, correo, datos básicos como cualquier correo, lo que uno empieza a ingresar en cualquier cuenta.

Esa misma operación lo hace en el segundo link de la matrícula. Y si, por ejemplo, el postulante ya pago matrícula y le envías un enlace por pago al contado, la misma operación la sigue haciendo. Así, se tiene la misma información de los datos personales, en la primera, en la segunda y en la tercera, cuando en realidad si ya tuvo la primera y la segunda ya lo hacemos fluir y la tercera, no debería haber, pero funciona así en realidad. Solamente es un link de pago que creamos nosotros, habilitamos montos de acuerdo a la característica del programa y también el método de pago. Por ejemplo, si es con tarjetas, a través del banco o sistema de renovación, ventanilla o banco por internet el aplicativo, todas esas funciones están habilitadas en el enlace.

¿Cuál consideras tu que podrías ser una posible solución?

Bueno, creo que estructurar toda la plataforma sería un poco difícil, porque la plataforma es de la Católica. Toda la comunidad PUCP maneja la misma plataforma. Por lo tanto, creo que la solución es tratar de mejorar. Tenemos dos problemas por lo menos que yo he identificado. Una es el registro al cliente y otra es la forma de pago. En el registro del cliente como se puede manejar, porque uno puede ayudarlo, la asesora puede ayudarlo en el tema registral, se registra lo guían, etc. Pero el tema de pago sí es un poco complicado, porque si el alumno no sabe utilizar la banca móvil, la banca por internet, o el aplicativo o las pasarelas de pagos es difícil porque en nuestra experiencia, por ejemplo, en el tema de pagos podemos estar 10, 15, 20 o hasta media hora con un alumno en línea guiándolo en el proceso, indicándole “entra a este paso, entra a este paso, entra a este paso”, etc., y el alumno como que se aburre, dice: “¿porque debería hacer todo esto?”. Y de verdad te lo dicen, pero bueno esa es la realidad. En el tema de pagos inconvenientes más que todo es el inconveniente de los pagos. En el tema de registros se puede manejar, pero en el tema de pagos es donde está la piedrecita.

¿Y con qué frecuencia se presentan estas situaciones que habría que resolverlo?

Creo que es recurrente, por ejemplo, todos los días que estamos en el área de administración., todo es un flujo que nunca termina, ya que siempre están ingresando alumnos, cerrando procesos y creo que eso es cotidiano. Creo que, si le ponemos un porcentaje, podríamos poner un cien por ciento. Creo que casi el cuarenta por ciento tienen problemas, es grande. Pero si lo vemos así en macro, en datos de alumnos, que son desde cursos ejecutivos hasta las diplomaturas y de cursos de carrera de maestrías, es bastante.

¿Qué factores intervienen en la generación de este problema?

Creo que son los enlaces. Creo que no son muy amigables.

¿Consideras que existe una carencia de infraestructura, tecnología, capacitación o algo que agrave el problema?

Capacitación no creo. Creo que es la tecnología. En realidad, no es mala, tampoco es extraordinaria, pero creo que con colaboración se podría mejorar. Pero esa plataforma nació como un programa piloto en la Católica hace un montón de años y a medida que ha ido avanzando se han estado realizando estos cambios. Pero cambios así, a paso lento, no es como, por ejemplo, todo lo tecnológico, todo es transformación digital, etc. Eso tiene que ir de la mano con eso.

¿Cómo impacta este problema en las opiniones, sentimientos y percepciones del postulante?

Pongamos un ejemplo: un alumno ingresa. Somos varias personas en el área administrativa, en el área de pagos, y nos trasfieren la llamada del alumno y lo asesoramos durante todo el proceso. Creo que hay alumnos que se sienten satisfechos porque saben que los guiamos en todo el proceso hasta el final. Sin embargo, por la gran cantidad de alumnos, no puedes hacerlo con todos.

Entonces lo que muchos hacen es, como no te das tiempo para ayudar a todos, es generar plantillas o instructivos generales. Así, nos envían los instructivos, pero al no ser tan claros los instructivos, y la plataforma al no ser tan dinámica, lo que hace el alumno es a veces no culminar el proceso. No lo culmina hoy, lo culmina mañana, lo culmina pasado mañana, lo culmina después de dos días y no debería ser así. El alumno si ingreso hoy día, al cierre del día, por ejemplo, ya debe estar cerrando el sistema de pago.

¿Consideras que tiene un impacto fuerte o es relevante el problema?

Sí, creo que sí. Sí es de la experiencia del cliente, sí. Por ejemplo, en septiembre hubo un programa de experiencias al usuario, y este programa lo que buscó más que todo era llegar al cliente. Por ejemplo, lo que hace Joinuss: es rápido, súper dinámico, solamente ingresas, te logueas, solamente pones el correo, tu DNI, si estas a través de un código, o sino de la plataforma de pasarela.

Esos pagos son súper dinámicos, pero yo he tenido alumnos o clientes en este proceso, justamente en setiembre, que te decían: “Señor, pero si esto es una experiencia, ya desde un comienzo ya tengo una mala experiencia”. Entonces, ellos piensan como tener una buena experiencia, si desde el inicio del proceso ya estoy fallando. En realidad, creo que el tema en el pago hay problemas, pero el tema académico creo que sí es muy bueno.

¿Tú crees que existen actitudes de los trabajadores que están impactando, influyendo en la experiencia del postulante? ¿Cómo así?

Es un tema un poco delicado, porque en realidad, creo que desde el tema de atención al cliente desde ya es delicado, porque se basa bastante también en la buena experiencia o la buena perspectiva que lleva al cliente. Por ejemplo, si uno no es capaz de tener la paciencia suficiente con las limitaciones o con estos procesos tan lentos que tenemos, sino no va a tener la capacidad de presidencia o de guiarlo en todo eso, de hecho, que se va a sentir un poco mal y él se va a sentir mal.

Uno, por ejemplo, yo como trabajador, muchas veces por la carga digo “pucha, viene uno, viene otro” y así en cadena. A veces lo mismo cotidiano del día a día te ayuda a hacer, por ejemplo, tener un poco de paciencia, pero en principio te cuesta, pero creo que hay chicos nuevos, por ejemplo, que entran y como que, al no adaptarse a ese ritmo de proceso, en realidad, a veces se cansan un poquito y creo que eso es.

¿Entonces esas actitudes de desconocimiento podrían estar afectando?

Por ejemplo, cuando hay chicos que ingresan a veces de broma le decimos “bienvenido al infierno”, en realidad es de broma. Pero, al final, cuando los chicos se dan cuenta, hacemos un montón de cosas, tenemos operativos y luego, si no se adaptan bien, tienen que llegar a

conocer de todo, todo el proceso desde cero, porque si no lo hacen, a veces se pierden y al momento de perderse en el proceso, el cliente también se fastidia.

¿Crees que esas actitudes se deban a una falta de capacitación o motivación? ¿A qué crees que se deba?

La motivación depende de uno mismo. La capacitación creo que lo hacemos, al menos los antiguos, tratamos de darle todos los conocimientos posibles a los chicos nuevos. Lo limitante en este caso en sí es la plataforma. En realidad la idea es tener una herramienta que te ayude, que te ayude a ti y al cliente, así ambos ganan. En cambio, si no tienes una buena herramienta y estás haciendo esfuerzos para que el cliente se lleve la mejor impresión, creo que ya es un mérito.

¿Cuáles crees que son las principales causas que generan este problema? Y ¿por qué?

Una de las causas es el tema de link de pago. El link no es nada amigable. Y lo repito porque los clientes me dicen, “Señor voy a hacer esto, esto, esto, ¿pero si ya lo hice?”, “tu link no es nada amigable”. Y es cierto es link no es nada amigable, porque tienes que hacer muchas cosas repetitivas en varios procesos, para que el final llegar solamente a una. Ese es una de las causas y una consecuencia del fastidio del cliente.

A veces he visto compañeros míos, que a veces pierden un poco la paciencia, porque no es fácil tratar con clientes o ejecutivos, en este caso profesionales, que no tienen mucho tiempo para estos temas y lo único que quieren es pagar o hacer las cosas de la mejor manera posible. Si no te dicen “sabes que llámame a tal hora” y a veces los encuentras en reunión. Luego, los llamas a la siguiente hora, pero a veces tienen tiempos limitados y al pasar eso el trabajador lo que hace es decirle al cliente o mandarle un correo diciendo “sabe qué, me comunico contigo el día de mañana o más tarde”. Pues, al decirle eso, el cliente está en la libertad de decir, por ejemplo: “Llámame tal día, llámame mañana” y no debería ser así, porque son cosas elementales, son temas de pagos.

¿Se ha realizado alguna iniciativa para afrontar este tema? ¿Sí, no, todavía?

Si hemos tenido reuniones con la PUCP, con el área de DTI informática para ver algunas mejoras en la plataforma. Creo que es difícil, pero se podría hacer, al ser la plataforma de toda la comunidad PUCP y tiene diferentes unidades, si queremos un cambio acá tiene que ser el cambio para todos. Por lo tanto, si el cambio es de acá, tiene que ser informado o en todo caso el cambio tiene que venir de allá. Entonces el cambio tiene que ser en la plataforma.

¿Cuáles serían los obstáculos para mejorar la experiencia? o ¿Cómo afrontarías este reto?

Creo que debemos partir por lo que tenemos, CENTRUM quiere hacer cambios, eso como si CENTRUM fuera el hijo y la PUCP el papá. CENTRUM tiene que tener una cierta autonomía en ciertos procesos y si nosotros queremos hacer algunos cambios primero partamos por mejorar algunos procesos chiquitos. Por ejemplo, la plataforma de pagos. Por ejemplo, si tenemos dos problemas acá, uno es el registro, problemas en el registro y el otro es cuando el alumno cancela, proceso de pago. Por lo tanto, esos dos problemas son distintos.

Entonces lo que podemos hacer es mejorar un instructivo que sea digital o algo que el alumno vea y que haga click, como las App's, sería una buena alternativa que el cliente cuente con una App donde pueda hacer todo ahí, y ya no mandarle enlaces, sino tener una App que funcione.

Ahora todas las universidades funcionan con App's y esa herramienta te ayuda porque ya lo tienes a la mano. Por ello, vamos a mejorar primero el instructivo desde CENTRUM, eso podría solucionar el tema de pago, porque al tener la herramienta a la mano no podría tardarse tanto, y lo otro es guiar al alumno en el registro. Creo que se podría mejorar el CRM fusionando el CRM con el campus virtual. Al tener estas plataformas que están aisladas como que no hay comparación entre los dos sistemas. El CRM trabaja solo y el campus trabaja solo. Sería interesante que fusionáramos esas dos informaciones y tener el CRM y la plataforma de pagos del campus virtual, solamente un proceso y no tener que hacer varios procesos.

Para la otra oportunidad de mejora que mencionas, el software del cliente, ¿Podrías brindarnos una explicación de que consiste?

Yo trato de indagar desde lo personal para mejorar este proceso. Por ejemplo, hay algunos softwares de algunas universidades que ayudan al cliente, por el ejemplo el chat voice. Hay universidades que ya lo tienen bien desarrollados y si le das punche a eso es bueno, porque el "chat voice" sabe lo que tienes que hacer. Yo sé que hay clientes que le mandas una hoja, le mandas un instructivo de tres hojas, donde dice: "canales de pago, BCP, Continental, Interbank, Scotiabank, etc., y te dice "Banca para entender las aplicaciones". Es un instructivo, pero al tener esas herramientas de aplicaciones o al tener un software, la verdad no sé mucho. Pero si he visto hay procesos que nos podría ayudar, en tener un software internamente o habilitar este tipo de aplicaciones que ayuden al cliente.

¿Cuáles considera Ud. que serían los posibles obstáculos?

La capacidad de Gestión, CENTRUM tiene procesos que no son malos, tampoco son excelentes, creo que estamos en el intermedio, se podría mejorar. Pero si no hay una buena gestión de por medio no creo. Por ejemplo, lo que hace CENTRUM a los clientes es tener buenos trabajadores en el área, gente espectacular en realidad y gente que hace muy bien su trabajo, eso hace que opaque un poco esto. Pero tenemos que ver el tema de los procesos internos, parece mentira, pero los mini procesos que se van haciendo, eso es lo que está generando problemas. No solamente ver el tema macro, el resultado final, sino ver qué es lo que se está trayendo de por medio para conseguir ese resultado.

¿Qué factores crees que intervienen en la generación del problema?

Capacidad de gestión, no se ponerle más interés en eso, Implementar más la tecnología. Creo que, si CENTRUM de verdad quiere competir, necesita ir de la mano con la tecnología. De hecho, es el punto clave en cualquier organización.

Para ver un poco la experiencia del postulante ¿Cómo crees que impacta este problema en las opiniones, sentimientos, percepciones del postulante?

Hay alumnos, por ejemplo, cuando una entra al sistema, yo trabajo en el área de caja, atiendo en tesorería, entre otras cosas, y cuando el alumno esta frente a ventanilla o tienes en frente al cliente, nosotros tenemos que hacer muchos procesos internos. Eso toma un poco de tiempo,

tu puedes entrar primero a esta plataforma, luego entras acá, luego entras acá... ese tiempo de 5 a 10 minutos, parece mentira, pero se te pasa volando y hay clientes que te dicen “¿Señor tanto se demora?” eso me preguntan. Si a veces estoy en ventanilla y trato de hacer algunas gestiones o algunas cancelaciones, por ejemplo, y el cliente puede ver lo que uno está haciendo por la posición de la pantalla y hay algunos miran porque son curiosos y te dicen “¿para cobrarme haces todo ese proceso?” y es verdad, porque vas a varias ventanitas, etc. y se complica un poco.

¿Cómo que en ese sentido se sienten impacientes?

Exacto. Creo que el perfil de los alumnos de CENTRUM es de ser alumnos impacientes, quieren hacer todo rápido, todo a la mano. Creo que es por el tiempo porque es importante para todos y más para ellos porque llegan exactos a clases o llegan a veces en el “Break” o cuando son ejecutivos que no tienen esa capacidad de tiempo y solamente te brindan cinco minutos o un par minutos o sea que haya un botón para ellos es simple. Te dicen “si me das un botón y pongo pagar, listo”. Y hay clientes que te dicen por ejemplo “¿sabes qué? toma apunta el número de mi tarjeta”.

¿Te ha ligado sobre la plataforma de pago no?

Si exacto.

¿Tú crees que existen actitudes de los trabajadores que están impactando influyendo en la experiencia del postulante? ¿Cómo así?

Yo podría hablar directamente en el área en la que estoy. Si bien es cierto yo estoy en Tesorería que es parte de Administración, pero el alumno pasa por el proceso desde el área comercial, administrativa y el área académica. Todo ese proceso en realidad no sé si están haciendo bien las cosas, pero del área administrativa creo que sí se está manejando bien, pero se podría mejorar. Si tuvieras una herramienta que te ayude, sería excelente.

Si te pusieras a pensar un poco sobre las causas raíces de uno de los problemas ¿Cuál o cuáles dirías que son las causas principales que genera específicamente este problema? ¿por qué?

Creo que el problema principal es el tema de la inscripción desde un principio. Desde que el cliente ingresa a inscribirse a través del CRM hasta el tema de pago. Creo que esos son los dos baches. Una es la inscripción, y el otro es el tema de pago. Esos son los dos problemas en realidad que evitan que el cliente cierre el proceso. Una es la inscripción y el otro el tema de pago. Esas son las principales causas que a veces el cliente se siente incómodo, impaciente y como te dije anteriormente tenemos plataformas que no conversan.

Son digamos sistemas cerradas, no comparten información

Exacto y creo si se pudiera hacer excelente, pero ¿si no? Pues tendríamos que ver la forma de cambiarlos o ver otras alternativas.

¿Tú crees que se ha realizado una iniciativa para afrontar este reto específicamente?

Bueno hemos tenido conversaciones para ver el tema estructural, algunas cositas en realidad. Pero son cosas de orden. Por ejemplo, si tu tenías ciertas formas de pagos, primer paso a, b, c, el primer paso era registro, luego el tema de generar el comprobante, luego el tema de pago

es solamente un orden. El tema no está en ordenar las cosas, sino el tema está en que no se siga manejando de la misma forma que se manejaba los años anteriores. O sea, era recurrente.

Entonces si uno analiza el proceso de la universidad, maneja los mismos procesos. Si bien es cierto hay actualizaciones, pero son cambios chiquitos a paso lento y ahora, a medida que la tecnología avanza, si tú vas a esos pasos pequeños, no logras satisfacer al cliente. Porque el cliente tiene que tener todas las herramientas necesarias para que tenga una buena experiencia.

¿Por qué razón crees que no se ha podido implementar?

No tengo idea. Debe manejar la dirección la información. No sé si sea un tema de presupuesto o un tema de tener centralizado todo el proceso, al menos el tema de proceso de pago en la Católica.

¿Así lo enfrentarías, esa sería la solución que tú propongás? ¿Cómo lo enfrentarías?

Primero, como el problema es acá y este problema viene desde allá, si yo quiero hacer un cambio no lo puedo hacer, porque tengo que hacer el cambio allá, por lo tanto, lo que tengo que hacer es una gestión para que cambien allá. Si ellos llegan a cambiar eso, de hecho que eso va a cambiar acá, a menos que le digan “ok CENTRUM tú vas a tener autonomía o te damos libertad de gestionar sobre tu propia plataforma”. Ahí sí podría gestionarse herramientas o ver con algunos proveedores.

¿En relación a la experiencia en tu opinión en qué crees que superan a CENTRUM las instituciones de la competencia?

Justo la vez pasada yo venía en el bus, había un chico que no tenía para su pasaje. El cobrador no tenía dinero para pagarle y como estaba apurado le dije “toma, para la próxima has esto con otra persona o de repente me encuentras y me pagas”. Eso paso el lunes, justo hoy me encuentro con esa persona en el mismo colectivo y me paga el pasaje, “ah que curioso” y lo chistoso es que esta persona vive a unas cuadras de mi casa y trabaja también en ESAN. Y en el colectivo veníamos conversando. Él también está en finanzas, ve el tema de sistemas, el tema plataformas, el tema de financiamiento del alumno. Creo que había una gran similitud y según lo que me dice los procesos son bastantes similares. Y el tema personal que estudio en la UPC, creo que, si tienen un poco más de tecnología, creo que son más tecnológicos.

¿Cuáles serían las razones o ventajas por las que superarían a CENTRUM?

Creo que todo viene por el tema de presupuesto, no estoy en la facultad de decirlo, pero sí mi opinión es eso. Una institución debe tener una cierta cantidad de presupuesto para el tema de inversión de tecnología, sé que es carísimo, es costoso. Yo he tenido compañeros que trabajan en ORACLE y bueno en el tema del Banner y entre otros sistemas que a veces conversamos y uno se enriquece por ejemplo cuando te dicen “implementamos tal software en tal institución” por ejemplo en Toulouse Lautrec o en otras Universidades. Así, te cuentan sus experiencias y también te dicen que ellos generaron un software hace muchos años para la Católica.

¿Cuáles crees que son las razones o ventajas por las que CENTRUM ahora supera a sus competidores?

Creo que si le preguntas a cualquier colaborador que trabaja acá te lo va a decir: La capacidad de los colaboradores. He trabajado en varias empresas hasta en instituciones financieras y la calidad de personas que tienen es espectacular, la calidad de profesionales el trabajo que hacen es bueno. Si pudiera calificarlos del 1 al 10 creo tendrían un 9 aproximadamente y el tema académico también es bueno, porque también he llevado algunos cursos y son buenos.

¿Podrías comentar sobre las charlas magisteriales que les dan a los postulantes? ¿Te gustaría comentarme algo sobre esas charlas?

El área de Administración está conectada con todos en realidad, el tema del dinero está conectado con académico, comercial, maestrías, etc. Todo parece una cadena no hay nada que se escape. Si he escuchado y también he visto y ya hay fechas de cuando hacen, por ejemplo, estas “charlas de inducción del postulante”. Creo que es bueno en realidad, porque hay mucha gente que quiere ver primero que es lo que tiene, por ejemplo, un perfil, el programa, etc.

Si realizan varias inducciones antes que el postulante ingrese, por ejemplo, si yo quiero estudiar en CENTRUM y un día me contactan y me dicen “sabe que hay una conferencia de prueba” para presentar el programa, yo personalmente iría, para ver si quiero ver ese programa, quisiera tener una idea, una perspectiva de como es el programa, como está estructurado, que es lo que se lleva, los profesores, la malla, etc. Pero es bueno porque ya tienes un conocimiento previo de lo que tú vas a hacer o sobre lo que tú vas a invertir, creo que eso es bueno en realidad.

Entrevista N° 2**Entrevistado: Carolina Pretell****Clasificación: Directora Comercial del Área de Márketing y Ventas**

En tu área, en qué momento entra el postulante; ¿cuál es su primer contacto, cuáles son los contactos que van viniendo, cual es el proceso, y cuál es el último contacto o hasta dónde llegan ustedes para saber cuál es el trazo?

En realidad, decimos un producto del área académica luego de algún "feedback" que hemos realizado. Nosotros levantamos la información de mercado necesaria del área comercial, ponemos esto a disposición del área académica, tenemos algunos comités donde definimos un producto. Este producto recoge su propia segmentación, que no es otra cosa aquella que responde a los requisitos de admisión, por un lado y por otro lado las necesidades de las personas que claramente van a cumplir con este requisito de admisión. Una vez que tenemos identificado este perfil lo que hacemos es una estrategia omnicanal para generar demanda, que finalmente se tangibiliza en "leads" Esta estrategia omnicanal tiene varios frentes, probablemente la más importante sea la digital que tiene que ver con campañas, con mix de medios digitales, entre los más utilizados específicamente para el programa de MBA que tienen la mayor cantidad, la mayor masa crítica, que son: LinkedIn, Facebook, Instagram principalmente. Pero, además, utilizamos mucho la estrategia de email marketing no, hacemos mucho "mailing" también segmentado tanto con bases de datos interna como base de datos externa y ahí tenemos un primer problema. El problema es cuando utilizamos bases internas hemos tenido históricamente problemas en cuanto al orden y la estructura en nuestra base de datos. Por lo tanto, hemos tenido momentos en lo que hemos caído mucho en "spam", y esto puede ser sin duda un primer punto de dolor, porque nosotros empezamos a contactarnos con estos potenciales interesados en llevar un programa de maestría y educación ejecutiva, a través de estas estrategias de publicidad. Entonces justamente en estos momentos, dada la complejidad de nuestra base de datos, tenemos ya algunos "pain point" que probablemente ustedes vayan a identificar o validar más adelante.

Entonces, para regresar un poco al fondo, tenemos una estrategia omnicanal que tiene que ver con un mix de medios digitales, dentro de estos usamos básicamente LinkedIn, usamos Facebook, usamos Instagram y además mucho el email marketing que es el "mailing", pero además tenemos el marketing tradicional como se ha llamado siempre que tiene que ver con sesiones presenciales, tiene que ver con presencia en paneles, etc. y tiene que ver con anuncios en medios impresos y algunas veces en radio dependiendo de la plaza. Entonces nuestros puntos de contacto con las personas empiezan desde que ellos ven de manera omnicanal esta publicidad, pero es importante mencionar que la mayoría de personas que consultan esto van a ir a la web de CENTRUM, porque en el customer journey no solamente es omnicanal la decisión, no solamente la publicidad sino la decisión, y cuando entran a la web de CENTRUM, que es casi todo el mundo, aquí hay otro problema ya que sabemos que más del 70 % de personas que consultan nuestra web y lo hacen a través del celular. Entonces ya ahí tenemos otro posible "pain point" que va hacer en el momento que entran a la web y probablemente el primero va a ser en el email marketing. Una vez que se han generado estos leads prospectos como se llamaba antiguamente, estos pasan ya por la siguiente parte de su viaje y la siguiente parte de su viaje es el momento donde la asesora de capacitación se comunica con ellos principalmente por correo electrónico. Ya estamos utilizando otras formas, estamos siendo

mucho más insistentes en las llamadas, tiene que ver WhatsApp y otras formas de contacto que ahora están pues muy usadas y además son favorables para el postulante, para poder tomar su decisión.

¿En el caso de las charlas, esas son sesiones informativas?

El 90% se hacen en hoteles, fuera del centro en San Isidro ¿por qué? Porque la gente no llega hasta acá.

¿Pero esto se hace antes o después?

Esto se hace como partes de las estrategias omnicanal de publicidad. Entonces nosotros convocamos estas sesiones a través justamente estos mix de medios, y le decimos vente a la sesión, la persona se inscribe, se genera un lead y esto va a nuestro CRM. Luego la vendedora ya contacta a estas personas para insistirles que vayan a la sesión, y a veces la persona ya no va a la sesión, sino toma la decisión de frente y ya pasa al proceso de admisión. Entonces la sesión definitivamente es muy usada, es un momento de cierre de la venta, y esto se hace fuera del campus y es un momento antes de que la persona ingrese sus documentos y posterior a que ya aceptó estar en el programa, ya decidió participar. Entonces ingresa sus documentos, pero la sesión es antes.

¿Pero viene a estar después del primer contacto usualmente?

Sí, porque ellos tienen que a verse enterado de alguna manera que hay una sesión informativa.

¿Y tienen que movilizarse sería ya lo más correcto?

Esto es correcto. ¿Y se enteran cómo? Ya sea porque su vendedora con la que ya están hablando les dice o porque les ha llegado publicidad por este mix de medios y se enteran de este registro. En cualquiera de los casos termina registrándose y cayendo el CRM y generando un lead ¿de acuerdo?

Entonces para ayudar a identificar unos “pain points”, la parte de “mailing”, el por qué es base de datos... yo creo que en la estrategia digital estamos bien, en las sesiones preferenciales yo creo que la gente es feliz porque buscamos de darles una experiencia muy positiva en un hotel, con el coffee, con el mejor speaker, y presentarles realmente cual es la oferta que estamos promoviendo.

Es su vitrina, es su muestra. Es la primera experiencia que tiene el alumno con un producto CENTRUM, hay un profesor dedicado que conoce del tema y les comienza a explicar, les comienza a decir cómo van a seguir los cursos, de qué es lo que se trata el programa...

Exacto, todas las bondades del MBA. Luego los medios impresos y la radio, mira que en los medios impresos puede haber un “pain point”, pero eso es una suposición mía que se las dejo para que ustedes vean la manera de validarla. En la categoría, nosotros tuvimos como institución la ventaja de haber sido la primera triple corona y además de haber sido favorecidos por los rankings de programas o de escuelas de diferentes instituciones. Entonces que pasa, que la competencia reaccionó, entonces todos decimos en los medios impresos que somos los número 1 ¿por qué? Porque existe una manera un poco sucia, no por parte nuestra sino por parte de la competencia, de presentar los rankings de una manera confusa. Si el Financial Times le dio a ESAN el número uno en “Secure Education Customize”, en este caso ¿Qué es eso?

Programas Incompany. Ridículo, esto ellos lo recogen como que, al ser el número uno, acá son el número 1 en el país.

Entonces en el momento que yo empiezo a abrir el periódico, y lo primero leo “CENTRUM” número uno, porque triple corona ranking de la escuela... Nosotros somos cuidadosos en eso no engañamos. Pero volteas y ESAN también es la número 1. Pacífico no tiene ese problema, Pacífico no se pelea en los rankings. Entonces al final, el único que gana es el medio de comunicación. Entonces yo decidí ya no pelearme por ser la número uno ¿Por qué? Porque esto más molesta y confunde a la persona que otra cosa porque dice “¿oye quiénes el número uno? Par de ridículos”. Ese puede ser un pain point que yo no tengo como probar eso, porque el problema de los medios adicionales es que pierdes trazabilidad de todo tipo. Entonces es una percepción o una lectura que yo he recogido de diferentes conversaciones y momentos de los cuales recojo percepción del mercado ya, entonces pienso que ahí también podría haber otro “pain point” cuando empezamos en esa guerra de ¿quién es el número uno? Luego entonces, después de todos esos esfuerzos del mix de medios, esto se va a una asesora de capacitación siempre. A veces al medio hay un call center, de acuerdo, esto no es una práctica hoy para todo el portafolio, pero lo va a ser el próximo año la parte del call center ¿por qué? Porque sabemos claramente las personas que sabemos algo de digital que el tema de digital ya no es necesariamente en este momento la optimización del lead. El lead puede ser bueno, puedes cumplir con la cantidad, pero no es que la venta recoja tiempo como debe ser el lead y lo transforme, como a veces hay falta de confianza que, de acuerdo a la procedencia del lead, porque es un lead más duro, un poquito más difícil, entonces no lo llaman. Entonces, hay un montón de gente a la que mis vendedoras no llaman. Entonces si yo dejo el lead para más información y no me llamas, no solamente me molesto mucho contigo, sino vemos más hacia adentro me estás haciendo botar cuarenta dólares o lo que sea que me cueste ese lead. Entonces es una decisión que no se todavía cuando voy a terminar de implementarla, pero ya estoy dando algunos indicios como contratar un “call center” que nos ayude por oportunidad donde tiene que haber al medio un “call center”, específicamente para los leads que provienen del mix de medios digitales. Porque los demás leads son mejor recepcionados por las vendedoras porque saben que son leads como ellas les llaman, “más calientes”, a esos eso si llaman, pero al otro no llaman. Entonces ya hay un “pain point” ahí por la que mi fuerza de ventas, en la parte de marketing, hacen que la persona pase, sin querer hacerlo. Entonces luego viene la vendedora, y la vendedora lo que hace es pedir una serie de documentos que son parte de nuestros requisitos de admisión, pero acá viene otro momento espantoso. Nosotros estamos, y les pido por favor que si lo encuentran y si validan lo que yo digo sean muy incisivos en eso en la presentación del trabajo, existe una unidad en la universidad que es la OCAI, que es la Oficina Central de Admisiones e Informes de la PUCP. Esto hace que nosotros, por una decisión que se tomó hace poco más de un año, trabajemos con la plataforma del campus virtual para subir los documentos de admisión. Antes como se hacía, tú me dabas tus documentos, me los entregabas por correo y yo te asesoraba en la capacitación, los ordenaba, los revisaba y se los pasaba leídos y sacramentados a admisión para que hagan lo suyo. Pero, como queríamos digitalizarnos o queríamos centralizar un poco más el tema con la universidad, tómanos la decisión como escuela de entrar al proceso de OCAI, un “pain point” ¿por qué? Porque los pasos que hay que seguir en la plataforma son de 1980. Antiguos.

¿Esos pasos lo siguen el postulante?

Lo sigue el postulante, ¿de acuerdo? ¿Entonces, qué pasa?, mil problemas en esa plataforma y la persona ya se empieza a calentar para mal, ya se empieza a molestar y como si fuera poco, tenemos que usar esta misma bendita plataforma, que es la del campus virtual al ver que hay que pagar, que es todo otro tema pagar. Entonces en realidad acá el gran “pain point” o los grandes están vinculados con la plataforma que utilizamos para seguir con el proceso de subir documentos, etc. Eso hacía adentro definitivamente ayuda a un área, al área de admisión, por lo tanto a CENTRUM a tomar mejores decisiones hacia adentro, pero si uno gestiona mirando hacia afuera, acá viene el “pain point”. Hacia adentro es “happy point”, que no sé si me interesan tanto como el “pain point” que le doy hacia afuera al postulante. Este dice “asu... ya, empecé mi experiencia en CENTRUM, malazo”.

¿Y qué tal si ellos reciben, por ejemplo: ese “feedback” de que la página tiene problemas para ingresar a la página? ¿Es muy muy frecuente o ya es de todos los días?

Es menos, porque creo que ya nos acostumbramos nosotros como organización, pero es un fastidio para cualquiera.

¿Cómo lo canalizan, por ejemplo, alguien entra a la página web y encuentran un problema a donde llamo, qué hacen?

Lo que pasa es que más que hay un problema, el problema son los pasos, ósea el problema es la estructura, la infraestructura, la arquitectura, no sé cómo llamarle de la plataforma que nos vemos obligados a utilizar. Entonces qué pasa si una persona viene y dice “tu plataforma es una porquería”. Le decimos “si sorry”, tienes que usarlo”. Y eso pasa porque usamos la plataforma mirando hacia adentro, pero eso le da las espaldas al postulante.

¿Ahora en el caso del OCAI desde cuando viene implementando?

Hace un año, pero hay otro problema con esto de OCAI. El problema es que además durante esta integración aceptamos nosotros utilizar su instrumento de evaluación, el examen. Pero ¿qué es lo que pasa con este instrumento de evaluación, que es utilizado para otros fines en la universidad y recogen información conocimiento de historia, no de química, que no es un requisito para el postulante? Entonces usamos un examen que cuando uno de los directivos de aquí que, además es un tipo muy inteligente, trató de darlo, que es el docente como *Ricardo Pino*, se sacó diez. Jaló, entonces ahí nos estamos dando cuenta cómo es el examen y si yo lo doy probablemente yo también lo voy a jalar y probablemente cualquier persona lo vaya a jalar.

¿Pero cómo pudo pasar, normalmente los exámenes eran hechos acá en CENTRUM, venías, dabas a mano, traes tu borrador, tu lápiz?

Paso esto, en este proceso con el proceso de integración de la OCAI

¿Y ustedes no han pedido tener su propio examen, cual ha sido la respuesta?

Si lo que pasa es que acá hay temas institucionales, que digamos hay sinergias que se tratan de buscar con la universidad que no nos hemos dado cuenta a tiempo y que nos iban a traer problemas en el momento de la admisión. Voy a pedir revisarlo claramente y uno de los documentos que voy a utilizar para poder revisarlo es la tesis de ustedes. Entonces ayúdenme con eso.

Bueno eso es algo que salta a la vista, si es un examen de química y física, ¿qué pasara con los abogados, estarían fuera de la mesa? ¿Entonces ustedes que hacen con el resultado, si el resultado es “00” igual lo admiten?

No, porque han encontrado internamente una manera de tratar de hacer un par entre lo que hubiera sido un buen resultado en nuestro examen y lo que es un buen resultado en este, entonces manejan otras escalas y otros estándares.

Una tabla de equivalencia por decir...

Correcto, pero igual no solucionan ningún problema.

No, porque la incomodidad esta. Imagínate dando un examen que cuando te hacen ese tipo de preguntas debe ser muy cuestionado por el postulante.

Claro, te dicen “¿Por qué me preguntas cosas de química a mí? yo creo que tengo el perfil para hacer una maestría, he hecho dos y si a mí me preguntas cosas de química, yo me voy a sacar cero.

Ahí la percepción de la exigencia el examen, es muy fuerte, pero del otro punto de vista que ahora conocemos que es todo online ¿Cuál es la experiencia que tiene el postulante que antes era presencial?

Mira, yo creo que eso puede ser positivo en la medida que los sistemas no fallen, pero yo he escuchado mucho que se cayó, que no pudo entrar, ósea hay errores técnicos que están detrás y que el soporte de la universidad y los tiempos de la universidad son muy distintos y muchos más lentos que los tiempos de respuesta de CENTRUM que es una unidad de la universidad. Entonces yo creo que esto no ha ayudado, nos hemos acostumbrado al dolor, pero el dolor existe, entonces siento que definitivamente es una decisión que hay que tomar pronto que es volver a lo nuestro. Yo estoy de acuerdo con que hay que optimizar los procesos de las áreas, pero entiendo también que hay muchas formas de hacerlo, a través del uso de la tecnología revisar un poco los procesos. Pero yo no creo que la forma sea migrar a una plataforma centralizada que no mira la realidad del proceso de postulación, es para un posgrado, que no es lo mismo que entrar a un programa de grado de pregrado. No es lo mismo que hacer una maestría en economía o una maestría de antropología como existe en la universidad. La necesidad en cuanto a conocimientos y a competencia es distinta. Entonces adaptarnos a eso estandariza, pero estandariza mirándonos a nosotros para mal, es mi perspectiva.

¿Qué pueden hacer? ¿Cuál sería el plan para superar esto?

El tema del “mailing” externo no es un problema, porque nosotros trabajamos con Aptitus, con Boomerang, con diferentes empresas que no hacen otra cosa que alquiler de base de datos y servicio de “mailing” siempre con la ley de protección de datos como sombrero como ancla. Pero en realidad las acciones que estamos tomando para organizar de mejor manera nuestra base de datos es justamente la implementación primero del módulo del “marketing automation”, y segundo actualizar y darle un upgrade que merece nuestro módulo de ventas. Eso lo vamos a hacer con el “Investment” y ahí el encargado es César, él es el que está a cargo de esos procesos, y puede explicar perfectamente de que se trata. Pero si no estoy mal informada y corrígeme si me equivoco, uno de los grandes objetivos que se tiene es ordenar esa base de datos, pero en ese proceso estamos. Este año terminamos de implementar el “marketing automation” al 100%. Eso ya debería ser un gran paso, la verdad.

Gasta mucho los momentos, el estrés del postulante

De acuerdo. Y luego vendría el segundo paso, que ahora no sé cuál es, pero algo tenemos que hacer con nuestra base de datos.

En todo caso eso digamos ya tiene un horizonte un poco más claro. En el caso de la publicidad, yo quería entrar un poquito a un par de preguntas más, por ejemplo, todos dicen que son número uno, si tú vas a Pacífico y te vas a decir que son la numero uno en online o en transformación digital, en lo que sea te van a decir que son la numero uno, o en ESAN, o en la de Piura, en todas te van a sacar algo y entonces realmente eso crea desconfianza en el postulante.

Por supuesto, pero crea desconfianza en el sector, ni siquiera en una sola escuela. Entonces cual es mi respuesta, mi respuesta es clara, y además me lo preguntan en las charlas informativas, nosotros utilizamos los rankings de manera responsable y correcta, los rankings y las acreditaciones, comunicamos de manera clara. Yo no puedo decir lo que hace la competencia porque yo no puedo manejar el actuar de la competencia. Dado que justamente estábamos entendiendo que había una disconformidad por parte en general no solamente del postulante sino del mundo, de las escuelas de negocio, de las personas de los diferentes stakeholders.

Entonces los postulantes piensan: “que te pasa”, tú eres número uno, tú también, tú también”. Entonces como hemos detectado que se utiliza el “soy la escuela número uno por tener el ranking de un programa”, por ejemplo. Entonces nosotros hemos salido de esa foto porque no queremos estar en esa foto. Y esa foto es solamente decir que soy el número uno cuando se me viene una noticia bonita, cuando el Universal me da las cinco palmas de excelencia y soy la única en el país, cuando tengo la triple corona, cuando salgo como escuela de negocios número uno del ranking. Solamente ahí nosotros ahora hacemos esa publicidad. Eso tiene una parte negativa y una parte positiva. La parte negativa es que la competencia puede confundir a muchos en el mercado “ah CENTRUM ya no es la numero uno ¿qué pasa con CENTRUM?” Sí, pero nosotros apostamos tanto por la escuela, por la triple corona que tenemos, y por la propuesta valor que tenemos que nos preocupa, pero nos preocupa con convicción de que cuando finalmente la persona se acerque un poco más a través de las comunicaciones vamos a dejarla entender que somos la numero uno. No continuamos en esa guerra y en esa pelea porque nosotros pensamos que al no continuar nosotros en esa pelea los demás también lo van a dejar de hacer o sino lo dejan de hacer se van a volver muy antipáticos para el mercado porque a la gente tampoco le gusta que tu todo el tiempo digas que eres el número uno, está bien, pero tranquilo. Es una imagen soberbia que yo creo que no nos beneficia, nos puede traer problemas en corto plazo. En general las movidas de las competencias están trayendo “problemas” de reclutamiento. “¿Es importante?, no ¿seguimos logrando nuestros objetivos? sí”. Perdemos algunas personas probablemente, pero esas personas no tienen por qué estar en CENTRUM. Una persona que se está fijando en 3000, 4000 o 10000 soles de diferencia entre uno y el otro programa no está valorando lo que tenemos como propuesta de valor para darle. Entonces no tiene por qué estar acá, habrá otras personas que tomaran decisiones por precio, habrá otras que tomaran la decisión porque realmente van a recibir. Es el costo de competir en este mercado. Entonces cada ser humano tendrá la habilidad y la astucia de identificar la oferta y la propuesta que me están dando, nosotros no estamos compitiendo sucio.

¿Y cuál es la propuesta de valor que el postulante toma más, compra más?

La propuesta de valor que el postulante compra más básicamente son dos: una que tiene que ver la triple corona, somos la única con la triple corona en el país. Pero no sé si es la triple corona para unos, para otros la PUCP. Pero en todo caso los que sí saben que más allá de lo

que digamos en los medios el prestigio PUCP, el prestigio triple corona, por ahí va, esa es el ancla para decidir. La otra ancla para decidir es la oferta como producto en sí, entonces cuando uno empieza a hacer distinciones entre nuestras propuestas y nos concentramos en el MBA y el de la competencia es muy fácil. Solamente hay que enseñarle a la persona que, si CENTRUM cuesta, por decirte cualquier cosa 90, Pacífico cuesta 89 y ESAN cuesta 81. Entonces nosotros estamos más 1000 que Pacífico y estamos más más 9 que ESAN, que preocupante, que horrible me voy a ESAN por esta inversión. Tanto en cualquiera de las tres escuelas van a recibir un grado de magister, que finalmente es un MBA, en las tres escuelas van a tener exactamente lo mismo como entregable, si no queremos ver el tema de la experiencia del proceso, sino solamente vamos a ponernos fríos y duros con lo entregable con lo que vas a recibir luego del proceso.

En CENTRUM, además del MBA, vas a recibir un Máster en Innovación por EADA que esta valorizado en 22000 euros, y tienes que vivir once meses en Barcelona para tenerlo, acá lo tienes como parte del programa, como parte integral del programa ¿Lo tienes en Pacífico? No, no lo tienes, en ESAN tampoco lo tienes. Este Máster cuesta 88000 soles que son 22000 euros maso menos, pero además tienes el diploma empresarial del CCL, del DDM y de IBM. No estamos hablando de cualquier institución. Estos diplomas por lo menos están valorizados en 2500 dólares cada uno, estoy siendo muy humilde con el tema. Estoy hablando ya de unos 40000 soles más por lo menos.

El Pacífico tiene algo tiene doble...

Es opcional, ese es en el Corporate MBA, que tienes doble grado, pero yo estoy viendo MBAs. Ellos tienen esa oferta en el Global donde yo también la tengo. Si comparamos MBAs es como te digo: internalización es opcional, certificados, todo es opcional. Nosotros en realidad estamos en más 9 y más 1, pero te estoy valorizando en lo que realmente te doy masa 124 000 soles. Entonces cuando uno le demuestra esto a la persona, esta competencia sale de tu radar, cuando la persona recién valora esto. Si la persona valora los 9000 soles no hay problema, pero también tenemos una alternativa. Yo también compito con esos programas, pero lo tengo en Pando y lo tengo nacional, el MBA de CENTRUM nacional. Lo quiere más barato que estos, pero no me digas que te están ofreciendo lo mismo, eso no es cierto.

¿Cuál sería la fortaleza por ejemplo de ESAN?

Que tiene 50 años, y a mucha gente le gusta que tenga 50 años.

Por el tiempo que tiene, probablemente es una de las primeras escuelas de negocio ESAN ¿y la del Pacífico?

Su red-alumni es espectacular y la parte financiera es buena. Son fuertes en finanzas, pero no son fuertes en estrategia, no son fuertes en liderazgo, no son fuertes en “soft skills”, son bien técnicos, pero son bien financieros. La debilidad que tienen es que el profesor se saca la corbata en el aula de pre grado, mejor dicho, sale y se pone la corbata y sube al aula del posgrado, es la desventaja. Desventaja porque ¿a ustedes les gustaría que le enseñe a los chibolos, si viene con su ejercicio de un chico de 22 años y se lo enseñe a ustedes? A ustedes no les gustaría eso como alumnos y en ESAN está pasando lo mismo. Entonces la ventaja acá es que el profesor que esta acá es un profesor de posgrado únicamente, no es un profesor que esta “pimponiando” entre allá y acá, es un profesor que tiene el Magister de posgrado y etc. Entonces si me dices

ventajas de ESAN yo encuentro que ahorita está compitiendo por precio y es antigua. Pacifico tiene prestigio, en cuanto a marketing tienen mucha plata.

Dentro del marketing y la experiencia que el cliente va cogiendo, por ejemplo.

Ah que tanto cumplimos la promesa ¿a eso te refieres?

¿Cuál es la experiencia que tienen? por ejemplo, vamos a suponer que viene una persona acá pasa todo su proceso y va a ESAN y pasa todo su proceso y va a decidir. ¿Cuál de los dos procesos sería más amigable con el postulante, o más happy por decirlo así? Si es que tienes algún “insight” de eso, o no has llegado a tener algún feedback.

El único feedback claro que yo tengo es que la competencia trata de pasar a los alumnos para allá que están en procesos hablándoles mal de CENTRUM. Es más, yo tengo pendiente llamar a Ricardo Figueroa. Les dicen cosas muy desagradables, como que por ejemplo: “los profesores en CENTRUM están muy viejos, muy desactualizados”. Les dicen cosas feas entonces cuando dicen esas cosas así sean ciertas, no son ciertas, pero si fueran ciertas hablar mal de tu competencia es hablar todo de ti.

Claro, te deja una mala situación...

Ósea yo les puedo hablar a ustedes, lo puedo hablar con el ecosistema, pero no se lo voy a decir a un postulante. Es algo que yo no hago y le pido a mi equipo que no haga, y si lo hacen me cuentan. Pero para mí hablar del otro es hablar algo pésimo de ti mismo. Entonces cuando vienen con esas cosas mi fuerza de ventas, yo les digo “dile a la otra persona, que si después de eso que ha escuchado ¿está seguro?, y si está seguro de estudiar en esa escuela que habla mal de su competencia a ese nivel, es su decisión”. Entonces ESAN está compitiendo con precios, está regalando su programa de MBA. Y Pacifico está empezando a caer en ese juego espantoso. Creo que es una mala jugada, pero bueno.

Entonces para tener una experiencia buena como postulante deberíamos tener maso menos del otro lado de la mesa, o digamos que reciben a los postulantes de CENTRUM, son vitales para que tengan una experiencia, como cuando tú vas a un ministerio y te encuentras que se pone duro ¿cómo lo ves acá, en la actitud o la parte de los trabajadores el estar en tal cliente le falta un poco más, hay unas que si otras que no?

Haber, le falta mucho a la institución ¿qué es lo que le falta? Entender que estamos con una filosofía distinta ahora que hace dos años atrás, que es real, que es verdadera, no es flor. Y de tal forma que estamos tratando de aterrizar en diferentes cosas, momentos, espacios hasta la ropa. Hoy día, bueno, Cesar está muy elegante, pero es el casual Friday, el trato, todo trata de ser mucho más relajado para que la persona se sienta más feliz porque el mundo es así ahora, pero yo te diría que la organización está dividida mitad-mitad entre los que todavía no pueden cambiar esa forma de pensar que tenían y aquellos que sí. Y ni siquiera sé que es mitad-mitad. Lamentablemente puede ser un 60-40 un 70-30. Pero no hay todavía un acompañamiento cálido, amoroso con los alumnos, todavía no hay una preocupación genuina, que es lo que creo, lo que estoy segura que está institución quiere llegar. No, no hay. Que hay algunas personas que están por un buen camino sí, pero falta mucho.

Ahora todos estamos orientándonos al cliente, creo que eso ya es una tendencia, ahora lo que pretendemos es ¿hay una política, hay una idea, una iniciativa?

Correcto, está estrategia que la estructura que sella la estrategia también ha cambiado. Ahora hay un área de Customer Experience pero ¿qué pasa? Esa área todavía no está funcionando, porque esa área ahora está enfocada, por el rol de la persona, en cumplir con nuestros procesos de acreditación y todos los reportes y los informes que hay que hacer. Entonces una vez que eso termine, que es mitad del próximo año a partir del segundo semestre del 2020, esta persona se va a abocar al Customer Experience. Siento que falta evangelizar internamente, siento que falta comunicar mucho internamente, siento que falta que las personas pierdan mucho miedo y entiendan que la cultura es distinta ahora.

Ahora para terminar, si tu tuvieras que hacer algo, una sola cosa para mejorar la experiencia en CENTRUM del postulante, ¿que se te viene a la mente?

No puedo responderte lo que se me viene a la mente, lo tengo clarísimo, no puedo y menos si me estas grabando, pero te voy a decir que lo que yo creo que tiene que pasar es que exista mucho más amor al alumno desde el portero hasta el último director, hasta el último profesor. Todos, una cultura orientada al amor al postulante, alumno, (a) etc. Una cultura de propósito, eso es lo que tiene que pasar en esta institución y además orientar resultados, ósea una cultura orientada amor al alumno y al resultado, dos cosas. Lo no sirve de acuerdo. El propósito ya lo tenemos ahora falta que las personas terminen de entender que este propósito es verdadero y el propósito es que el alumno sea feliz.

Ahora, como comentario yo estaba escuchando lo del UTEC y a nivel de pregrado, no de negocio, sino me decían que UTEC lo va a pasar a la Católica a corto plazo en ingeniería, lo va a pasar, y lo va a pasar de lejos y no lo va a poder seguir, pero reacciona, No lo va a poder seguir, UTEC es otra cosa...

Las personas piensan de otra manera. Hay una cultura, yo me he sentado con UTEC, yo quise hacer algunas cosas con UTEC y después no las hice porque no era correcto hacerlas por la facultad de Ingeniería de la universidad y pude vivir y oler un poco la cultura de los UTEC, ósea de los directivos, de los gerentes, y es increíble como todos tienen el main set de innovación en la mente, todos tienen el “main set” en la mente de lo que el alumno quiere y necesita, hacerlos felices. Eso es lo que a nosotros nos falta aquí y va feliz.

Le estás dando lo que necesita a un “centennial” y eso no es disfrutar de la vida no. Entonces si tú me dices lo que debe pasar acá, es un tema de cultura de esta organización orientada dos cosas y lo demás es silencio, y eso es amor a los alumnos en toda su experiencia en todos los momentos. Por ejemplo, cuando alguien viene, no sabe quién soy, y me dice “señorita, me puede informar del MBA”, yo le digo “pero por supuesto” y no hay nadie, yo me siento y le doy informes. Cuando van a mi oficina yo les doy informe, incluso si me estoy yendo a almorzar, y esa persona también está en su hora de almuerzo. Pero hay otras personas que dicen “estoy almorzando”. Ya, pero esa persona también está almorzando y ha venido en su hora de almuerzo. Entonces, ¿cómo lo solucionamos? ¿Te vas a tomar tu hora completa? ¿Cuál es tu sacrificio a nivel personal que de alguna manera demuestre que eres una persona absolutamente orientada a la felicidad del postulante? Esa cultura además da resultados, si uno tiene esa cultura de amor al alumno sin una cultura de resultados, entonces te puede el balance ir de la manera incorrecta. Tiene que ver las dos cosas que funcionen bien, de acuerdo, eso es.

Bueno te agradecemos por tu tiempo.



Entrevista N° 3

Entrevistado: Liova Manzaneda

Clasificación: Jefa de caja / Área de Administración de CENTRUM

Bueno, lo primero era ver un poquito como estuvo tu proceso. Como decía César, la experiencia del estudiante es algo muy subjetivo, no es tan objetivo, digamos tan medible. Tiene que ver mucho con la parte de sentimientos, tiene que ver cómo se siente y eso

también implica mucho cual es el resultado del camino, que sigue dentro de la matrícula dentro de la postulación.

Ahora ¿en qué momento ustedes forman más de la parte administrativa? ¿En qué momento toman al estudiante o en qué momento el estudiante empieza a tener contacto con ustedes al inicio? Describe un poquito como camina dentro del área departamento y cuál sería el final como postulante, hasta antes de ser alumno ¿Cuál es el camino que sigue dentro de tu área?

Respecto al programa de grado, el personal de márketing suele contactarlos brindando información inicial, y hace que el alumno busque información a través de la página web o ellos lo contactan a través de cualquier base. Suelen informarles cual es el proceso de admisión, indicarles cual es el proceso para el registro, el iniciar el proceso de pago del examen de admisión si tienen alguna duda con respecto al registro, porque es a través en un link de pago. Además, suelen contactar con el área de caja y las vendedoras mismas se ponen en contacto si no puede absolver las dudas.

Entonces admisión supone que primero para postular ellos hacen un pago.

Tiene que hacer un pago. Según el nuevo proceso de admisión, sí, porque el postulante tiene que registrar documentos. Es una plataforma donde completan la información, cuelgan documentos, pero también tienen que registrar el comprobante de pago o se tiene que validar el pago. Si tienen algún problema, buscan ayuda al área de caja y de ahí ya te entregaron toda la documentación para postular a admisión. Es colgar información en un link y dentro de esos pasos que están parte del proceso está el pago.

Pero de ahí, cuando terminan la admisión y dicen no ha recibido o si ha sido exitosa la postulación, ya termina admisión, y comienzan a inscribirse o registrarse, ¿Ahí no entran ustedes?

Es que dentro de administración hay varias áreas. Esta el área de tesorería en todo lo que es pagos, está el área de créditos educativos, que es quien evalúa la posibilidad del alumno que está postulando, puede acceder un crédito interno de la escuela está dentro de administración, pero son áreas distintas.

Primero entra al área de tesorería, quien asesora al alumno en todo lo que es el registro de link de pago, si tiene dificultades para llenar información y tienes que registrarte, si es la primera vez que ingresas y no tienes datos de la PUCP, te van a mandar un link a un correo alterno. Así, tienes que entrar ahí como cualquier correo, pero tienes que darles la información para que puedan registrar o generar incluso en tu boleta electrónica, como cuando realizas cualquier pago o servicio. Hay alumnos a los que se les complica ese tema. En ese momento tesorería suele asesorarlos para que no se les haga más difícil y eso es uno de los puntos, cual, si genera problemas a los alumnos. ¿Por qué? Porque sienten que están llenando información, muchas veces llenan la ficha de inscripción que está colgada en la web, les sale algunos avisos donde llenas datos para que te contactes con el personal de marketing y luego vuelven a llenar la información para entrar en el proceso de admisión, y hay una duplicidad y ahí viene el malestar. Ese es el primer paso el pago de admisión. Luego viene el paso dos, el pago de matrícula, que en realidad ya cuando el alumno ya ha hecho el pago de admisión ya está registrado, entonces el pago de matrícula debería ser más sencillo porque ya tiene los datos. Igual se hace por link. Caja envía a los alumnos que han sido admitidos el link de pago, ósea el personal de marketing

cuenta con un enlace donde los alumnos ingresan y actualizan el pago a través de la plataforma de la universidad.

Normalmente trabajan con bancos con un sistema de recaudación. Se hace con cualquier tipo de recibo de pago por teléfono o luz y el alumno ingresa cualquiera de los cuatro bancos principales, hace su pago y al día siguiente se actualiza automáticamente el sistema. Ahí ya son dos veces. Asimismo, suelen tener algún tipo de problema o no sé si el alumno tiene alguna dificultad con su página o lo que fuera caja vuelve a tomar contacto con ellos, pero es poco probable porque ya hicieron una preinscripción del examen, entonces ya están todos sus datos guardados.

Claro, en el primer pago no tienen ningún dato si es que no ha sido alumno de pregrado entonces ¿Cuál sería el peor escenario?

Claro, si no tiene ningún dato el plan de escenario es ese, ya que entrar a tu correo alterno Si fueras alumno de pregrado, que desde hace tiempo no ingresas a tu cuenta PUCP también tienes que reactivarlo, y los chicos de caja te ayudan. Si has tenido tu cuenta PUCP es más sencillo al momento de registrarse, y si has tenido cursos que has llevado acá y no está activa tu cuenta, es mucho más sencillo, porque ya se tiene tus datos registrados ahí, no es tan complicado. Sigues esos cinco pasos, si es un formulario largo, pero es mucho más sencillo.

Ya con este primer pago que es mucho más duro, entras a admisión y te dicen que has sido aceptado y pagas tu matrícula, pero no soy alumno y no tengo código todavía

No, pagas tu matrícula, te generan un código de pago que es con tu DNI. Si tú entras al banco colocas tu DNI y puedes hacer el pago.

Pero eso es con DNI digamos, no es que tenga código...

No, el código te lo generan luego que se realiza la matrícula, que es un proceso interno ya del área.

Ya y yo pago la matrícula sin saber la forma de créditos qué me van a dar...

Normalmente la información de todo el programa, que incluye de financiamiento también lo envía al área de marketing. Ellos tienen un modelo, un correo donde no solo señalan el beneficio del programa, que certificaciones da, duración y demás, sino también incluyen la parte del financiamiento en donde señalan el costo y los descuentos que puede aplicar la persona dependiendo del tipo de alumno que es. Márketing te lo manda con una información económica, te dicen hasta cuantos meses podrías financiar que está sujeto a aprobación, ay que cada caso es particular. Lo que se trata siempre y lo que ha querido es que se le informe a cada alumno que este crédito está sujeto a evaluación. Por eso mismo cuando contactan con los alumnos por primera vez les envían información.

El alumno se inscribe, ellas confirman el interés del alumno, validan el perfil (no sé bien el proceso de márketing previo al envío de información), si cumple los requisitos, si es para un MBA que cumpla con los años de experiencia, que sea bachiller y todo eso. Una vez que han validado esas cosas, le empiezan a enviar información del programa y le especifican dentro de la información que si quiere acceder a un crédito en la escuela va a pasar por una evaluación crediticia, sujeto a evaluación, que tiene que cumplir con varias cosas, y que va a tener que

enviar documentos que sustenten los ingresos que tiene y todo lo que se pide normalmente cuando hay un crédito educativo.

Ya ¿y eso lo evalúan ustedes?

Eso lo evalúa el área de crédito. En realidad, desde que el alumno ya está admitido, se le aplica una pre evaluación cuando el alumno confirma que quiere acceder el crédito, y se le pide que llene un formato, que es una solicitud de crédito, un documento interno de CENTRUM que esta validado por la PUCP. Además, se le pide que envíe un sustento de sus boletas de pago, que presente un aval, que envíe sustento de los ingresos con lo que va a cubrir las cuotas que se está comprometiendo a pagar. Una vez que se hace la evaluación, se aprueba el crédito y ya se coordinan dos pasos siguientes que son la firma de letra y todo lo demás.

Y de ahí ya recién se paga la matrícula después...

Ese es lo ideal, eso es lo que se ha definido como el proceso.

Lo ideal con la matrícula es que ya esté todo arreglado si no, no lo pagaría.

Hay gente que paga matrícula antes de hacer todo esto. No es lo ideal, porque se ha sugerido siempre que te asegures que calificas para un crédito. Incluso crédito educativo hace una pre evaluación de crédito antes que el alumno incluso pague matrícula, cuando ni si quiera ha sido admitido antes de que pague matrícula. Lo que suele hacer es que envía alertas a las representantes de ventas, y les dice “porsiacaso dentro de las listas de interesados del programa estos alumnos no van a poder acceder a financiamiento con nosotros”. Luego, ya se les informa a los alumnos y los alumnos si quieren continúan con el programa y buscan formas alternas de pagos.

¿Y si hubiese pagado la matrícula antes?

Se le reembolsa, porque igual es un riesgo para la institución de la identidad financiera, dando un crédito por el costo de un programa a una persona que probablemente no puedan cumplir con las atenciones.

Bien, entonces digamos que, en resumen, estaríamos hablando que se empiece por un pago de postulación, hay una evaluación crediticia de por medio debería ver un pago de matrícula y de ahí ya pasa hacer un alumno si ya se matriculó. Prácticamente estos vienen a ser los tres grandes pasos. Dentro de estos pasos administrativos ¿cuáles son lo que ustedes están viendo o queriendo mejorar o tengan planes de mejorar y de ir cambiando a corto plazo?

Primero la plataforma de pago. Ósea, estamos como unidad de la universidad, estamos trabajando con la plataforma de pago de la universidad. Toda la universidad maneja la misma plataforma de pago que nosotros.

¿A qué apuntarían?

A ser algún tipo de migración de datos. Te había comentado antes que los alumnos se quejaban porque ya habían llenado un formulario al inicio cuando piden información, cuando llenan o acceden a una web donde les piden llenar cierta información para que tomen contacto con ellos. Al inscribirse o iniciar el proceso de admisión tienen que llenar nuevamente esta información que la universidad necesita para colocarlo en su base y para generar los comprobantes de pago

que se requieran cuando empiecen hacer el pago de derecho de admisión o la matrícula. La idea sería migrar información que se recoge del CRM y trasladarlo al campus virtual de la universidad, hacia la plataforma de pago de la universidad. El CRM es nuestro, estamos viendo con la DTI la manera de migrar la información que ya tenemos hacia la plataforma para evitar ese doble registro de los alumnos.

¿Qué otras oportunidades ven, en miras de la experiencia del estudiante, para que éste tenga un proceso más suave, en qué podríamos pensar en la parte administrativa?

Dentro de la parte administrativa, básicamente son dos cosas: el tema de la plataforma de pago. No solamente es hacer la carga de la información que llega completa en un formulario anterior. También estamos viendo el tema de ampliar las horas de atención con tarjetas de créditos. La universidad tiene un convenio con los operadores, que es algo institucional, donde creo que es en el corte de las ocho o nueve de la noche y no sería sino hasta las doce, que es un corte interno que es para como cerrar operaciones del día y vuelve literal de noche. Se está viendo ampliar esos horarios. Se están negociados con la universidad, ya se ha presentado la solicitud.

Ah, pero eso tiene que ver con la universidad...

Todo es con la universidad, porque cualquier cambio que hagamos en la plataforma de la universidad tiene que ver con ellos. Además de eso, estamos viendo el optimizar todo el proceso de crédito educativo, hacerlo más ágil. Eso implica hacer no tanto los requisitos porque los requisitos los tenemos que pedir.

Pero en lugar de estar haciendo un ciclo tan largo, se lo pedimos al alumno, pero el alumno no nos envía directamente, sino va a reenviar a la representante de ventas, que lo envía a la otra persona. A veces en ese ínterin no se recibe oportunamente y estamos volviendo a pedir documentos que se perdieron en el camino.

¿Es manual digamos esa información, digamos si recibo un correo con la información del alumno, lo reenvío y después te dice: mañana te envío lo otro...?

Se crea una plataforma. Se está viendo cómo hacer más automático, ya que por ahora ese proceso es manual. Los requisitos no se van a cambiar por ahora porque eso es lo que nos escribe la PUCP. En cuanto a la presentación de documentos que sustenten los ingresos que tengan, esas cosas ahora en un futuro cercano no se van a poder cambiar. Pero si de repente en el tema de las firmas de letras que ahora es presencial. Quizá se va a migrar a otro tipo de comprobantes, esto es lo que se está manejando actualmente, que no sea presencial, que sea un pagaré que reemplace los documentos... hay varias cosas que se están evaluando todavía con miras a agilizar el proceso y hacer que la experiencia del alumno sea más sencilla. Pero hacer que la operación sea más riesgosa para CENTRUM. Se quiere balancear el tema que no sea tan engorroso, que no venga el alumno a firmar documentos físicos, por un lado, pero tampoco hacer que la operación no sea tan riesgosa para CENTRUM, que el documento que se determine como documento que acepte el participante y el aval sea válido en el caso que se quiera exigir el pago de la deuda.

En el caso de fuera de la parte administrativa, por lo que viven dentro de CENTRUM día, día ¿hay alguna experiencia del estudiante que tengan en otras áreas que tengan que mejorar? De repente algo que se ve todos los días que puede ser fastidioso para los postulantes de otras áreas.

Supongo que todo lo que está ahorita establecido como procedimiento para el desarrollo de los programas académicos se pueden mejorar, y ahora que CENTRUM está migrando a una nueva modalidad de enseñanza, que es el modelo por competencias que es la base del MBA, yo supongo que todos los demás programas van a migrar a esa metodología de enseñanza que va a ser beneficioso para los alumnos. Por ese cambio supongo que todos los procesos administrativos que soportan el modelo van a tener que cambiar y van hacerse más ágiles para dar soporte a la nueva propuesta académica. Todo, desde el soporte administrativo, la atención en DOSIS, la atención en las cafeterías, la estructura administrativa del campus, están remodelando aulas y las van a terminar de remodelar el año que viene y el 2021 ya se propone tener el 100% de las aulas bajo el nuevo esquema. Todo está cambiando hacia un nuevo modelo que propone el CENTRUM, si finalmente todo va a cambiar.

En el caso de la plataforma vamos a dividirlo en dos puntos: la plataforma de pago y lo que es agilizar el proceso. En agilizar el proceso podríamos ver pues el horario de corte, no sé si eso sería parte de la plataforma o los comprobantes y las letras, pero en cuanto a la plataforma de pago en la Católica ¿ustedes ya tienen este proyecto caminando, lo tienen pensado, lo están madurando, como va eso para migrar la plataforma de la Católica o tener la base de datos conjunta con el CRM?

Se ha hecho algunos. De hecho, nos estaríamos colgando de una aplicación, esta plataforma de admisión que está funcionando ahora es un desarrollo que hizo la OCAI, la oficina de admisión de la universidad y que sí tiene esta vinculación entre la plataforma de la universidad y el CRM que maneja CENTRUM. Entonces con esa base que hemos ya iniciado, coordinaciones con la universidad para ser justamente de esa migración con otras etapas del proceso. Está caminando, pero la universidad atiende también proyectos de todas las unidades de la universidad, entonces estamos dentro de la cola de proyectos.

¿No hay una fecha tentativa de cierre?

No, no porque todo lo que es proyecto en el campus virtual lo maneja la DTI. Entonces cualquier mejora, cualquier modificación en el campus tiene que ser necesariamente atendida por ellos. Entonces, estamos dentro de la lista de proyectos de la DTI. Esperamos cerrarlo, tener algún avance concreto en el primer trimestre del año que viene, esperamos el año que viene ya tener ya la vinculación completa de la primera parte que es la extracción del formulario de inscripción y que con eso se alimente la plataforma de emisión de comprobante, que es uno de los primeros reclamos que tienen los alumnos, el llenar doble.

¿Realmente los molesta mucho eso a los alumnos?

Hemos tomado tiempo cuando son alumnos nuevos. En realidad, no es que demande mucho tiempo, si un alumno es totalmente nuevo y llenar la plataforma de pago desde cero te toma en todo el proceso en sí, que es completar los datos, registrar eso datos que te piden que son obligatorios porque tienen que llenar el comprobante de pago, el DNI, dirección y demás. Hacer el pago, elegir la tarifa te puede tomar minuto y medio, no es tanto. Pero sí el área de marketing, ha recogido los comentarios de mucha gente que dice que se podrían caer ventas, que se pueden desanimar por los pasos. La verdad es que queremos evitar cualquier posible molestia de los postulantes porque es la primera impresión que tienen de CENTRUM y una página que no es amigable en la captación de alumnos ya les puede decir, si la página de bienvenida no es muy amigable, como será lo demás.

Si, de hecho. La experiencia del postulante va desde esos contactos y finalmente después de toda esa experiencia, la universidad puede ser la mejor, por decir académicamente hablando, pero debido a la experiencia que han tenido posiblemente no la recomiendan. Esa sería una posibilidad.

La experiencia se mide en todas las etapas, desde el primer contacto hasta el último, que es cuando ya eres egresado en este caso.

Incluso nosotros mismos. Por ejemplo cuando compramos, decimos “voy a ir a esta tienda porque te atienden bien”, y no es porque es más barato sino porque te atienden bien. Ese es el fin del estudio, de ver como mejoramos la experiencia, pero también poder tener más acceso...

Todo es un paquete completo, una experiencia engloba todo. Entonces justamente por eso es uno de los puntos que se quiere mejorar. La experiencia es el total, entonces se quiere cambiar eso.

¿Y de parte esta duplicidad de datos, básicamente lo que se pretende es conectarse simplemente la plataforma de pago con el CRM para no duplicar datos o hay algún objetivo adicional?

Se pretende hacer la página más ágil. Uno de los puntos es eso, no pedir información que ya tenemos de otra fuente. Eso es uno. Dos es reducir los pasos, hacer que en sí toda la plataforma sea mucho más amigable. Por ejemplo, tenemos también algunos problemas con los alumnos que quieren pagar con tarjeta de crédito ¿porque? Porque la plataforma o la interfaz de la misma página de pago, tal cual como está diseñada por la universidad, tiene el enlace, mejor dicho, para pasar a la página de pago con tarjeta casi nadie lo ve, es un enlace pequeñito. La palabra “pague aquí” es diminuta. Entonces los alumnos suelen darle “siguiente” y no entraron a la página. Entonces piensan que han pagado.

¿Tú tienes la opción de pagar con tarjeta, digamos?

En realidad, se pierde la opción de pagar porque para ellos ya pagaron. Ósea, ellos eligen la forma de pago “pago con tarjeta”, y ellos piensan que ya pagaron. A pesar de que uno sabe que cuando paga con tarjeta tiene que colocar el número de tarjeta, cierta información que te piden. Aun así, ellos le dan “siguiente”, ellos salen de la aplicación y piensan que ya han pagado. Al día siguiente les llega un aviso de recordatorio de que no han finalizado el proceso de pago y preguntan indignados por qué les llegó el aviso, porque ellos han concluido el proceso. Eso es porque ese aviso es muy pequeñito, y hemos pedido un cambio, pero todo eso depende de la universidad.

¿Cuánto demora un cambio, por ejemplo, si yo pido un cambio del tamaño de la letra de esta plataforma?

No es tan inmediato, han agrandado un poco la letra, han hecho algunas mejoras. Sin embargo, no es tan inmediato. Hay que mandar una solicitud informática, pero no la atienden inmediatamente. No es tan engorroso tampoco, no es algo que dure cuatro meses tampoco, pero tampoco es tan inmediato. Estamos supeditados a los cronogramas de la universidad.

¿Se podría demorar que, dos meses si es un cambio ligero, o una semana?

Pero a lo que voy es que hay desarrollos que hacer en la web de ese tipo. Nadie se percató que el problema de ese gran número de alumnos que no pagaban era ese. Entonces hay ese tipo de mejoras que hay que hacer en la web para que sea más ágil, que sea más fácil de entender por los alumnos. El horario es otra cosa, hacer que sea mucho más rápido, hay que segmentar bien para qué tipo de eventos, si es un evento de un día de repente pedir menos datos.

En el caso de agilizar el proceso, ya no estamos hablando de agilizar el proceso de la página como tal, sino estaríamos hablando de otra forma de agilizar el proceso sino reduciendo algunas cosas que ya no se necesitarían... yo entiendo que agilizar el proceso, por ejemplo, las letras y tal ya no tienen que ver con la página. Dentro de esto tendríamos el pago de letras como una forma de agilizar el proceso, aunque eso pudiera subir el riesgo

A ver, se está evaluando el cambio del tipo de documentos. Incluso si no se cambiara el documento también hay formas de agilizar el proceso. Por ejemplo, colocando una plataforma, coordinando con marketing el tema del envío de la información para que la información de los requisitos sea oportuna, el cliente siempre la reciba cuando debe recibirla.

Por ejemplo ¿nunca les ha llegado un reclamo respecto a que están firmando letras, sin embargo, ellos tienen una historia crediticia muy buena, que no tienen ningún problema, o hay una evaluación? ¿Igual les hacen firmar?

La letra en realidad es para todo aquel que pague en partes el programa. Si no tuviera una historia crediticia buena simplemente no puede acceder a un financiamiento

Sin embargo, todos pagan letras...

Sí, todos financian con letras. Esa es la política de pagos salvo pregrado en la universidad que es por boleta, que tienen un esquema de pago distinto porque ahí tu finanzas por ciclo y tu financiamiento es por la duración del ciclo. Aquí los financiamientos suelen ser más largos que la duración del programa, entonces el financiamiento aprobado es a través de letras y no es solamente para aquellos que tengan comportamientos raros, sino que también es para aquel que financia o paga a través de un financiamiento.

¿Y qué beneficios tendría sacar letras por pagarés o por lo que estén evaluando? ¿Bajaría el tiempo, ustedes han recibido alguna queja u observación o malestar de los clientes o de los postulantes para firmar las boletas o para firmar las letras, les fastidia, les molesta, han tenido algún insight de eso?

Bueno sí, el tema de tener que acercarse muchas veces a firmar las letras y sobre todo el tema de ahora en que tenemos cursos que no se dictan en el campus, sobre todo educación ejecutiva se está dictando ahora en Open PUCP, se están dictando en San Isidro. Y el tema de tener que acercarse hasta aquí para tener que firmar documentos es un tanto complicado, no solo para el cliente si no para el manejo de los documentos.

Ósea el postulante si ha hecho sentir un poco que es incómodo...

Es de ambas partes porque también de aquí tienen que ir a llevar los documentos, coordinar firmas, digamos que va a ser un tema mutuo.

¿Ya entonces ahí bajaríamos, primero que ya no viene, pero más que bajar el tiempo al proceso eso es que ya no venga digamos físicamente acá?

Digamos que se está evaluando como se podría agilizar todo el tema de crédito educativo, como hacer que no sea tan complicado para el cliente, y tampoco que sea complicado administrativamente para CENTRUM. Se está revisando la manera de hacer eso, de lograr un balance, que sea sencillo para el cliente, que sea algo fácil de firmar, fácil de aceptar pero que no sea riesgoso para la escuela.

Y acá por ejemplo si ustedes deciden, evalúan, dicen “lo mejor es hacer esto y esto”, ¿eso depende solo de CENTRUM o depende de la PUCP, ustedes tendrían que elevar esto a quién?

Se eleva a consulta, claro. Nosotros somos una unidad de la universidad. Este tipo de financiamiento en letras, es en realidad lo que aplican otras unidades de la universidad que dan este tipo de financiamiento.

La primera pregunta sería ¿por qué ustedes van a cambiar lo que todos los demás hacen?

Nosotros tenemos igual la oportunidad de, si es un algo que se considera que se va mejorar, y que va a mejorar no sola la experiencia del alumno sino también nuestro proceso administrativo, entonces podemos presentarlo obviamente evaluando riesgos y beneficios.

¿Qué otra cosa podría agilizar el proceso?

Bueno se está migrando o se está esperando que venga la digitalización de muchos procesos, la automatización de procesos, muchos procesos administrativos o de soporte que se van a automatizar, tipo el tema de los de cobranza, el tema de soporte administrativo para las áreas. Hay varios procesos que se están esperando automatizar el otro año y agilizarlos.

¿Pero eso ya serían procesos, sobre todo lo que sean pagos y cobranzas durante el curso, la maestría, pero la postulación no aplica mucho porque si no pagaste no entras?

Así, si no pagaste tu matrícula o no cerraste el proceso de matrícula, no iniciarías el programa.

Y en cuanto a la evaluación crediticia que sí sería previo al pago de la matrícula ¿Hay ahí hay alguna oportunidad que tengas que mejorar o algo que hacer para hacerlo más placentero, porque van a pedir la documentación y ya no la pueden cambiar porque ya la PUCP le dice “mándame esta información”?

No, pero tienes que tener...

¿Lo evalúas? ¿Les pasas pagarés o boletas, firmas?

Firmas y cierras proceso.

¿Cuánto tiempo demoran haciendo una evaluación crediticia por alumno, cómo lo ven?

En realidad, no demora tanto. El tema es que suele aumentar el número de alumnos evaluados en una fecha cercana al inicio del programa. Lo que se pide es que envíen los documentos con tiempo, porque lo ideal sería, y es lo que se le ha pedido a la fuerza de ventas siempre, que envíen documentos desde antes que el alumno sea admitido para que el alumno no inicie el proceso de repente.

¿Cuándo tienen que enviar, ósea marketing supuestamente tienen la información crediticia supuestamente?

No, se tiene una pre evaluación. El proceso es así: el alumno pide información y el personal de marketing le envía la información del programa y no sé qué. Le mandan información también sobre las facilidades de financiamiento que hay, qué requisitos se deben cumplir y qué documentos tendría que enviar. El alumno dice “ok estoy interesado”. Y ahí es cuando el alumno entra a la base del CRM.

Hay varias etapas, desde interesado hasta la final que es cuando ya el alumno es un alumno ya matriculado. Ahí aparece en el CRM desde que está interesado y desde ahí Crédito Educativo empieza como que a bajar la data y empezar a chequear. La verificación por ahora es uno a uno, es decir se baja el Excel, tienen los DNIS y van validando en centrales de riesgo y van revisando con DNI qué calificación tienen. Si encuentran alguno con una calificación que no es “BR” que es normal, si encuentra ahí alguien con un riesgo potencial o algún alumno con deudas vencidas o con castigos avisa a la RBD de frente. Ósea, esta persona no va a poder acceder a crédito educativo porque tiene esto, que es lo que sale en el sistema. Ahí no puedes ver todavía mayor información de la que está en el sistema, igual para los que aparezcan por “normales” o los que aparezcan “sin información”. Tú puedes darle la pre evaluación de acuerdo lo que está en Centrales de Riesgo, porque todavía no tienen un simulador como los que tiene el banco que es lo que se está preparando para el año que viene, que es parte de lo que va permitir agilizar como hacer esa plantilla donde puedes meter ciertos criterios y te arroja como que la calificación, te da el nivel de los que pueden pasar o no. Les va a ayudar a no hacerlo uno a uno sino a trabajarlo en bloque. Eso es parte de lo que van a hacer para poder hacer una evaluación más rápida y solo centrarse en aquellos que tengan algún tipo de problema.

¿Pero eso normalmente ustedes lo hacen antes de la matrícula, puede ser que no, pero digamos no ha habido problema digamos en ese proceso de evaluación crediticia, cómo podemos evitar eso, por ejemplo, que el alumno se matricule sin haber sido evaluado?

Ahí es un tema que vamos a tener que coordinar directamente con las otras áreas. Una matrícula es el pago de matrícula que es un estado que manejamos y otra cosa es la matrícula formal, que es la inscripción en el campus virtual que es donde te habilitan el código y te habilitan los cursos del ciclo. Entonces son dos etapas de matrícula ¿Cómo podemos evitar que un alumno no pague? Simplemente coordinar con el área de marketing. Deberíamos ceñirnos al proceso. Si hay casos, no necesariamente son enviados por marketing, hay gente a la que se le dice “oye por si acaso tienes esta observación, tendrías que buscar financiamiento de un tercero, tendrías que pagarnos el 100% o que te auspicie tu empresa, un familiar o un banco”. Y te dicen “si no te preocupes, yo lo veo”, y pagan matrícula. Entonces ahí si es algo que no maneja ni marketing ni nosotros, ya que ellos hacen el abono, van y pagan. Entonces ya no tienes como bloquearlos. Eso es porque se migra la data al banco en automático.

Entiendo que la idea es no contaminarse, igual ¿qué interés tengo en un alumno que no me va a pagar?

Igual la universidad es una identidad sin fines de lucro. También los fondos que generan sirven para subvencionar investigaciones y otros gastos. Entonces si tienes que preocuparte en generar ingresos que te permitan subvencionar otro tipo de gastos: inversiones en infraestructura, subvencionar otras cuentas de la misma PUCP.

¿Cómo hace marketing para hacer una pre evaluación?

Marketing no hace una pre evaluación, la hace el área de administración. Lo que hace el área de administración es una pre evaluación con la base que tiene marketing. Cuando el alumno llena el formulario y dice “ya si quiero”, entonces llena el formulario, y marketing valida que cumple con los requisitos, le envía la información inicial que es donde señala todo lo académico más los requisitos y el tema económico, financiamiento y todo lo demás, y el candidato dice “ya si quiero”, lo pasan a la base del CRM, y entonces administración lo puede extraer para empezar a hacer su validación para no esperar a que llegue como matriculado, y ahí recién decir “este alumno no tiene una buena calificación”. A veces cuando las campañas son muy cercanas, campañas fuertes tipo la uno o la dos de los MBA, estamos hablando de doscientos alumnos, las admisiones a veces son inmediatas, viene una campaña fuerte y en una semana admiten a veinte o treinta. Entonces, a veces si les gana ese paso entre interesado o admitido es casi inmediato y no les da para hacer esa pre evaluación y se topan con sorpresas.

En el caso, esto es subjetivo, a veces uno puede hacer bien algo y el cliente se lleva una mala impresión por cualquier razón y se cae toda la pirámide. En el caso de los contactos que tiene el estudiante, va a tener contactos con personas de pagos, por ejemplo, cuando no pueda pagar o tenga un problema. Para empezar van a haber personas que van a estar en comunicación con él. ¿Estas personas reciben una capacitación o tienen alguna vocación de servicio especial, hay cierta vigilancia en que las personas que estén en contacto con el estudiante tengan una orientación hacia el cliente o como lo percibes tú en general dentro de CENTRUM? ¿Cuál es la actitud que podrían tener, que hace la Católica o CENTRUM respecto a que la persona que tenga contacto con el estudiante estén orientados al cliente?

En principio hay un tema desde la selección de personal en el área de Gestión de Talento Humano cuando lanza una convocatoria cuando es en el área de servicio al cliente, sí se toma el tiempo de evaluar todo el perfil del candidato, ver si tiene el perfil de servicio al cliente para tratar no solo con alumnos que van a venir con actitudes no siempre positivas. A veces van a venir a reclamar, tienen que saber manejar todo tipo de situaciones, y atender alumnos de todo nivel, desde los cursos ejecutivos que puedes ser chicos de pregrados de los últimos ciclos, como pueden ser alumnos de los programas de especialización que pueden ser gerentes de transnacionales. Los alumnos son variados. Van a tener que saber atender a todos.

En el caso de la parte administrativa en pagos, en la caja por ejemplo, en estos que parece que son de back office pero enfrentan a los estudiantes...

En el caso de caja, trabajan tres chicos en las ventanillas de caja. Los tres son tres son muy amables y si tienen el perfil vocacional al servicio al cliente, son bastante clamados y no han tenido ningún inconveniente hasta el momento en lo que es atención, tanto de reclamos por problemas que se han presentado no solo por pagos a través de los sistemas de la universidad. De repente hay alumnos que tienen sistema de pagos recurrentes, a través del débito de la tarjeta y por error del sistema se le duplicó el pago... Pueden pasar mil cosas en lo que es pagos. Entonces siempre saben escuchar al cliente, ya que no hay nada peor que le trates de cortarle cuando se está quejado, lo cortas y se enfurece más. Entonces lo escuchan, y luego están entrenadísimos para eso, no han tenido hasta ahora ningún problema, y cuando se les ha presentado algún reclamo que no han podido manejar han sido bastante cautos para escucharlos y elevarlo a instancias superiores.

¿Hay un canal en CENTRUM por el cual se canaliza reclamos, no tanto como un libro de reclamaciones, o algo así?

Libro de reclamaciones hay, en todos lados hay. Área de reclamaciones en CENTRUM no hay, lo que suele haber cuando un alumno se quiere quejar dependiendo del área lo elevan al encargado de área. Por ejemplo si es un problema de caja lo elevan al encargado de caja, si es de cobranza y no lo pueden atender las personas que están a cargo, lo elevan a jefe de cobranzas o sino al director de administración.

¿Y las personas que orientan en éstos casos, ustedes piensan que lo orientan bien o piensan que a veces lo mandan para un lado y no era, y lo mandan para otro y no era y así va llegando a su destino después de tres o cuatro llamadas?

Siempre hay. No te voy a decir que el 100% de llamadas se resuelven a la primera, o que llegan en la primera llamada donde deben llegar, es utópico. Hay personas que te van a tratar de resolver el problema. La mayoría de trabajadores de CENTRUM si no lo pueden resolver ellos te van a decir “un ratito”, averiguan y te derivan con la persona indicada. Maso menos las áreas ya tienen las funciones ya establecidas. Tú sabes qué área ve esto, sobre todo cuando es atención al alumno. Si no lo saben las áreas en las que llega la llamada, lo sabe recepción. Si tú no sabes lo que está establecido, dices “un ratito por favor”. Si tú ves que estás demorando mucho en la consulta tomas el dato, le tomas el celular, el número de teléfono, y le devuelves la llamada en el tiempo que te tome averiguar quién puede ayudarlo, porque la idea no es dejarlo colgado, y tampoco es derivarlo a otro anexo y que se quede ahí colgado. No te puedo decir que en el 100% de los casos va a ser así, pero hay personal nuevo así y supongo que les va tomar tiempo conocer al cien por ciento todos los procesos de la unidad. Se trata de eso, pero a todo personal nuevo se le dice eso, de que tiene que tratar de vender, sino es con ellos, porque el menú que tiene de ingreso de recepción de llamadas dice eso. Se trata de no dejarlo colgado.

Ya para terminar, en el caso de los procesos administrativos, las letras de evaluaciones, etc., si lo comparamos con ESAN o cualquier escuela, de repente por curiosidad has escuchado o sabes que en ESAN o en la Pacífico tienen otra forma de llevar la parte administrativa ¿Cómo lo compararías, todos tienen letras por ejemplo, todos te demoran casi los mismos procesos, ves que estamos en ventaja o en desventaja?

No he hecho benchmarking últimamente, pero por ejemplo otras escuelas no dicen letras, sé que hacen el pago por boletas electrónicas que te llegan, aceptas un plan de pago te genera un cupón una cosa que pagas en el banco y luego te llega un comprobante. Pero si sé que por ejemplo los financiamientos son mucho más cortos. Hay ciertas cosas que diferencian nuestro esquema de pago de otros. Cosas a favor y en contra que de repente se tendrían que evaluar, si de repente nos conviene migrar a ese esquema de pago que es con boletas para agilizar y hacer más sencillo el tema de que los alumnos no tengan que firmar letras, que no tengan que tener aval. También tendríamos que ver cuál es su modelo. Ellos suelen pedir matrículas mucho mayores porque se aseguran el ingreso. Si por ejemplo, su maestría cuesta cincuenta mil, la cuota inicial suele ser el veinte por ciento o el treinta por ciento. Más bien la cuota inicial es mínima, y les damos un financiamiento mucho mayor a la duración del programa, pagan en cuotas sin intereses. Hay una serie de factores que hacen que tu financiamiento sea más largo, pero se garantiza con letras. En otros lados, por ejemplo en la del Pacífico es un número menor de meses. Era con boletas de venta, es un cupón que pagaba y luego le llegaba la boleta electrónica luego de realizado el pago. Pero sí, le pedían una matrícula mayor y si era

financiado aplicaba a una tasa. Habría que evaluar, y probablemente no se ha considerado por ahora, pero probablemente si se viera la necesidad de migrar a otro modelo ya se tendría que ver qué tendría que cambiar.

Digamos sí, en CENTRUM no pagas intereses supuestamente, te dan el precio de arranque y listo. Eso lo divides en veinticuatro cuotas y ya está. No hay intereses, pero al no haber intereses probablemente también se toma más precauciones en cuanto a cobro, lo que tiene sentido. Pero digamos a nivel de burocracia, entiendo lo que ellos también ofrecen, un crédito diferente al nuestro, pero digamos en cuanto a las burocracia como tales ¿has escuchado algo más de lo competidores?

En realidad, no hay mucha información en la web y si tu pides información te van a dar un formulario, no está el financiamiento colgado. Pero acá el financiamiento y los requisitos están colgados. Algunos documento como la solicitud de crédito no, pero hay menos información en las otras escuelas. Yo supongo que deben ser iguales que nosotros, te deben pedir algún documento que garantice que vas a poder pagar. Igual que nosotros, si tú eres un alumno que te comprometes a llevar un programa y luego al final del primer ciclo te retiras, generas un tipo de desbalance ya que hay una proyección de ingresos considerándote a ti como alumno. Si te vas a mitad del segundo ciclo, ya generas un desbalance de todas maneras. Es un cupo que pierdes. Dejas capacidad libre.

No sé ¿tienes algún comentario que tenga que ver con la experiencia del estudiante final?

No, solo que ésta es una buena iniciativa, de poder ver que estén haciendo trabajos que busquen eso, no solo la mejora de la experiencia del alumno, no solamente que sea un tema que busque la escuela, sino también que venga de parte de ustedes que han pasado toda experiencia. Lo que te han contado tú lo has visto como alumno, desde la plataforma, el contacto de marketing y eso es algo que ojalá los resultados lo compartan para poder corregir muchas cosas que de repente se nos están escapando porque la intención es mejorar y hacer los procesos no solamente para ser más efectivo, sino que también para el alumno se sienta mucho más cómodo. De nada sirve que mejoremos el programa académico si los procesos educativos no lo acompañan.

Bueno te comentaba y lo reitero al final la experiencia pesa más que las cosas objetivas. Por ejemplo podemos ser buenos académicamente, el producto puede ser mejor, pero si tú ya tuviste una mala experiencia ya no regresas. Entonces eso también es una experiencia que aplica para todos, porque somos humanos. Desde ahora lo que estamos tratando de mirar eso, de mirar como realmente antes estábamos centrados en productos. Eso no está siendo suficiente. Tendríamos que mirar un poquito cual es la experiencia, que es lo que sienten y hacer sentir bien al cliente. Tener buenos resultados como también tener un buen producto.

Ahora lo que ha pedido el director es que todos los procesos estén centrados en el alumno como centro de todo, procesos académicos y administrativos. Todo lo que se está haciendo este último año es orientado a eso, a mejorar la experiencia, la calidad de programas, la calidad de la infraestructura, la calidad del servicio administrativo, el acompañamiento de todo el personal de CENTRUM. No solo el personal que lleva el tema académico. Es eso, mejorar la experiencia.

Bueno si tuviéramos algo más que preguntarte ya sería algo puntual. Muchísimas gracias.



Entrevista N° 4

Entrevistado: Luis Alberto Rodríguez

Clasificación: Director de Admisión / DARSA - CENTRUM

Bueno, como te comentaba, la idea es conocer el proceso, buscar algunas mejoras que se podría hacer en relación a la experiencia del estudiante, en eso consiste en la tesis que estamos trabajando. Dentro de la tesis hay unas entrevistas que estamos haciendo, especialmente para conocer el proceso, y haremos otras entrevistas a los estudiantes de la universidad para conocer cuál es su impresión respecto al proceso que viven dentro, como postulantes. Lo primero es que nos digas, así en líneas muy cortitas ¿en qué momento entra el estudiante al área de admisión, cual es la relación que tiene y cuando termina el proceso dentro de esta área?

Ya a ver. Acá en el área de DARSA, que es la dirección que está bajo mi gestión, es evidentemente admisión, registro y soporte académico. Eso es lo que involucra esta área de acá que es un área bastante administrativa, y engrana con absolutamente todas las áreas de

CENTRUM: la parte académica, las maestrías, doctorado, diplomaturas, con todas las áreas siempre va a abarcar.

Ahora. ¿Cuándo empieza esto? Esto empieza con cada programa del portafolio, como el MBA GLOBAL, el EGADE, el Maastricht, el International MBA, que fue reemplazado por el MBA CENTRUM, que es el último que tenemos. Entonces son programas y cada programa tiene diferentes peculiaridades, diferentes requisitos que se tienen que dar para que el alumno sea admitido. Sin perjuicio, tienes otros programas más que son: las maestrías especializadas, tienes el “Tricontinental”, las maestrías que tienen convenio de salud con la Cayetano... Entonces hay ciertos requisitos en donde no cualquiera puede aplicar al postular a esta maestría. Por ejemplo, si quieres postular al “GLOBAL”, te piden siete años de experiencia laboral y tanta edad. Si vas a postular el “Tricontinental” te piden 26 años de edad... Hay ciertas características que evidentemente el área de admisión es el primer filtro. Tratamos de manejar excepciones en la medida de lo posible por el área de ventas y marketing cuando estas no tienen que ver, o no colindan con SUNEDU. SUNEDU te exige que para que tú tengas que seguir una maestría o un doctorado, por ejemplo, para el caso de una maestría, tienes que tener en la SUNEDU tu grado de bachiller, que tiene que figurar. Si quieres tener un doctorado tienes que tener tu grado de bachiller, cinco años de experiencia y aparte tienes que tener inscrito tu grado de magíster. Entonces ahí, es el primer filtro. Entonces, cuando el alumno o el candidato empieza a interesarse en un programa, recurre a una RDV (Representante de Ventas) quien más o menos canaliza. Por ejemplo, si quieres el CENTRUM MBA, pero ya eres un gerente “senior” que tiene de repente diez años de experiencia, entonces te dicen que te conviene más el Global. En buena cuenta te tratan de perfilar, quizás encajas en ese programa. Luego, empiezas a colgar tus requisitos, entonces admisión hace un “check list”, verifican que ya colgaste los requisitos a priori, si tienes siete años de experiencia, ahí es donde me contactan a mí. Carolina, que es la Directora de Marketing, me comunica que hay una excepción con este caso, y me dice “mira tiene siete años”, entonces se puede manejar excepciones...

Perdón, pero cuando el alumno tiene interés contacta a ventas primero antes que a ustedes, y eso les pasan a ustedes y ahí es donde ustedes van a empezar las pruebas...

Si tú lo quieres ver, como un ecosistema por decirlo así, debería ser que el alumno solamente se entera por los medios de comunicación: vía Facebook, vía LinkedIn, vía Twitter. Así, tienen varios medios donde el alumno o candidato se puede enterar que ahí hay una maestría en CENTRUM. Es más, yo siempre pregunto “¿y cómo así te has enterado?”, y me dicen “Bueno, porque me llegó una publicidad en mi correo y me entera también por Facebook”. O cuando llaman acá, quien te recibe y te canaliza la llamada es el área comercial. En el área comercial, te recepcionan la llamada y ya de una vez te perfilan y te dicen: “¿Cuántos años de experiencia tienes?”, “Ya tu puedes aplicar para CENTRUM MBA, ya aplicas para esta maestría, pero no te da para aplicar al GLOBAL”. Eso es porque de repente tiene cuatro años de experiencia profesional por lo que no le da para el GLOBAL que nosotros tenemos. Sin embargo, si puede aplicar para el CENTRUM MBA que es una buena maestría, tienes la Triple CORONA y ahí te venden el producto. Cuando el alumno postula, de repente necesita cinco años de experiencia y tiene 4 años y medio, etc. Entonces, sea cual sea el programa, ahí es donde entra admisión, entonces me dicen: “Luis, sabe que, pasa este tema con este candidato por favor una excepción”. Yo siempre trato de hacer las excepciones en la medida que la excepción no se convierta en una regla (algo recurrente), porque si no

admisión no cumpliría su función como tal de admisión, y no sería el primer filtro, y yo les quitaría la autoridad a mi propio equipo. Yo siempre les digo “saben que chicos, ya saben los requisitos y usen su criterio. Si es no es no. Ustedes también vean hasta qué punto es permisible”. De repente son tres o cuatro años y le falta medio año pero cumple con los demás requisitos. Ahora, sí nos han dado casos en los cuales nos hemos topados con chicos que no tienen su grado de bachiller inscrito en SUNEDU. Entonces, ahí si no puedo hacer excepciones porque ya estoy lidiando con temas legales, muy aparte de que hay un cierre de admisión y por ende hay un cierre de pago de matrícula.

Yo te puedo admitir a ti que hayas pasado por todo, que cumplas con todo antes de hacer un pago a caja y tienes que matricularte, eso tienes que hacerlo. En algunos programas el postulante lo puede hacer cuatro días antes, y en otros programas lo tiene que hacer de repente hasta tres semanas antes. ¿Por qué? Porque hay ciertos programas que tienen una serie de créditos o cursos, y hay muchos de esos cursos que se llaman los cursos “Propedéuticos” que no es el día uno, recién empieza la maestría. Porque cuando tú eres matriculado hay una fecha en la que el profesor lanza un correo de bienvenida a todos los alumnos y aparte después de eso hay una fecha de inauguración donde los alumnos vienen. Entonces, a que voy con esto, que hay cursos en los cuales no es en el día uno que recién te presentas a la maestría, no es que ahí recién ahí arranca tus cursos, sino que hay determinados cursos Propedéuticos en los cuales el profesor ya te deja un links, ya que al matricularte te dan un código en tu cuenta de correo para poder acceder al campus virtual y ahí el profesor va dejando actividades, como el caso Harvard. De ahí te deja un link para que tu accedas, y te dice que para el día uno por si acaso deben haber leído tales y tales lecturas. Entonces, en ese caso, yo no puedo hacer excepciones de permitir que el cierre de mi matrícula sea tres días antes que empiecen las clases porque el alumno tiene que ir habiendo leído. Por eso es que antes habían ciertos problemas, porque el Director de DARSA decía “ya yo voy a hacer ciertas la excepción”, porque honestamente yo como admisión te puedo admitir un día antes, y un días antes yo te admito y hago que pagues la matrícula y se acabó el tema, en un día te generan tus códigos para que puedas acceder al campus. Sin embargo, de ahí yo choco con la parte académica porque el alumno ingresa mal, y ya ha pasado que el alumno cuando ingresa el primer día de clases y el profesor de repente toma un práctica con lo que debían haber leído los días previos, y entonces los alumnos sacan un cero de tamaño redondo. Entonces ahí el alumno se siente en desventaja.

Ya he visto en un par de oportunidades que han pedido retirarse de la maestría porque han dicho “mira, ¿sabes qué? me quiero retirar o pasar con otra promoción porque me siento en desventaja”. Es ahí donde yo coordino con el director de maestría para convenir en apoyar en la medida de lo posible al área comercial y se pueda establecer límites permisibles que garanticen que el alumno no pueda desertar. Nosotros tenemos encuestas que nos miden para medir la satisfacción del alumno. Esas encuestas se llaman “NPS”. Éstas miden la satisfacción del alumno en cuanto a la calidad del docente, en cuanto la calidad de enseñanza, en cuanto la calidad de la infraestructura, etc. Las encuestas “NPS” las tenemos para fin del curso o para fin del ciclo...

¡Ah! pero no para el proceso de admisión, porque acá estamos más orientados al proceso de admisión.

No, no hay encuesta del proceso de admisión como tal, porque el proceso de admisión es transparente, y porque los alumnos son sometidos a exámenes como el PECOP. En primera instancia se tomaba el PECOP, que tuvo una transición entre lo que inicialmente era presencial y paso ser el PECOP virtual. Después, se aplicó de ECAP, que es una prueba que se le compró a la Católica, en el cual se toma el examen de igual (razonamiento matemático, razonamiento verbal, etc.). La elaboración de este examen, del ECAP dura 90 minutos, mientras que el ECOP que ustedes siguieron duraba 140 minutos. Entonces hubo un quiebre, un cambio.

¿Ese examen esta cargo de ustedes, ustedes elaboran todo el examen?

Sí, está a cargo de admisión. El área de admisión viene hasta que yo te admito, es decir, cumpliste los requisitos para el programas que estas practicando, cuelgas tu CV en el campus virtual, de ahí rindes tu ECAP y tu examen de inglés, dependiendo al programa que estas aplicando, o tu test de “Personality Insights”, para ver tu examen psicológico y dependiendo eso viene la entrevista conmigo dependiendo del programa. Si cumpliste todo, perfecto, estas admitido. Te digo que día tienes que hacer el pago y listo. Hasta ahí acaba el trabajo de lo que es el área de admisión.

Ahora, pasamos al área de Registro. Ésta área registra tus datos en la plataforma del campus virtual, empieza a generarte tu código, lo comunica con TI (área de Tecnología de Información de CENTRUM). CENTRUM lo comunica a la DTI (Área de Tecnología de Información de la Católica). Entonces, te generan tu código en dos o tres y con eso ya puedes acceder a las plataformas, etc.

¿El registro es básicamente la generación del código y correo?

Sí, claro.

¿El pago todavía no se ha hecho?

El pago ya se hizo, porque para que yo te registre, ya tuviste que haber pagado. Entre la admisión y el registro se da el pago. Por eso, primero tienes que matricularte. Luego, entra el área de soporte académico. Ésta área viene a ser más que nada un apoyo al docente. Ellos tienen que colgar las notas, enviar materiales a las aulas, y apoyar si los alumnos requieren cierto tipo de información o si tiene algún reclamo, etc. El soporte académico no solamente va para el alumno si no para el docente. Registro, sin embargo, actúa como un área estadística. Para las acreditaciones, por ejemplo, hay mucha información que requieren todas las áreas, y todas acuden a registro.

Dentro de lo que ustedes están pensando en los retos que tienen, ¿cuál sería el reto que tienen para alcanzar un nivel un poco más alto?

Acá tenemos muchos marinos, por ende acá es una política de cero errores, tratando de emular un poco la mística naval. Entonces, esto conlleva a tu pregunta ¿qué visión tenemos? Como te digo DARSA, de por si no hemos tenido ninguna queja con respecto a dar soporte a los alumnos aparte de los académicos y eso habla muy bien. No hemos tenido ninguna queja, y porque yo lo primero que hago es eso. Lo primero que yo me fijo cuando abren el semáforo de NPS del fin de ciclo es simplemente ver lo que es servicio del estudiante y no hay ninguna queja de que el área de soporte académico, o cuando fui a pedir información no me la dieron,

o cuando fui a registro a solicitar que por favor me dieran un certificado, la atención fue mala...No. Porque siempre estamos en constante reuniones, estamos atentos.

¿Y cuál es el procedimiento de ese recojo de información? Si suponemos que algo sucede en el área... ¿Cómo llega? ¿Hay un libro de reclamos?

No, no hay un libro de reclamos, te mentiría yo si te digo que llego a tomar conocimiento de todos los problemas que llegan a haber. Por ejemplo, cuando el alumno quiere solicitar algo, no sé, de repente el día de su graduación no pudieron estar presentes ya sea que le faltó completar el inglés, el pago, etc. Entonces, no estuvo para la graduación, ya sea para la diplomatura o maestría, y sucede que algunos recogen su diploma después de un año, entonces llaman por teléfono y piden hablar con alguien de registros, entonces sucede a veces que en la misma recepción no canalizan la llamada bien y los mandan con la coordinadora de posgrado o maestrías, entonces lo tienen pimponeando al alumno hasta muchas veces un mes, hasta que finalmente el alumno explota y pide hablar con alguien y habla conmigo. En ese momento cuando hablo con mi equipo de trabajo, ellos me dicen “A mí también recién me ha llegado la información y ahora me pongo en contacto”.

Entonces podría ser que la información se diluye...

Más que diluye yo te diría que no está bien canalizada. Porque si al alumno le dijeran directamente “habla con la Srta. Vanesa, llama a anexo 7179”. Pero, cuando no se hace eso, el alumno termina llamando a otras personas y otras áreas y se siente incómodo y así puede estar varias semanas hasta que al final pida llamar con alguien que me pueda solucionar el tema. Entonces me llaman a mí y tengo que buscar alternativas de solución. Entonces hablo con registros para que se pongan en contacto con el alumno en ese mismo instante. Entonces nos empapamos de la información, que es lo que el alumno quiere. Ahora hay muchos casos también donde el alumno no sabe bien expresar que es lo que quiere, si quiere una constancia de notas, si quiere un certificado, ósea pasa de todo.

Yo busco siempre ver la solución. Yo hago que la respuesta del alumno sea en menos de veinticuatro horas, porque nosotros nos debemos a los alumnos. Porque si tú te pones a ver, la razón de ser CENTRUM es que nosotros no debemos a los alumnos.

Sí, de ahí parte más o menos la idea de mejorar. Como tú comentas si una persona se molesta, se perjudican de alguna manera, ya que de repente esa personas ya no los recomienda.

Mira, finalmente son casos muy aislados, hablamos de un caso en cuatro meses, pero de manera general hay buen flujo, todo se encamina solo. Pero entendemos que no todos nuestros procesos no están totalmente automatizados y ello nos lleva a error. Sin embargo, por un concepto de mística naval tratamos de ser cuidadosos. Pero pasado eso, es un área que naturalmente debe de estar chequeando, monitoreando. ¿Cuál es el rol de un administrador? El planear, organizar, dirigir y controlar a alguien que te administra algo. La mejora que nosotros nos planteamos es dar la respuesta al alumno lo antes posible, que no tenga mucho que esperar, saber direccionar al alumno, saberlo orientar, ayudarlo. Entonces, a eso va.

¿Y cómo les fue con este cambio de la página web por ejemplo? Ahora como lo ven ¿todavía está en proceso, está terminándose o ya se terminó y está caminando al 100%? Por ejemplo, a los exámenes, a toda la información que se ha venido cambiando, ahora

también incluso han cambiado de malla, parte de admisión que se va digitalizando más...

El área comercial te puede comentar si el impacto de la página web ha conllevado a tener más o menos postulantes. Respecto a los exámenes que son ahora virtuales, no hay ningún problema ni un impacto. Hoy en día esta virtualizándose todo. Como te digo, la parte de la tecnología de alguna manera es una gran ayuda. Inclusive si hay que hacer entrevistas y de repente el candidato no puede hacerlo virtual lo puede hacer por teléfono.

¿Y cómo lo guían? vamos a suponer que yo me meto a la página web a dar mi examen, y se cuelga.

Hemos tenido esos casos también. El alumno dice “sabes que, se me cerró y no completé el examen, necesito hacerlo de nuevo”. Afortunadamente el examen que nosotros manejamos, el ECAP, por ejemplo para un examen que es de 90 minutos, el sistema tiene herramientas que alertan si el alumno culminó en los 90 minutos o si hubo un corte interrumpido. Con eso controlamos a los alumnos y podemos saber el tiempo que realmente duro su examen. No hay manera que suceda.

Si en caso fue un corte interrumpido, ¿quién es la supervisora queda la conformidad?

Se le vuelve a dar el examen nuevamente, no hay problema. La idea es nunca perjudicar al candidato. No podemos ser díscolos.

¿El examen virtual no provocado ningún descontento de hacerlo por internet?

No, al contrario, los alumnos prefieren hacerlo en virtual que por escrito. Al contrario, en vez de ser un stopper para el alumno viene a ser una facilidad y una mejora. Todo es virtual, nada es presencial. Prefieren hacerlo en la comodidad de su casa, en la sala, en su estudio en el momento que él elija.

En los temas manuales, para la parte administrativa ¿hay un plan de hacerlo o pasarlo a un sistema de información, a hacerlo digital? ¿Están en proceso?

Recién estamos empezando a analizar dos plataformas, y estamos viendo la manera de poder sistematizar muchas cosas. El área de Registros, por ejemplo, si bien es cierto que hoy en día la maneja exclusivamente una sola persona, en momentos como este que son de acreditación donde solamente ya no tiene que ver solamente la acreditación de DARSA sino que tiene que ver también la acreditación y la estadística que le pide maestría, el doctorado, el diplomaturas o cursos de no grados, ahora sí está turgurizada. En realidad a la larga buscamos tener todo completamente sistematizado para evitar el uso de herramientas como Excel. De que sí va ser algo encaminado va a ser algo lógico. Todavía no está implementándose, no tenemos una fecha, digamos que estamos priorizando, a nivel "core", hay otras prioridades que implementar esta parte de registros.

Para que la experiencia del estudiante sea buena, normalmente el trabajador que lo recibe y entra en contacto con el estudiante, también tiene que estar alineado. Por ejemplo vamos a decir que tú tienes un trabajador que no está orientado hacia el cliente, lo va a sentir el cliente. ¿Como ves tú a CENTRUM en ese aspecto? ¿Tú ves digamos que hay una cultura de atender así como Starbucks?

Mira yo te puedo decir que sí. Si bien es cierto, ahorita estoy hablando por la parte comercial...

¿Pero el comerciante tiene doble interés no?

Ahí tiene un conflicto de intereses...

Claro, o lo atiendes bien o no lo atiendes.

Te puedo decir que en las encuestas NTS no hay ninguna queja por parte de mal trato con el alumno o el candidato. Es parte de la cultura de CENTRUM. Inclusive digamos que muy aparte que es parte de la cultura que viene encajado, en efecto eso viene desde el Director General, el Director Académico, desde la parte de arriba de los directores, eso es parte de la razón de ser de cualquier empresa. Tienes que atender bien a tus clientes internos y externos. Entonces tenemos inclusive a varios alumnos de ESAN que quieren pasarse para acá.

¿En qué consideras tu que CENTRUM aventaja a la Pacifico y ESAN?

Lo que estamos luchando ahora es, por ejemplo, las tres certificaciones que tenemos que re acreditarlas, y alguna de ellas acreditarla, nosotros somos la única escuela de negocios que tiene la triple corona que es lo que se llama, que no lo tiene ni ESAN, ni PACIFICO, ni la UPC sin perjuicio a que puedan ser buenas, pero es eso. Es el prestigio que tiene CENTRUM, es la tradición que tiene CENTRUM, son los convenios con las otras escuelas de negocios como EADA, con las que trabaja CENTRUM, y muy aparte la infraestructura, por el prestigio del docente, el nivel de los docentes, las clases impartidas que se dan en los alumnos...

Casi todo lo que me comentas tiene que ver mucho con la parte académica: acreditaciones, los convenios, etc., pero a nivel administrativo o admisión. ¿Crees por ejemplo que la admisión de CENTRUM es más fácil o el proceso como tal? ¿Ves que el proceso es más fácil o que es más en línea o todos los ven online?

Realmente, hoy en día todas las pruebas son virtuales, todo es digital. Yo creo que el proceso es correcto, el alumno no solo viene a aprender del docente sino también de su entorno laboral. Y un buen punto es el lugar en donde estás estudiando, ya que eso generas amistades, pero sí está en línea con los exámenes que se toman, está coberturado. Las excepciones en muchos casos no son aprobadas.

Yo tengo que medir hasta donde tengo que bajar, hasta donde yo puedo hacer excepciones, me puedes haber cumplido con todo el requisito. Por ejemplo si quieres un doctorado, pero tu grado no está inscrito en la SUNEDU lo siento, no puedo.

Para terminar, ¿cómo podríamos mejorar la experiencia del postulante en general?

Mira yo te diría que de repente por factor tiempo no puedo entrevistar absolutamente a todos los postulantes, pero si de repente puedo designar uno o dos directores más que los puedan apoyar en las entrevistas. Yo he planteado que bajo mi perspectiva para todos los programas debería realizarse una entrevista personalizada.

Pero eso es de cara al proceso ¿y de cara al estudiante?

El estudiante lo pide, porque se hizo una encuesta donde el estudiante dijo: “Hubiese sido bueno de que haya sido yo entrevistado por el director, porque eso es como que le da más cache”. Incluso hubo una encuesta donde un alumno dijo que le hubiera gustado ser entrevistado, y que pensaba que le hubiera dado más realce a su postulación.

Muchas gracias a ti, gracias por tu tiempo.



Entrevista N° 5

Entrevistado: Mariana Salmón

Clasificación: Asesora de Ventas / Área de Márketing y Ventas de CENTRUM

A ver Mariana, panorámicamente ¿en qué momentos tu consideras en todo el proceso que son digamos este, en la emoción del estudiante o su pensamiento, o que cosas le agradan, o que cosas puede considerar engorrosas? ¿Desagradables?

El postulante desde que inicia, tiene mucha expectativa de lo que va a buscar, uno porque ha escuchado de CENTRUM. La mayoría ya a estas alturas del tiempo que tienen en el mercado CENTRUM, el posicionamiento que ha tenido, lo que escucha de otros alumnos y compañeros amigos referidos de las redes, de la web, viene con muchas expectativas de encontrar y postular a la mejor escuela de negocios. Eso es lo que vendemos y eso es lo que

el busca encontrar. Entonces la expectativa es muy alta y eso para nosotros es un reto. Porque las vallas nos la ponen muy alta.

El alumno o el postulante, cuando llega, es atendido por el área de marketing, y se le da información y hace consultas, lo evalúa con otras escuelas y de ahí finalmente toman la decisión de postular. La parte de postulación para él también es un proceso que se le estamos dando un poco más corto, porque es bastante simple, es online y de ahí llena su expectativa, digamos el primer paso, de haber logrado la admisión. Después ve lo que es la parte del financiamiento, etc.

Hasta ahí yo veo que el postulante está totalmente satisfecho, por haber logrado el proceso culmino y haber tenido la carta de admisión. De ahí ya, cuando es ex alumno, los procesos son diferentes. Yo no veo ningún tropiezo desde el proceso, puede ser algo engorroso en la parte de ingresar en el Campus virtual, que hay gente que no sabe exactamente como ingresar los documentos o los ingresan mal.

Claro, no es porque los procesos estén mal, sino porque no necesariamente está mal el proceso, o hay alguna falta, como tú dices tiene una expectativa o de repente otras empresas no le piden cierto paso, entonces pregunta y de repente te manifiesta una incomodidad en alguna parte del proceso.

No, en general yo no, noto esa incomodidad en la parte del proceso, un engorro para ellos. Un engorro son los documentos, por ejemplo, pero eso de ahí yo no sé si usted lo está midiendo

Claro, cualquier cosa que ellos puedan acortar su proceso, la idea es que, al final tengamos una experiencia positiva, una muy buena experiencia en todo ese proceso. Parte de la investigación, que cosa podrían estar viéndolo como engorroso, como muy trabajoso, como un poco desagradable del todo.

Engorroso, el postulante antiguamente hasta hace un par de años, no subía al Campus virtual. Entonces, la postulación era muchísimo más ligera, más rápida para nosotros. Yo tengo una persona por ejemplo ahorita, que tiene pendiente de presentar sus documentos desde la semana pasada. Antes no ocurría eso. Yo a esta persona ya la voy a tener casi diez días con el tema de los documentos.

¿Por qué no puedes seguido?

Entonces para nosotros, es una valla que no puede subir. ¿Por qué? Porque, por ejemplo, esta persona trabaja en mina, entonces no tiene la web para el internet, tan fuerte para poder subir sus documentos al Campus virtual. Anteriormente ¿cómo era? Los postulantes nos entregaban sus documentos a nosotros y nosotros los enviamos a un área que es el área de Admisión directamente.

Después se vio que la manera mejor era que el postulante desde el inicio se inscribiera en el Campus virtual de la PUCP, cosa que ya figuraba ahí iniciando proceso, y de paso ya subía sus documentos directamente, cosa que el área de Admisión no lo hacían, también no tenían tanta documentación ya se iba al Campus virtual. Ahí es el tema, que hay gente que no puede subir sus documentos con la misma a celeridad que antiguamente era, o suben su DNI, pero no suben el CV, o no han firmado, porque el CV tienen que descargarlo para firmarlo y de ahí de nuevo colgarlo al PDF. Entonces, ese avance de ahí que yo veo, es que se ha hecho una traba para nosotros.

Que estamos tratando de solucionarlo. ¿De qué manera? Ayudarlos, si quiera, ahí aceleramos un poco la parte de la postulación de la persona y también los procesos. Porque queremos que esa persona postule mañana, mañana sábado. Si esa persona no llega a subir su documento, va hacer una semana más para que pueda postular.

Y el postulante lo ve, como positivo no, que le están ayudando...

Claro, si vamos a enfocarnos en esa parte, sí, el postulante está muy agradecido en todo momento te lo dice, del apoyo que nosotros le brindamos. Sobre todo, le damos un apoyo, ahora no solamente por correo, sino también por WhatsApp. Entonces así le damos una respuesta inmediata.

Entonces eso es muy bueno, para CENTRUM en general, como el buen servicio que buscas. Estas invirtiendo un monto regular de dinero, que para unos es muy difícil conseguir ese monto, pero lo quiere hacer acá, en CENTRUM, lo que le brinda el 100% de servicio.

El OBIS en el tema del impacto, de la molestia en el Campus virtual, que estamos tratando de solucionarlo de esa forma.

Y les ocurre a muchos postulantes ese tema que tienen dificultades para subir o es algo...

A la mayoría... Un 70%.

Tienen algún tipo de dificultad.

Sí, pero más que nada si nosotros hablamos con los profesores, pero más que todos los peruanos no son muy tecnológicos, y en eso es medio flojo también, porque no tienen tiempo, no tienen internet en la mina, o están trabajando en una fábrica. Entonces todo eso. Antes no, antes era "Ok Mariana, voy a postular, te envío todo".

La mayoría tiene a la mano los documentos, el DNI lo tienes, el CV es un formato que nosotros se los enviamos, el certificado laboral lo piden, o simplemente pedimos la boleta, para figurar la fecha de ingreso, entonces es simple. El tema es acumularlos, tenerlos, ponerlos en PDF y subirlos, ingresar al Campus virtual y generar un código, etc.

Y te manifiestan incomodidad, ¿qué cosas te dicen?

Si, manifiestan incomodidad, claro. En el caso de manifestarme incomodidad, es "no he logrado", "no me permite", "no lo visualizo", "se me colgó". Si te manifiestan incomodidad antes de haber terminado de manifestar incomodidad.

Ya lo estás solucionando, dando una respuesta inmediata.

Por WhatsApp, ya ahora la comunicación es mucho más fuerte por WhatsApp.

De las pruebas que rinden, como el test de Personality Insights y el examen de actitud. ¿Te han manifestado alguna inquietud?

Si, el examen les ha parecido fuerte, la mayoría piensa que deben de tener una breve reseña al dar el examen, para repasarlo antes de rendirlo, como una guía. No tanto tan directamente si no, simplemente como un sílabo. La mayoría lo pide, y nosotros tenemos ya una respuesta. Les decimos que no hay, pero les damos maso menos una pauta de lo que puede tomar y cuánto tiempo demora. Eso en cuanto al examen.

En cuanto al test de Personality Insights, si les gusta, pero les da flojera en el tema de que toma un tiempo de hacerlo, porque tiene cantidad de palabras por diez preguntas, pero finalmente lo llegan hacer. Ahora, hay un tema ahí que el postulante no es que haga las dos cosas a la vez. Primero esto, y días después hacen el Personality. Pero esta parte de acá también es una barrera para nosotros, terminar el proceso más rápido.

Una barrera es la documentación. Es raro que una persona a la hora de presentarse en CENTRUM haya colgado los documentos en el mismo momento, o los haya colgado el mismo día. Ahí hay un tema que se dilata tiempos, y de ahí, nosotros lo verificamos y admisión lo verifica muy rápido, la persona paga el derecho de examen y les mandan el examen.

Pero al momento de rendirlo...

Si les gusta, porque yo les explico que, cuando van a rendir el Personality, es una ayuda para ellos porque les va a dar un perfil, que es directamente su personalidad y que eso les va a ayudar. A los postulantes les agrada eso ya que hacen una buena impresión con eso, y está a favor del postulante. Al postulante se le toma dicho test porque de ahí, es la sumatoria, tanto el rendimiento del examen Psicotécnico, como el Personality Insights es la sumatoria y vamos a medir el perfil del alumno que va a ser alumno de CENTRUM.

¿Cuál es la dificultad del test de Personality Insights en tu opinión?

A la mayoría si les parece medio complicado el examen, maso menos de 7% a 10%. Pero sí se preocupan por el tema de resultado, y yo les digo que es una sumatoria de todo más el Personality, lo que da un currículo de tu perfil.

Con respecto a la evaluación crediticia, al financiamiento, ¿te han comentado algo o todo fluye?

No, yo he tenido de cien personas tres que no les gusta que sea con aval, dice que hay desconfianza de parte de CENTRUM, etc. Entonces yo les digo que lo hagan con banco o con cualquiera entidad. En eso sí, se les da una respuesta y se quedan satisfechos, porque realmente eso lo maneja la escuela y simplemente es un tema que se tiene que asegurar el pago, por eso tiene que ser con aval. Pero en el tema de la experiencia crediticia ha sido favorable a lo largo del tiempo cada vez más, porque la respuesta se da bastante inmediata. Se está cortando el tiempo en la emisión de la boleta de que te mandan directamente al correo.

¿Con respecto a los documentos que solicitan los postulantes te manifiestan algo?

Son los documentos de ingreso, hay gente que no tiene mucha formalidad y lamentablemente les digo que tienen que presentar algo. Eso también les gusta en mi caso veo pues que es algo a favor porque se les da salida.

En el caso de la admisión, a la gente le gusta mucho que el examen sea online, porque eso les quita un poco de la aprensión, de la preocupación de venir hasta acá, antes era presencial, y venían los sábados a tomar examen. En cambio, ahora, al ser online, les das una disponibilidad de tiempo para que lo desarrollen en la comodidad de su casa, pues pueden estar en pijama y hacer su examen, pueden hacerlo en la oficina, y además el rango de horas. Se les da bastante facilidad.

Muy bien, pero una vez que lo dan ¿manifiestan cierta preocupación por el nivel de dificultad?

Sí. Igual se maneja y, como te digo, una guía si sería mucho más seguro. Nosotros deberíamos de hacer una guía o algo. Eso se puede hacer, cosa que el alumno ya maso menos ya sabe qué hacer. Por ejemplo, ESAN hace un taller de preparación para el examen, y se les cobraba a los alumnos 350 soles por ese taller, y si ingresabas, de tu descontaba de tu inversión. Ese taller tenía una duración de dos meses.

¿Cómo van con el tema de los pagos, en el momento de hacer los pagos, de derecho de examen?

Ya, en el tema de derecho de examen a ellos les parece un poco alto, pero yo creo que estamos dentro de los márgenes del mercado. No hay ninguna queja, pero si yo veo que hay una tendencia para pagar el derecho de examen, o para dar examen, ya que ellos optan por esperar a la fecha de pago. Es porque ellos tendrán una caja a futuro en quincena o fin de mes.

En la mecánica del pago ¿no te comentan nada?

En la mecánica del pago no, antes sí era más dificultoso para ello, pero también en la forma en que tú lo dices: el pago lo vas a poder realizar por ventanilla, por Web o vienes a CENTRUM.

Sí tenemos, y en eso nos apoya mucho el área de caja, si tenemos gente que no sabe ingresar al pago y se confunden. ¿Por qué? Porque en el tema de plataforma de pago, eso depende de la universidad no de CENTRUM, hay como ocho o seis alternativas, entonces ahí si se encuentra un bache ya que no saben cuál escoger entre las diversas alternativas, o sencillamente no saben qué hacer. Entonces el área de caja si nos ayuda, y lo que hacen es generarles un código directo para que lo realicen.

En la parte de pago de la matrícula, le damos el link de pago de la matrícula, en la misma forma, pero no entramos a profundidad a realizar el comparativo de link 1 o de link 2, y si lo realizan. Si tuvieran algún problema también se le genera un código personal. Se trabaja con cuatro bancos.

En la parte de búsqueda de información ¿Los postulantes te han hecho algún comentario sobre la web?

Mal. No dicen mucho la Web de CENTRUM, o me direcciona hacia información que yo no necesito, no es muy amplia, no me pones lo que te da el grado, el costo, la inversión, qué me da este programa a comparación de otras escuelas, los profesores, los postulantes quieren saber quién va a enseñar un doble grado, que aparezcan ahí y no tener que ir a la búsqueda. También desean saber quién es el director del programa, quien da la cara por ese programa, quien es el responsable de CENTRUM en ese programa.

De la web tendría que hablar mucho, la web no es amigable, la cambiaron hace unos años, trataron de hacerla un tanto amable hablándole de tú al postulante tú, pero no avanzaron más. Los postulantes no encuentran la información clara o concisa en la web o simplemente no la entienden. La web no ayuda. Podría ser un poco más simple. Lo que tratamos de hacer es enviarle por correo la información.

Ósea entiendo que el postulante va con cierta expectativa de encontrar información fácilmente y no la está encontrando, entonces tiene que llamar...

Si, correcto, y hacen preguntas que en realidad están ahí las respuestas en la web, pero que no se llegan a ver.

Ósea, habría que preguntar bien por ejemplo a los postulantes qué información esperan, y de acuerdo a eso construir la web...

Claro, se puede hacer hasta unas encuestas no. La web debe ser amigable, me imagino, que ellos quieren que la información esté ahí y no tener que buscarla por abajo e irte a otro link. Ellos no recurren a la web, o lo que sucede es que entienden mal la información, no es tan precisa para ellos. Sí esta precisa para una persona que trabaja en CENTRUM, pero para una persona que es de afuera o es externo no es entendible. Por el contrario, nos llaman y bueno para nosotros eso está bien, porque con eso también nos dan una muestra de que hay una atención y un interés, y lo que tratamos es de enviarle la información más clara posible. Inclusive ellos preguntan porque la información que les damos de manera telefónica no la ponemos en la web. La web no vende.

Con respecto al marketing digital por ejemplo el Facebook, el Instagram, todas esas cosas, ¿cómo estamos ahí? ¿Qué te comentan, has podido detectar algo?

Yo, esta semana he hecho una cantidad de llamadas hasta las ocho de la noche, pero lo que comenta la gente que hace like es porque querían saber, pero no muestra ningún interés en general. Por ejemplo, un postulante ayer hizo like, pero en realidad buscaba geriatría. Entonces se diría que la gente no sabe buscar, o de repente nos estamos enfocando con una información o un mensaje errado. ¿Por qué esa persona que era de geriatría hizo like a una de MBA? porque creyó que podría tener una información. Después dijo que había hecho clic para que después la ubicáramos nosotros, que había puesto sus datos para preguntar si acá ofrecíamos un programa de geriatría.

En todo caso estaría faltando un filtro ahí, porque esa persona que hizo like ya de frente te la mandaron a ti, pero no estaba muy interesada. De repente está faltando un filtro ahí como para que lo que te llegue ya sea un poco más orientado

Si, en el tema del trabajo ya es otra cosa,

Y eso ¿que estaría ocasionando en los postulantes?

Esta gente que está en Facebook es bien fría. Generalmente no son postulantes sino son gente que quiere saber de CENTRUM, que tienen otro perfil, la expectativa económica también es otra. Entonces para nosotros es simplemente vaciar información, y considero que eso lo debería hacer un call center. Quizás seguramente de 250 personas pueda haber cinco que estén realmente interesadas y que sean personas potenciales alumnos en algún momento.

Con respecto a los tiempos de respuesta te han mencionado algo te han dicho “si yo puse esto, pero nadie me llamo, nadie me contesto”...

No, ahora no. Anteriormente si, te decían “”, pero ahora si hay un seguimiento en cuanto al área de marketing. Lo que ha cambiado es que ellos nos dan la información de estos leads, pero sí, la inmediatez ha cambiado.

Con respecto a la charla magistral ¿en todas las campañas se hacen, charlas magistrales, por ejemplo?, ¿te mandan un correo invitándote a una charla de un profesor que habla de tal tema? ¿Se hacen en todas las campañas?

No. Se hace normalmente para destacar el programa o fortalecer el programa, o cuando hay una oportunidad de un profesor de afuera. Te comento que la charla magistral a veces tiene doble filo, ya que por ejemplo si yo voy a escuchar a un expositor que es muy renombrado, un gurú, entonces lo voy a escuchar, pero no porque yo quiera comprar un MBA. Entonces escucho al gurú 45 minutos y de ahí me voy. Por ello, no es que sea una herramienta al 100% de venta, es errar, que todos los asistentes vallan. Las charlas sí son efectivas, lo que pasa es que el tema de las charlas va variando, el mercado va variando. A veces, los postulantes no quieren ir a una charla porque no tienen tiempo, no pueden por el tema de pico y placa, el tema del tráfico, etc. Esto de acá de la web es muchísimo más fuerte de lo que antes era, entonces desarrollar una charla con un profesor invitado para jalar gente es buenísimo, y de ahí explicar las bondades de un programa que pueda ofrecer esa escuela con ese profesor.

Cuando yo estaba postulando, recuerdo que hicieron una charla era cargo del director del programa, pero yo no fui por eso te preguntaba que si en todas las campañas las charlas son necesarias...

Si, las charlas sí son necesarias, siempre va haber charlas. Antes había una cantidad mayor de charlas porque el mercado podía desplazarse o ir al hotel o por un tema de costo. Pero en general si es importante. Para nosotros una charla es presencia del programa en el mercado, es decir "oigan estoy acá y voy a dictar este programa dentro de un mes". Aparte nos sirve de filtro de saber quién es el perfil que busca CENTRUM y quienes son los interesados.

Al margen de que sea con un expositor o con un profesor invitado (no necesariamente tiene que haber un profesor invitado), puede ser el director como tú dices de maestría o la directora de marketing y dar la charla. Eso sí, a veces nos ha dado la contra cuando ha ido un expositor para hablar sobre el problema de la región la gente va a escuchar sobre el tema.

¿Los matriculados finalmente todos van a la charla magistral que porcentaje van y que porcentaje no van?

Lo que pasa es que es muy interesante. El matriculado de ahora no es el que necesariamente fue a la charla ahora, fue a la charla en algún momento. Esto es una decisión que va madurando. Si tú me dices de diez postulantes, cuatro habrán ido a la charla en algún momento, de repente, el año pasado, en el verano, un Open Day. Ahora, hay personas que no, y esas personas llegan bastante por referidos. Por ejemplo, yo tengo un amigo que estuvo el otro día en una reunión y me dijo que estaba haciendo su MBA en CENTRUM, y te refirió. Entonces es por referencia. Ellos se transforman en alumnos porque tienen una buena referencia, mismos hermanos, mi hermano estudio en CENTRUM hace 3 años, por ejemplo.

Entonces es importante el boca a boca.

Si, el boca a boca y dos que yo les digo si va haber una charla para que se presenten en la charla, les hago hincapié porque es importante para nosotros también. Para el que va a la charla hay una expectativa muy alta que a veces no la cumplimos porque después te lo dicen.

¿Cuál es esa expectativa, que comentarios te dan de las charlas?

Claro la expectativa de que, si yo estoy apostando por una escuela como CENTRUM triple corona, entonces ya tengo un input sobre eso, la web maso menos, entonces voy a ir a la charla a escuchar, que sea un súper buen charlista, un buen orador, una persona que presente el programa y que esté bien preparado. La expectativa de ellos es esa a lo largo de la charla, y no es ahora si no en otras oportunidades anteriores. Te dicen que lo están evaluando, te dicen “si esos van a ser mis compañeros, en verdad vi gente que hacían preguntas muy básicas”, “estoy hablando porque había gente muy mayor, entonces no entiendo”, “la verdad que el profesor, te voy hacer bien sincero, no me dijo nada, leyó la diapositiva y parece que estaba apurado”. Entonces, si vas a dar la charla prepárate y elige “el hombre”, porque antes teníamos un profesor que era “el hombre de la charla” y era para varios programas, era como el “soma”, era agradable, era empático. Ese es un más para nosotros que nos ayudaría a cerrar, que cuando yo lo llame al hombre el día siguiente de ir a la charla me diga: “si, buenísima realmente me convenció” o “tengo estas dudas”, pero que no me diga “si, estuve en la charla pero estoy evaluándolo”, se bajó.

Ósea hay 2 factores claros, uno es la gente, los compañeros que asisten porque ahí están evaluando, están nuestros compañeros, no hacen preguntas con inteligencia y lo otro es el desempeño del charlista.

Claro, y nos ha pasado de que cuando ha terminado la charla y han dicho ¿preguntas? y nadie ha hecho preguntas y eso es del charlista. Yo he estado presente. Por otro lado sí debemos hacer charlas siempre porque es de alguna forma decirle al mercado que estamos presentes, porque necesariamente en la web hay veces no figura tal como queríamos.

¿Cómo sería el proceso ideal, el proceso que impacte al postulante?

Al postulante se debe hacerle una excelente presentación en cuanto a lo que es la parte de lo que se ofrezca en CENTRUM se cumpla porque hay muchas cosas que no se llegan a cumplir o como que hay desanimo, pero eso ya va a las otras áreas académicas. Así, el postulante cuando ya está admitido se vuelve alumno matriculado y recurre nuevamente a nosotros. Te dicen “sabes que Mariana, yo estoy llamando nuevamente a la coordinadora y resulta que no me contesta, entonces recorro a ti” pero ya es alumno, ya no es de mi interés, ya que esa parte de ahí de atención al cliente es algo que todavía está en proceso de mejorar.

¿Y en el proceso que podría mejorar?

Yo creo que el tema del Campus virtual, como te dije antes, se demora cuatro días y yo tengo un postulante diez días que todavía no termina por más que le diga “envíamelos a mí y yo te los subo”, esa parte de ahí, y lo del examen, darle un repaso o una guía. No te digo ponerle un taller para que venga los sábados a CENTRUM, pero si una guía para para darle mayor seguridad a rendir el examen. En cuanto a lo que es el programa en la web se debería afinarla, simplificarla y hacer siempre eventos. Yo pienso que el postulante pueda sentirse interesado en optar por CENTRUM. Variar el tipo de eventos, porque si antes hacíamos los Open Day, y en los últimos venían menos postulantes, entonces lo que deberíamos es buscar que es lo que quiere el mercado actualmente para acercarlo a nuestra casa de estudios y eso es un estudio de marketing, es un estudio de lo que quisieras de esta escuela. Por ejemplo, es como que cuando hacíamos uno de los programas para ejecutivos se le pregunto al mercado ¿qué cosa quieres del programa? Así, lo hicieron ellos, el mercado lo hizo. Dijo que quería un programa mensual, un programa bilingüe, solo para ejecutivos, de cuatro días, de estar en inmersión

como decía el D'Alessio, y ese programa se hizo. Entonces yo digo que se debe hacer un estudio y así fácil preguntarle al mercado ¿qué es lo que tú quisieras para poder llegar a CENTRUM y poder estar dentro?.

Ahora, hay un tema de que a ellos les parece que, a pesar de la triple corona y lo que puedas ofrecerle como universidad, esos socios que tienes, programas internacionales, campus etc. El campus para ellos antes era un más, ahora ya no es un más, por la lejanía. Hay universidades que también tienen un campus hermoso, como la UTEC, esa ubicación pesa. La infraestructura dicen sí, pero es normal, les agrada que este abierto las 24 horas, sí les gusta, pero la parte de la ubicación no es que sea algo que les agrade porque el desplazamiento es más complicado para ellos, con lo horrible que es tráfico en Lima, pero por eso nosotros cuando hay una pregunta o un gesto negativo les decimos que para eso tenemos el horario dominical y con el horario dominical no tienes carga de trabajo y tampoco tienes carga de tráfico.

Mariana, una penúltima pregunta ¿Cómo es el proceso ya no hablando de experiencia del estudiante, sino de la experiencia del trabajador, hay puntos también ahí que podrían estar influyendo en la manera como aborda el trabajador?

Nosotros tenemos un muy buen apoyo por las áreas que son las más pegaditas en este caso cuando inicias: con admisión tenemos un buen apoyo, considero que sí, cumplen su trabajo, envían la carta de admisión lo más corto posible. Con los de caja para ver pagos de derecho de examen y después con créditos, yo pienso que sí. Ya la parte de coordinación nosotros tenemos un bajón, ya que a veces nosotros no tenemos la información si el calendario de clase lo cambiaron, y nosotros estamos vendiendo el programa con este calendario y resultado que ya no, entonces lo que tenemos que hacer es retroceder, pedirle disculpas, decirle que habido un cambio y pedirle que te confirme a la coordinadora, que te responda, por ahí hay una zanja porque la coordinadoras te dicen que no tienen tiempo.

Ósea hay un bache ahí

Sí, claro, pero en cuanto a lo que me he quedado pensando en que más ofrecerle al postulante de CENTRUM es que el MBA les parece un programa caro. Entonces si a ti te parece caro, yo te doy un programa más barato, pero de todas maneras me parece un programa caro. Entonces, cuando yo les pongo por qué hacer el programa en CENTRUM por esto o por lo otro, volvemos a los curriculares, a la nueva maya, etc., eso debería estar en la web, etc. Entonces tenemos que hacerle toda una explicación del programa.

¿La comunicación con el postulante que está buscando información tendría que ser más enfocada en esos temas y en todos los medios?

Claro y otra cosa que también el postulante pregunta es “antes escuchábamos más a CENTRUM y ahora no lo escuchamos sonar tanto”, debe ser en las redes o en los medios de comunicación como la radio o periódico, pero eso de ahí son tendencias y son políticas de la dirección que van variando.

¿Cómo vez, que comentarios te han dado los mismos postulantes sobre nuestro proceso de admisión, de marketing, de ventas hasta matrícula con relación a la competencia, lo ha comparado de alguna manera, tienes alguna información sobre eso?

Si, que les dan descuentos, facilidades cuando pagas hasta una fecha, por ejemplo si tú lo pagas hasta el diez tienes un monto de descuento. En cuanto a los procesos volvemos a lo mismo, la parte de documentación parece que no los cuelgan sino ellos remiten los documentos a la asesora por correo, y lo otro es que el examen de admisión tampoco les ha parecido tan difícil, y sí pasan por una entrevista. Acá, a veces si a veces no los exoneran eso de la entrevista, y eso no les parece un negativo, es más eso a algunos les gusta y eso también nos han comentado porque es un tema de que van a conocer quien el director de admisión, que van a conocer la casa de estudios donde van a estudiar, les gusta, le da más importancia a tu proceso.

Ósea un postulante que no le entrevistan ve como que el proceso no ha tenido tanta relevancia.

Ahora ya no pero te digo que he tenido casos y preguntas de gente, por ejemplo de diez tres que me hayan dicho “yo pensé que me iban a entrevistar”, “rápido me mandaron una carta de admisión”, “no me llamaron para una fecha de entrevista”, por ello hay algunos postulantes que les gusta, y eso habría que manejarlo, pero eso es algunos y en general nuestra parte del proceso les parece un poco complicada. El campus virtual les parece complicado. Y después de que cosa ayuda que el postulante busca de CENTRUM es la inmediatez, como todo el mundo, busca una respuesta que sea confiable, entonces volvemos a lo mismo si yo le ando una información y después la coordinadora le manda otra, entonces a quien le creo a ti o a la coordinadora.

Ellos te pueden decir que pasa que el socio dijo que hay que cambiar la fecha, y además ellos manifiestan que la web no les dice nada. En cuanto a lo que es la parte del Facebook y los leads yo pienso que puede haber que puede haber de cien solo cinco que pueda estar interesados, pero mucha gente ahora hacen *like* por distintas razones. Asimismo, el tema del convencimiento al postulante en cuanto a lo que es el seguimiento que le hagas y sobre todo que te pidan soluciones, el funcionamiento lo quiero más largo, quiero que me hagas un descuento más, que en CENTRUM yo encuentre solucionar todas mis expectativas.

Como que personalizado a mis necesidades, que sienta que están al tanto de mis necesidades.

Como si fuera uno y eso es lo que nosotros tratamos, pero a veces no tenemos las herramientas.

Muy bien Mariana, ha sido muy instructivo, te agradezco tu tiempo de verdad nos ha ayudado bastante.

Gracias



Entrevista N° 6

Entrevistado: Milagros Lazo

Clasificación: Asesora de Ventas / Área de Marketing y Ventas de CENTRUM

Vamos a ver sobre el tema de la experiencia del postulante, ¿dentro de la experiencia en CENTRUM? ¿Cómo tú percibes la experiencia del postulante?

Yo creo que buena, al menos con las personas que yo me he contactado de los leads que me han llegado, siempre la respuesta es casi inmediata por parte de nosotros. La parte más engorrosa para ellos es la parte donde tienen que llenar la información para colgar los documentos. ¿Por qué? Porque, primero son dos links los que tienen que entrar, uno es el link de la ficha y el otro es un link en donde se repite información y donde tienen que colgar los documentos. Hay personas que no están tan familiarizadas con el tema de la tecnología, a pesar que ahora la tecnología para nosotros, es muy importante y a veces no saben cómo

seguir ese proceso. En ocasiones como ya han pasado varios días tengo que pedirle al cliente mortificado que me pase los documentos a mí para yo poder ayudarlo. Yo creo que esa es la parte más pesada para ellos.

En el punto de vista que tú tienes, este problema que has mencionado que es llenar dos informaciones para el campus virtual ¿genera mucho malestar, te han expresado como que no puede el postulante? ¿Y también te genera malestar a ti?

En realidad, sí. De hecho, que para nosotros es hasta pérdida de tiempo, por decir de alguna manera, hacerle seguimiento al alumno para que haga las dos partes, porque ellos piensan que llenando las fichas ya están. Entonces les llega un mensaje de felicitaciones, pero se les dice que tiene que entrar, se le hace seguimiento, se molesta porque se le tiene que llamar varias veces para que no se caiga el proceso, y que culmine esa primera parte del proceso... Yo creo que debería de ser un solo link, de ahí que se replique y de repente que nos mande a nosotros y nosotros cargarlo, porque es mucho más rápido para nosotros.

Porque también debemos verificar que documentos ingresan, por ejemplo, yo no tengo accesos para poder verificar cual es la información que ellos están cargando, porque eso lo ve admisión. Entonces, pasa de que cuelgo los documentos y les rebotan los documentos de los postulantes porque no firmó el currículum vitae, porque de repente la constancia de trabajo no tiene acreditada los años requeridos, a pesar que se les informa, y cuelgan la última y no colgaron la suma de constancias que se necesitan para poder acreditar los tres años, entonces les rebota, les llega un correo automático en donde se les dice que está todo mal. Entonces se ponen en contacto con nosotros, les pedimos que nos manden los documentos por correo. Pero si fuera al revés, nosotros podríamos revisar la información, antes de colgarla y no habría esas idas y vueltas. Ellos cuando reciben esta corrección la reciben por un correo y por una llamada realizada por el área de admisión.

¿Lo que tú me dices, una solución de cómo mejorar el impacto que está generando es que ustedes puedan revisar los documentos que se están subiendo, porque ahora lo suben a una plataforma y los idas y venidas salen porque el área de admisión los observa?

Claro en cambio si ellos nos mandaran los documentos a nosotros para subirlos, al toque les diríamos que el currículum está mal, pero no, es un ida y vuelta. Yo creo que perdemos tiempo todos.

Hablando de este tema específico, cuando la persona comienza a mandar información doble, comienza a mostrar su molestia ¿cómo tú te llegas a enterar, como te lo trasmite?

Te dicen no tengo tiempo, no he podido hacer...

¿Te llaman directamente, o en alguna conversación que tienes por correo te expresan alguna molestia?

No, lo que pasa que nosotros, en realidad, desde que iniciamos el primer contacto, cuando vemos que la persona está interesada, como que hay un acercamiento con el postulante. Entonces ya hay comunicación por correo, por WhatsApp, por medio de llamadas por teléfono, en algún momento se vuelve un poco amical el tema, entonces en ese momento, en donde ya hay mucha más confianza en que las personas, te comentan “Milagros no tengo tiempo”, “hay que llenar la información dos veces”, y ahí es cuando te enteras tú, que le está

estresando un poco el tema y les fastidia un poco el tema, entonces le damos alguna ayuda para colgar los documentos en el campus. Así se quedan un poco más tranquilos.

Tú ahora lo que me mencionas es que, en la parte de contacto que es la parte más amical porque es la parte de asesorar y de comunicarles que programas quieren, a veces ingresan por un MBA, pero puede ser que el perfil cumple para un global.

Me acaba de pasar, a mí me llegó un link para el MAEM, lo llame al señor, lo revise y no era perfil de MAEN. Luego, hablé con él, corroboré la información que yo había revisado previamente, y le ofrecí el MBA CENTRUM. Este señor es independiente, pero tiene una empresa bien constituida y todo lo demás, le conté un poco cual era las diferencias y beneficios, conversamos un poco más a detalle de los dos programas, y se está matriculando en el MBA de CENTRUM San Miguel. Como es independiente, no le interesa un máster internacional, pero sí le interesa tener el programa completo con el tema de habilidades blandas, por ejemplo. Pasa mucho de que hay personas que ingresan pidiendo la información y terminan matriculados en un programa que no lo pensaron, porque la hora que uno comienza a conversar con ellos, se dan cuenta que no van por ese lado y nosotros es nuestro trabajo asesorarlos para que escojan el programa correcto.

Hay gente que llena información de programas de Lima, pero son de provincias y nunca van a poder llegar a Lima porque eso involucraría un viaje de varias horas y es demasiado devastador, y les ofrecemos un programa ubicado en su provincia si está activo, claro.

Cuando llega el momento de llenar la información de matrícula para iniciar el proceso de admisión y se comienza a llenar la información del sistema de la CRM y luego en el sistema de la PUCP ¿en ese momento tú ya detectas que va a ver siempre un problema?

No siempre, hay algunos que fluyen, porque son más rápidos o porque de repente no tienen tanta carga en el trabajo o familiar, entonces no les importa tomarse un poco más del tiempo. Sin embargo, hay personas que están un poco más ocupadas y si muestran un poco su molestia de hacer dos procesos.

¿Y eso es un problema, porque llenar la información y después te vuelven a llenar otro y en esos casos se presentan mucho? ¿Te hacen ese comentario?

A mí, personalmente no me lo han dicho de frente. Me dicen “Hay Milagros ¿son dos links?”, “Pero yo ya he llenado uno”. Por más de que uno lo quiera ayudar con el colgado de los documentos, ellos igual tienen que entrar al segundo link y hacer todos los pasos hasta aceptar todas las condiciones. Al hacer todo eso, uno recién puede ayudarle a colgar los documentos.

El primer problema es poder aceptar las condiciones y dar la información, y de ahí viene el segundo problema que son las observaciones de los documentos subidos.

Si, a pesar de que nosotros les informamos, les decimos cuales son los documentos y como lo deben de llenar, que es lo que deben colgar. Pasa que, por el apuro y el descuido, no terminan de leer bien, entonces cuelgan los documentos que no son los correctos.

¿Tú crees que estos problemas son obstáculos para que el alumno finalmente decida no matricularse?

Me ha pasado solo un caso que fue del programa Global, que la clienta se molestó porque justo tuvimos unos problemas cuando fue el examen de admisión de la universidad, que se

comenzó a colgar la web, por la carga se saturó el sistema. Me llamó y me dijo: “sabes que Milagros, si así es para matricularme, no me quiero imaginar cómo van hacer las clases después. Ustedes ofrecen mucha tecnología, pero esto no funciona”. Ahí, yo dejé que le pase un poco la cólera y yo la ayudé y le expliqué la situación. Era entendible. Ha sido la única vez que pensé que se me iba, y los otros casos los he podido manejar. Como conoces ya a la persona, pues tratas de manejarlo, pero yo creo que sí pueden haber casos de abandono por flojera o por realizar el proceso varias veces. Eso genera una molestia.

¿Conoces otros casos similares, donde tu hayas percibido, que no te lo hayan dicho, donde el cliente expresó su molestia en el proceso de hacer los documentos?

Tengo un caso ahorita que es del doctorado online, que es un chico de Ecuador. Él ha colgado los documentos, el error de él es que colocó el CV sin firma y el certificado de trabajo tenía una firma digital. Entonces le rebotaron los documentos de admisión, y él es una persona asequible. Cuando el joven me manda el documento, yo le dije “ya, no te preocupes, mándamelos a mí, yo los voy a colgar”. Entonces no sé en qué archivo me mando los documentos, al momento que yo los quiero abrir, se me cuelga la máquina y me los manda por foto y por hoja, y yo necesito que esté todo en un solo archivo para poderlo colgar. Yo le dije que necesito imprimir ese documento, para escanearlo y poderlo subir, y no he podido hacerlo. Entonces, yo he tenido que decirle varias veces que me los vuelva a mandar. Así, no he podido terminar con su proceso de admisión porque no puedo lograr colgar el CV en un solo archivo, y esto lo estoy teniendo desde ayer en la mañana. Ya no he querido molestarlo a él, y estoy tratando de solucionarlo por mi cuenta para no generarle una molestia.

Si hay temas, sí así pasa, se estaría hablando del 40% de los postulantes del tema de rebote de documentos. No pasaría si es que nosotros filtráramos antes, porque no tengo esa opción de revisarlos antes. Si pudiéramos revisarlos antes los documentos no rebotarían en admisión. No se los decimo de mala manera, pero igual genera molestia.

¿Qué factores adicionales intervienen?

En pagos de matrícula. Pasa que una persona que ya estaba matriculada y ya había comenzado el programa y le tocaba pagar la primera letra. Justo ese día tuvo un problema el sistema y fue al banco, tenía que personarse al banco porque tenía una cuenta fija no sé, y fue al banco y no pudo pagar ese día. Al día siguiente fue al banco y realizó el pago, pero pago con cuatro soles de interés y me dijo: “sabes que Milagros si esto va a pasar todos los meses, la verdad no puede ser, porque a mí, mi cuota me dijeron que iba a ser tal y ahora estoy pagando tres soles adicionales”. Entonces yo le comenté que eso ya había sido un tema de ese mes, y pasó. También hay temas con el link de los pagos de matrículas, ya que para que puedas pagar te piden tu código y la chica no se acordaba su código de la PUCP. Entonces, hemos tenido que generarle una pre factura para que ella pueda pagar.

Y ese problema del pago, cuando es matriculado o no ¿Se da de que pagan derecho de examen o solo en el pago de matrícula?

En derecho de examen no he tenido ningún caso, solo en matrícula.

Justo en el último paso cuando ya está admitido, ya paso el proceso, quizás un poco engorroso en el tema de llenar información ¿de una u otra manera se solucionó la parte final? ¿Algún otro factor que intervenga?

En el pago de la matrícula, es importante. Después, cuando ellos van a financiar con nosotros, ellos llenan una solicitud de un formato que es para la solicitud de crédito y ese formato lo llenan con información del aval de ellos y presentan la documentación. Después de eso, créditos les envían un correo donde les ponen ¿cuál de estas dos propuestas vas a tomar?, porque hay un pago doble en diciembre y las cuotas simples. Al escoger una de ellas, crédito les vuelve a mandar otro correo donde les pone que firmen la proforma que han escogido, y después tienen que venir a firmar las letras. A mí, me parece que es muy largo el proceso y que también deberíamos acortarlo para que sea mucho más fácil el cerrar el proceso con el postulante, porque hasta que ellos no firmen la letra o no paguen el programa al contado nada está dicho, porque la matrícula finalmente se puede devolver, son muchos pasos. Debería haber un único formato.

En tu punto de vista, todos estos problemas que me mencionas tanto el llenar doble información, la parte de observación que es de documentos que es un tema engorroso y un tema de disgusto en el cierre de la matrícula como las firma de letras, que es un proceso muy largo y engorroso ¿cómo crees que puede impactar en el tema del postulante?

Yo creo que ellos sienten que no estamos tan pegados al tema de lo tecnológico como nosotros lo vendemos, porque finalmente lo estamos demostrando en hechos. Yo creo que sí hay cosas en que les podemos facilitar y que pueda ayudar que todo fluya mucho más rápido y se sientan más satisfechos. Finalmente, cuando les llega su carta de admisión se olvidan de todo. Las experiencias posteriores hacen que también, se olviden un poco de los problemitas que tuvieron al inicio. Luego viene la parte de pago de matrícula, suceden algunas cosas, los invitan al coctel y nuevamente se olvidan ya que están emocionados al inicio.

Otro tema es que hay problemas con el test de Personal Insights. El examen normalmente lo resuelven, no hay problema, pero con el Personal Insights hay problemas de que a veces no ponen las 121 palabras, a veces no les graba, no sé si las indicaciones que se les da al inicio no son tan claras, que me ha pasado varios casos en donde finalmente le decimos que haga el test y que lo copie en un Word, y ya nosotros lo ayudamos terminándolo de subir al programa. Eso también puede hacer que el postulante se te caiga.

Es complicado porque les hacemos trabajar doble, y es una parte del examen o de la postulación que es larga, pues avanzan hasta una parte y no graban, no graban, y no saben qué hacer y no lo copian a un Word. Entonces tienen que volver hacer todo ese proceso. La información finalmente no se grabó nunca, a veces ha pasado que el postulante no ha completado la cantidad de palabras solicitadas y no se guarda, y a veces no descubrimos por que no se guardó. Los de admisión admiten que no es muy amigable la herramienta. Eso genera mucha incomodidad. Para evitar inconvenientes, les recomendamos a los postulantes que copien lo que van avanzando del test en un Word, cosa que si no guarda o si se cuelga no tengan que volver a hacer todo de nuevo. Encima el test es muy trabajoso, imagínate encima que no te grabe lo realizado.

Luego de haber descrito los problemas anteriores, en este punto ¿Cómo ves las actitudes que tienen los trabajadores, responden rápido ante un problema o que actitudes tienen ante éstos casos?

Hay de todo, hay personas que son más asequibles y que lo toman de la mejor manera, y hay personas que ya muestran un poco de molestia. La verdad yo siempre he recibido apoyo de las otras áreas, cuando yo he tenido un tema con admisión, ellos siempre se han preocupado por ayudarnos a solucionar el problema. En caja igual. Tratan de buscar una solución. Sin embargo el problema ya pasó, ya se generó una molestia, y lo solucionamos, pero depende de la persona a la que estamos atendiendo y de la llegada que podamos tener.

En tu opinión ¿cuáles son las causas principales que generan este problema?

Yo creo que no está todo enlazado. Si es que la información ya ha sido llenada en el CRM, eso debería jalar automáticamente al campus virtual y la persona no tenga que llenar doble información. Ellos cuando se registran o cuando piden información ya llenan información. Yo creo que todo debería estar enlazado.

En el pago de matrícula, por ejemplo, si sabemos que ya es ex alumno porque nosotros lo sabemos desde que postula. Entonces, darle la información para que pueda realizar el pago sin que rebote dos veces, decirle que es ex alumno y brindarle su código de estudiante, ya que varios ni se acuerdan de dicho código. Y en el caso del test del Personal Insights, de verdad creo que el sistema no ayuda mucho, que no es tan amigable, o de repente ser un poco más específicos en las instrucciones que les damos.

A tu parecer ¿cómo debería ser todo este proceso? Desde que se contacta contigo el postulante, hay temas que tu percibes que podrían mejorar en la parte de llenar información ¿cómo sería el proceso ideal para ti?

Si me parece bien que ellos llenen su información, pero sí me parece que eso se debería replicar a todas las áreas a donde se necesitan tener esta información, para que no vuelvan a llenar esa información. Y en el caso de la firma de las letras, yo creo que deberíamos acortar todos los pasos y así fluya todo más rápido.

¿Has escuchado alguna iniciativa que CENTRUM haya querido implementar para afrontar estos problemas?

Se de una reunión que tuvimos con Administración hace tres meses que estaban viendo el tema para mejorar el tema de los links, pero que todo dependía de la Católica y no era tan fácil realizar cambios.

Entonces ¿no brindaron tantas razones por que no se está implementando?

Lo que pasa es que sí nos dijeron que nosotros nos colgamos de los sistemas o de la forma de trabajo de la universidad, entonces por eso es que tenemos estos temas cuando hay examen de admisión de que se nos cae el sistema a nosotros, ya que utilizamos la misma plataforma. Entonces si necesitamos aplicar otra plataforma diferente, se necesita una aprobación de la universidad y eso no es tan fácil.

Con estas iniciativas que han habido ¿cómo crees tú que se deberían afrontar?

El público de nosotros es completamente diferente al público de la universidad. Estamos hablando de un chico que acaba de terminar el colegio y es full tecnología y no les va a importar si tienen que llenar o no llenar porque el igual va a estudiar su carrera. Pero nosotros creo que debemos ser mucho más finos, ya que estamos hablando de personas, que trabajan, que tienen carga familiar y que no tienen tiempo.

Ya hay un trabajo fuerte el lograr que una persona opte por nuestro programa. A pesar que nosotros somos los líderes y tenemos muchos beneficios, hay muchas otras universidades que les tocan aportes, que nos pisan los talones todo el tiempo. Y llega el proceso y comienzan todas estas trabas, que no todo en los casos pasan como te digo hay unos que fluyen, pero que igual te costaron un montón de trabajo convencer y que se te pueden caer. Entonces yo creo que sí se debería revisar los perfiles que trabajamos, que son totalmente diferentes y que nosotros debemos de darles todas las facilidades del mundo a estas personas para que el proceso sea más amigable, más rápido y que no se vayan a arrepentir.

Hubo casos en que se van ¿Cómo tu percibes que estas instituciones nos están superando en esos puntos o tal vez pasen por lo mismo?

Nunca entrado a detalle sobre cuál es el sistema que utilizan estas instituciones o cuales son las formas que utilizan allá.

Y en tu percepción ¿Crees que la competencia nos supera en esos puntos?

Bueno ellos son la competencia que normalmente copia y mejora. Entonces puede ser que sobre todo los que están bien pegados a nosotros tengan procesos mucho más rápidos. Sobre todo, por ejemplo ESAN comenzó como escuela de negocios, y sí, creo que su sistema puede ser mucho más rápido ya que han trabajado para el perfil que necesitaban, y los de pregrado se han tenido que acoplar a ello, en cambio nosotros es al revés.

¿Cómo CENTRUM supera ampliamente a la competencia?

Por el tema de valora de agregado. Primero el campus, que a pesar de estar lejos jala la vista, es grande, tienes todas las comodidades las 24 horas. Yo por ejemplo fui a la Pacífico, y el campus era bonito, pero lo comparé con CENTRU y el campus de CENTRUM se lo lleva de encuentro. Además, el tema de que nosotros vendemos que somos el MBA número uno en todo lo que les ofrecemos, los certificados, los rankings, el tema de las acreditaciones y el tema de la bolsa de trabajo internacional, las alianzas y los dobles grados que pueden seguir. Ahora, en verdad, la competencia es lo que está ofreciendo, pero nosotros somos mucho más transparentes, nosotros sentimos, lo creemos que somos y que por qué nosotros somos mejores. Nosotros no hablamos mal de la competencia. La competencia para poder lograr jalarnos al cliente que estamos luchando a la par les hablan mal de nuestros procesos o de la gente que estudia acá o del proceso de admisión, ellos a veces nos cuentan. Entonces, yo creo que nuestro programa es conocido, es nuestro programa bandera, y ahora ha sido mejorado y tiene muchas cosas adicionales que otras escuelas no tienen.

Sobre la Pacifico, sobre esta charla ¿cómo fue tu experiencia?

Buena, yo llegue y no estaban con una hojita en Excel, como nosotros estamos en la charla, sino estaban con una computadora. Yo creo que si nosotros vendemos tecnología, deberíamos estar todos en tecnología. Hablo de las charlas, hablo de cuándo vamos a visitar clientes o vamos hacer convenios con alguna empresa, nosotros deberíamos llegar con una laptop y hacer una presentación en power point, y no llegar con un broshure y hacer una presentación en papel. Yo creo que eso dice mucho. Todo entra por el ojo. Llegue y había una computadora, me registraron, me dieron una bolsita con algunas cosas, había un documento adentro donde estaba toda la información del programa, todo en uno, y eso me pareció buenísimo. En experiencia de la charla, ellos se enfocan mucho en el tema de vender mucho a

sus profesores, y también ellos no dejan ingresar a cualquiera, sino que su proceso de admisión es súper rígido. Yo ya lo he comentado acá.

Nosotros como ventas, ni siquiera deberíamos tener computadoras estables acá, sino deberíamos tener laptops y hacerles una presentación, porque son más manejables, porque es más atractivo, es más interactivo, se ve mejor. No se les debería pasar una hojita. Y que el área comercial no tenga esas herramientas es como un jalón de pelos. Nosotros lo vendemos, deberíamos enfocarnos en ello. Los atributos propios de los programas de la maestría quizás no se ven reflejados en los procesos.

La competencia lo está explotando bien, y nosotros lo vendemos. Sin embargo vamos con nuestra hojita en Excel para poner check. Y por eso que la señora me dijo “si en verdad me está pasando todo esto ¿cómo va a ser después? hay de todo. Hay gente que hace el proceso en una y que no le importa llenar cinco veces lo mismo. Lo hacen, lo quieren hacer, y no les importa si rebota el CV, va a depender del carácter de la persona, del tiempo que tenga y de qué tan decidido está. Hay personas que cuestan más en poderlas convencer, y si pasan éstas cositas optan por irse a otro lado porque creen que será más fácil.

Y en el lado de marketing y comercial, así como es detectado que podemos mejorar las charlas con unas laptops haciéndoles más tecnológicos ¿qué otros factores dentro del área crees que se pueda mejorar?

Yo entiendo que son cosas que pasan, pero deberíamos estar más planificados en esos temas. Por ejemplo ahorita en el MAEN hemos cambiado la información que le damos a la persona, es la tercera vez. Qué bueno, porque va a ser mejor para el alumno, pero no debería de pasar igual. Nosotros les íbamos a dar una maestría en Administración de Negocios con una certificación en Finanzas, y después era una maestría en Administración de Negocios con un curso de especialización en Finanzas, y ahora es una maestría en Administración de Negocios y un diplomado en Finanzas. Finalmente, este último que les vamos a ofrecer es mejor de lo que estábamos ofreciendo inicialmente y tiene mayor valor, pero por temas de formalidad que no se ve bien que se les cambie la información. Deberíamos tener todo más claro el panorama de salir a comunicar. Debemos saber bien cuál es la información que les vamos a dar, a veces las charlas son pegadas a las fechas que no hay tanto tiempo de comunicación.

En tu punto de vista de comunicación, ¿cómo tu vez la información que brinda CENTRUM dentro de su página web o sus comunicaciones por correos con respecto a la competencia?

Creo que la página web se puede mejorar. Si he entrado a la página de la Pacífico por ejemplo y es más completa en temas de información y tiene mayor detalle que nosotros. Creo que mientras más información tenga el postulante es mejor. Primero porque no pide información por las puras, y segundo porque la tiene más clara y ya saben más o menos a lo que van.

En la comunicación después, cuando dejan su información y el envío de correos ¿tienes experiencias con la competencia? ¿Cómo reaccionan? ¿Cómo te responden?

He visto cuando ya están en contacto con el alumno, cuando ya les han mandado las contra ofertas, la competencia se está tirando al piso y están tratando de entrar como sea, sin importarles nada en realidad. Sí he tenido información que me han mandado de las ofertas

que les dan, pero no he tenido la oportunidad de verlo como se les comunican. Mi experiencia es que si tú no llamas al postulante, no le des la información.

Otro tema que tiene el sistema es que si tú ya tienes un correo registrado previamente, sigues con el correo anterior y a mí me ha pasado que enviamos información a ese correo, pero las personas comentan que ese correo ya no lo usan y que no les llega la información. Entonces creo que sí es importante que nosotros tratemos de comunicarnos de manera personal, por teléfono, WhatsApp, para poder coordinar y sepan de lo que se trata, y enviarles la información para que la revisen.

¿Tú crees que la comunicación más efectiva es por teléfono?

La información por correo sirve porque es como que ya lo tienen más clara y te hacen preguntas más específicas. Pero si a mí me das la oportunidad de decirles todo por teléfono en ese momento, yo les explico todo, y les digo que igual pueden revisar más a detalle la información por correo. Sin embargo, me pasa mucho de que no leen la información. Si tú no lo llamas por teléfono se queda la información en el ruido. Ahí está el tema de los correos y que correos tenemos registrados, ya que si tenemos correos antiguos que ellos ya no usan. Lo primero es los correos, ya de ahí empezamos a llamar.

¿Cuál es la mejor fuente que te califica bien a los leads?

De los que han venido a pedir información acá normalmente todos se matriculan. Hay mucha gente que pide información porque están recién averiguando, entonces esa gente tú la tienes que ir manteniendo interesada para que no se valla a otra universidad.

Entrevista N° 7

Entrevistado: Natalia Bustamante

Clasificación: Jefe de Producto / Área de Márketing y Ventas de CENTRUM

¿Qué aspectos que inciden en la experiencia del postulante tienes pensado mejorar?

El primer contacto del alumno mediante la fuerza de las ventas, tenemos a cinco vendedoras para MBA's y en total son nueve para todo el portafolio y creo que esta primera comunicación es importante. Ahora no hay un estándar, entonces algunos responden "buenas tardes CENTRUM o "te saluda tal persona de CENTRUM Católica, obtuve tu llamado, obtuve tus datos", identificándose paso a paso. Pero hay algunas que dicen: "Hola si llamaste por información", o no se presentan. Entonces como que es importante uniformizar esta primera entrada, este primer contacto que tienen los alumnos o los postulantes, tanto telefónicamente como por e-mail, mediante plantillas y mediante el Call Center. Hay un Call Center que llama

a los postulantes para pasar como que los más calientes a las vendedoras, entonces como que todo este proceso debería ser monitoreado y estándar para todos, igual como una plantilla de comunicación o como cierres estándares. ¿Qué estamos haciendo para que esto suceda?, estamos trabajando en algo que se llama cliente incógnito y este cliente incógnito lo que va a medir es el saludo, como hablo, como te escucho, como te respondo entre todas igual para crear un estándar de comunicación.

Creo que eso es primordial para que el postulante o para que el que estaba pensando hacer una maestría o que simplemente dejó sus datos porque quiere verlo más adelante, tome confianza con la institución y pueda seguir su proceso.

¿Tienes detectada alguna oportunidad de mejora que incida en la experiencia del postulante, pero que no está relacionada con los procesos que tiene bajo su responsabilidad?

Si yo creo que una plataforma de pagos más amigable podría ayudar al postulante a hacer sus trámites o hacer su pago más rápidos, sentirme “parte de” más rápido. Es como que ahora te mando un link, abres ese link lo pagas y el link tiene muchos problemas en realidad o para los cursos cortos tal vez no tener que seguir tanto un proceso y simplemente tener como que opción el pago online. Entonces, creo que esas son cosas que también nos va a rejuvenecer como institución y eso va hacer que el alumno mejore su experiencia dentro de todo el proceso.

¿Básicamente las oportunidades de mejora que mencionas es la plataforma de pago?

Esa es una, luego al subir los documentos requeridos es muy tedioso a veces tiene algunos problemas de sistema porque no es muy moderno. Entonces esta vez sí refrescamos esta parte de ingresar los documentos del alumno también podría ayudar a agilizar también el proceso.

¿Es la carga de documentos por parte de ello?

Si, nosotros tenemos otro sistema a parte que esta enlazado con la PUCP y este sistema es medio complicado. Entonces, mientras que el alumno no puede subir los documentos, si es ex alumno PUCP entonces tiene que pedirle autorización a la PUCP. Es medio tedioso y los papeles que pedimos son súper sencillos. Entonces, si hubiese alguna manera más rápida o una plataforma más amigable para subir los documentos y pagar ahí mismo el examen sería creo que mucho más rápido el proceso en sí.

PLATAFORMAS DE PAGO

¿Podrías brindarnos una explicación detallada en qué consiste?

El alumno, por ejemplo, mete todos sus documentos y para pagar el examen te tienen que enviar un link y mediante ese link tiene que pagar, pero es muy tedioso y el sistema se para colgando. Igualmente, el pago de su matrícula y por ejemplo solamente creamos enlaces para las matrículas y si el alumno quiere pagar más entonces hay que llamar a caja para que actualicen el monto que el alumno quiere pagar y que el alumno pague con ese link especial. Entonces, se crea un link por cada persona que quiere pagar algo diferente a la matrícula. Entonces mientras el alumno espera o, por ejemplo, a veces las personas están pagando y se cuelga la plataforma o no pueden por X razón, mientras los pasamos con caja el alumno a veces o el postulante está

trabajando y nos tiene que colgar y para volver a contactarlo a veces nos demoramos un día, o dos días para contactarlo. Entonces, este proceso es tedioso por ese sentido.

¿Cuál consideras que podría ser una posible solución a este problema?

Yo creo que una posible solución es hacer esos sistemas de pago online como Verify by Visa y esas plataformas que te permiten pagar inmediatamente o a través del banco, tener un número de cuenta para que puedas pagar por ahí, cosas mucho más sencillas.

¿Con que frecuencia normalmente se presentan estas situaciones?

Si son a menudo. Te hablare de mi campaña. Mi campaña dura un promedio de 3 meses. En esas campañas de tres meses, los casos que veo que el cliente ha tardado en pagar tres veces y no ha podido y esos casos llegan a mí para buscar solución inmediata. Esos casos serán de 15 a 20 por campaña y tengo que meter 150 alumnos. Entonces, más menos, es un gran porcentaje. Entonces creo que es un tema tedioso los que llegan a mí, porque los otros casos que las vendedoras solucionan serán otros 20 a 25 alumnos.

¿Qué factores crees que intervienen en su generación?

Yo creo que lo primero es que estamos amarrado a la PUCP. Entonces eso no permite que CENTRUM use plataformas individuales, que sean más rápidas y que busquen soluciones inmediatas para los postulantes y la PUCP ya tiene un sistema porque ya se venía trabajando por años. Nuestro sistema es distinto también ya sea por la cantidad de alumnos que meten, tienen dos campañas definidas y nosotros como que todo el año vendemos, tenemos un gran portafolios de productos no solo en grados sino en Educación Ejecutiva, entonces eso hace que seamos mucho más ágiles, nuestro público objetivo es distinto, es distinto que el de Pregrado que va a pagar su matrícula porque su papá lo hace y ve la forma de hacerlo y lo tiene más esquematizado. Del alumno de Posgrado se sabe que está trabajando, está haciendo mil cosas, y necesita pagar porque si no se le va el cupo y tiene que hacer malabares para pagar la matrícula o para pagar un examen. Entonces varias personas se han quedado ahí.

Por ejemplo, ahora he hecho una campaña de dos semanas y el pago de examen se había estancado y no pasaban a dar el examen y con eso se abrió, y no tanto porque el examen cuesta 330 soles, pero también hubiese sido más ágil no traer tantos postulantes para este examen gratis. Entonces sí creo que ese tema es importante.

¿Consideras que existe una carencia de infraestructura, tecnología, capacitación que agrave este problema?

La tecnología de la PUCP. Yo creo que la tecnología aquí es clave, estamos en una época de transformación digital donde la gente ya no casi usa efectivo hay empresas que han quitado recibir efectivo y simplemente pagas por un QE o un QR o tarjeta, Lukita, Yape. O sea, hay tantas posibilidades de pagar tan fácil y no puede ser que tengamos y dictemos cursos de Innovación y Transformación Digital y al momento de hacer nuestros procesos esto sea tan tedioso para el postulante.

¿Cómo impacta este problema en las opiniones, sentimientos y percepciones del postulante?

Creo que se llevan un mensaje de que estamos antiguos, se llevan un mensaje de que, “casa de herrero cuchillo de palo”. Como que somos complicados y nos facilitamos. Entonces la imagen

que estamos tratando de comunicar, de que somos ejecutivos jóvenes en este tipo de procesos como el cargo de documentos, como el pago tan tedioso hace que retrocedamos y que el cliente o el postulante nos vean como alguien pasado de moda. Entonces sí creo que pueda generar esa percepción en el postulante.

¿Crees que existen actitudes entre los trabajadores que están impactando o influyendo en la experiencia del estudiante?

Si yo creo que cada área tiene una parte que mejorar en actitud y eso si puede venir por un tema de motivación y de Clima Laboral. Eso se está trasladando al alumno porque si bien es cierto CENTRUM ha crecido y sigue creciendo y tiene toda la visión de seguir creciendo. Hay cosas que faltan mejorar y entre estas cosas también está el trato de servicio al alumno que creo Uds. saben por lo que están haciendo que la experiencia del alumno se ha convertido en un centro para nosotros, y ahí nos damos cuenta todas las posibilidades que tenemos y que creemos que el alumno está siendo tratado como un alumno de posgrado y a veces no.

Desde el tema que presentaron los papeles y se cuelga la plataforma y hay que esperar dos días para lo cuelgue, el tema que, si el postulante quiere pagar más, tenemos que decirle que vamos a crear un link y que le avisamos cuando lo tengamos. El tema de que es cuando ya eres alumno vas donde tu coordinador a ver si te responde, si lo vas a buscar te mira mal porque hay profesores que a veces van y no están de buen humor para dictar clases, hay profesores que se han quedado en lo antiguo y que te dictan una clase y el alumno no aprende y ese tipo de mediciones que tu sientes que a si me tomaron una encuesta, pero ya los alumnos, y te lo digo esto como ya alumna del MBA 131, es como que ellos sienten que mis compañeros que por gusto son las encuestas, porque nadie hace nada, que nada mejora desde que te vas al aula y no tienes un acrílico para poner tu nombre.

Al menos mi grupo, porque estoy yo, me dicen a mí y tuve que ir tres veces donde la coordinadora para pedirle que nos pongan acrílicos porque me iban a linchar, pusieron acrílico no pusieron plumones. Entonces todas estas cosas impactan realmente en los alumnos postulantes, en el proceso que estén y eso se debe a que hay falencias en cada punto en los trabajadores para darle un buen servicio al alumno, porque yo creo que, si nosotros los trabajadores sintiéramos, y no es que no lo sienta pero no basta que una sola persona sienta sino tiene que ser un equipo uno solo, y todos deberíamos sentir que el alumno es la estrella de CENTRUM, cada uno de los alumnos, y que cualquier cosa que el alumno diga debe ser tomado en cuenta. Si no es válido lo que el alumno dice entonces explicárselo, pero hacerle entender que lo escuchamos pero que no nos parece valido por estos motivos, pero si el alumno dice algo que hay que tomarlo en cuenta hay que tomar acción y demostrar a los alumnos que se toman acción para hacerlo sentir satisfecho porque el alumno no es otra cosa que un cliente, un cliente que en todo el proceso que son dos o tres años lo que fuese, lo que dure su maestría en todo este proceso, es un cliente de largo plazo que al final va a obtener el producto que es el cartón.

Pero en todo ese proceso es un cliente, es un proceso de cliente y debe ser tratado así, se debe sentir así. O sea, no puede ser que no tengan solución, no puede ser que alguien reclame una nota y que a veces ni te respondan. Si creo que es algo en lo que CENTRUM tiene que trabajar, en meter ese sentido, no sé cómo llamarlo, pero sentido de urgencia tal vez, sentido de que el alumno es el centro y que por el estamos acá, yo estoy aquí por los alumnos y por los alumnos yo puedo tener nuevos postulantes, porque si yo tengo alumnos satisfechos van a comenzar el

boca a boca y eso me va a traer nuevos prospectos. Entonces todo es un círculo y que, si el alumno está agradecido con la gente de maestrías, los Asesores, los coordinadores, ellos lo van a sentir se van a motivar más, si tú ves alguno con un fastidio no creo que eso tenga mucho sentido. Crear esta conciencia es importante en cada uno de los trabajadores.

Paréntesis

¿Cuál dirías que son las causas principales que generan problemas? Y ¿Por qué?

Es un tema complejo porque la plataforma de pago la tenemos enlazado con la PUCP, entonces desligarse con la PUCP es difícil y yo no sé si eso sea posible, yo creo que eso es el problema. Entonces hay que ir desde el camino de que la PUCP debería buscar unas plataformas sencillas poner como que, adaptarse a las nuevas tecnologías de pagos. Por ahí creo que iría el problema. La causa claro que no nos podemos desligar y ¿por qué? Bueno solo CENTRUM lo sabe.

¿Crees que se ha realizado alguna iniciativa para afrontar este reto?

No, yo creo que no, yo creo que simplemente dijeron la PUCP dice entonces así se hace, entonces no creo hay ninguna iniciativa para iniciar el reto.

¿Por qué consideras que no se ha podido implementar? ¿Básicamente porque la PUCP lo dijo y ya está?

Si yo creo que cuando viene una directiva de la casa madre nosotros nos quedamos como que ok, no hay un por qué, no hay un oye te puedo hacer esto. Entonces si ya las direcciones o las directrices dadas por las casas madre nosotros solo hacemos que obedecer, creo que nadie se atreve a proponer otra cosa.

¿Cómo afrontarías este reto?

Yo creo que sería difícil, yo creo que iría con varias propuestas buscaría el retorno de inversión de estas propuestas el valor que le daría nuestro servicio a esta propuesta, yo creo que sería una tarea de perseverancia, como que “la gotita en la roca, hasta que la rompe” y ya por aburrimiento creo que me darían la oportunidad de realizar un demo o tal vez hablaría con los proveedores y les diría que me den un demo para que la casa madre pueda comprarles esta idea y que tal vez podamos usarlo acá y después en la casa madre. O sea, vería caminos, formas sabiendo que es un tema difícil justamente porque la causa del problema es que hay una relación que no se puede romper y para no romperla hasta el momento hay que seguir todo lo que ellos digan.

Basándonos en la otra oportunidad de mejora que es la carga de documentos

¿Podrías brindarme una pequeña explicación detallada de en qué consiste este problema?

Si la carga de documentos. Nosotros te mandamos dos links cuando tú decides postular a cualquiera de nuestras maestrías. Un link donde se tiene que llenar ese formulario medio largo y tedioso, pero no tan complicado, donde tienes que llenar todos tus datos para que entres a nuestro CRM ya como parte de la oportunidad del FANEN, y otro que es un link donde tienes que crear una cuenta PUCP y si ya tienes una cuenta PUCP tienes que llamar a PUCP para que te ayude a crear una, y que te ayude a entrar al Campus Virtual donde tienes que identificarte y ahí cargar tus papeles. Pero no solo cargas tus papeles y luego, una persona manualmente revisa que los papeles estén correctos. Al momento de revisar que los papeles son correctos, te

mandamos un link de pago para examen. Entramos al link de pago para examen si es que funcionan los passwords, sino tienes que esperar, luego pagas los 330 soles para el examen y luego te mandamos 2 links que son tus exámenes, uno examen y el otro de “Personality Insights”, que es un test que nosotros tenemos. Básicamente ese es el proceso.

¿Qué factores crees que intervienen en la generación de este problema?

Otra vez la PUCP, porque antes era como que le mandaban los papeles a la vendedora por WhatsApp y la vendedora en file a mano le entregábamos a admisión, admisión lo corroboraba. El examen era presencial. Ya vienes el sábado tal para dar el examen, venía a dar el examen luego tenía una entrevista. En eso básicamente consistía el proceso antes. La PUCP llegó y dijo todo tiene que estar todo en el CAMPUS. Como todo tenía que estar en el Campus, tienes que traer tus papeles al OCAI. Para eso tienes llenar este link, entonces yo necesito que entren a mi CRM bueno entonces mándalo al link. ¿Pero no habrá otra solución?, yo estuve un poco involucrada, no estuve del todo, pero si estuve involucrada en este cambio y en este proceso. Se les pidió varias veces que, como puedo hacer para que no necesariamente mandarle 2 links al postulante, porque cuanto más le mande al postulante menos va a ver y menos va a llenar, porque va a decir “asu”. Pero tratamos de buscar solución yo creo que esto duro si no me equivoco cuatro a cinco meses de conversaciones con la PUCP entre que su sistema o nuestro sistema y como podíamos solucionarlo y básicamente la respuesta es mandar los dos links.

Entonces se quedó en eso se tenía que mandar los dos links por parte de nosotros, que ya de por si era demasiado largo y que tampoco podemos quitar algunos datos porque nos ayudan a tener una base completa. Nuestro CRM nos da los datos tanto de los LIKS que son nuestros postulantes, como de nuestros potenciales alumnos que son los que están en procesos como de nuestros alumnos que próximamente se convierten en ALUMNIX cuando se gradúen. Entonces hay bases completas ahí, campañas como de historia en alumnos de CENTRUM, era necesario tener todo ese formulario, que también lo trabajamos y lo achicamos un poco pero solo un poco y aparte de eso teníamos que mandar lo de la PUCP. Entonces, el problema central fue que la PUCP tampoco nos ayudó a buscarle una solución rápida a esto, porque eso dijeron que solo era por seis 6 meses y ya vamos dos años con el sistema. Entonces, creo que el problema principal es que la PUCP olvidó su directriz de que había que usar esa plataforma, que no hay otra opción y hemos tratado de acomodarnos como sea.

¿Cómo crees que impacta este problema en los sentimientos, opiniones o percepciones de nuestros postulantes?

Yo creo que es lo mismo que la pasarela de pagos, nos ven como antiguos en esa parte y si genera un fastidio creo que sobredimensionado a diferencia de pago porque pago es como cuando no puedes pagar algo y al final siempre hay una solución. Pero en este caso el alumno ha buscado sus papeles, o sea al buscar tu Bachiller (yo demoré tres días en buscar mi Bachiller), subir tus boletas y bajar tus boletas de pagos. Yo nunca bajo mis boletas de pago, en ese momento dicen, ¿cómo las bajo? Y hay gente que tampoco nunca las baja o nunca vas a recogerla porque yo pensé que todavía se recogen. Que más pedimos boletas de mano, DNI, tu CV en formato CENTRUM y la foto que tienes que subirlo al CV. Entonces échate a buscar la foto y cuando algo de eso se malogra. Tú has juntado todos tus papeles o la gran mayoría y

has tratado de subirlos y a la mitad se corta cuando tú ya has hecho un trabajo previo, molesta o cuando intentas hacerlo y no puedes y eso molesta.

Yo creo que si es importante este paso más que el pago, porque genera un fastidio mayor en el postulante. Y es como que “pero no puedo poner mis documentos”, hay gente que se enoja, hay gente que deja de postular, simplemente porque el proceso es tedioso. Y en otras escuelas simplemente solo tienes que enviar el CV. Entonces sí creo que el fastidio en el postulante puede ser mayor.

¿Tú crees que existen actitudes de los trabajadores que estén impactando o influyendo en la experiencia del postulante?

Yo creo que las mismas. O sea, la falta de atención al postulante, ya viene desde la PUCP ya no viene tanto de acá, creo que el sistema también cambio porque había que traerlo acá, capacitamos gente aquí en el área de admisión en realidad, pero no te dabas abasto y eso ocasionaba que el alumno espere, y no se tiene en cuenta que el tiempo del postulante es importante, tal vez más importante que el nuestro, entonces es esa una experiencia a mejorar.

¿Cuál o cuáles dirías que son las causas principales que generan este problema? Y ¿Por qué?

La falta de identificación entre nuestros postulantes no son los iguales a los postulantes de la PUCP. Entonces el hecho de amarrar un sistema de Pregrado, Posgrado y un sistema que tampoco es amigable, porque simplemente tenemos que seguir directrices de una casa madre, no creo que ayude o que busque soluciones. Sino solamente tengo que seguir esto. Es como que “no te queda un zapato y como sea metes el pie, y así incomodo andas por año”. Entonces, creo que ese es el principal problema y queremos ajustarnos a lo que la PUCP indica, pero en realidad no cabemos.

¿Consideras que se ha realizado alguna iniciativa para afrontar este reto?

Si hubo más iniciativa que en el caso del pago, se intentó buscarle solución con la PUCP en conversaciones entre nuestro sistema y su sistema, y ver cómo podemos hacer para unificarlo para que el alumno no lo sienta tan tedioso, para que fluya, aunque sea. Luego, al momento de que no funcionaba porque ahí solo funcionaba con dos personas que atendían hasta las cuatro de la tarde. Por ello, cuando estaban en cierre eso se volvía un loquerío porque la vendedora gritaba, yo me volvía loca y nadie me contestaba en la PUCP. Entonces creo que ahí también se tomó acción y se trajo lo que hay acá y hubieron capacitaciones para la gente de admisión y que eso fluyo un poco más rápido, igual la atención no es que tenga tantas personas, tiene tres personas. Llega un momento que se satura y como yo estoy en cierre que es donde la gente decide entrar porque realmente la gente espera el último momento. Entonces por más buenas intenciones que tengamos, a veces es imposible. Creo que si acá se ha tomado acciones o tengo conocimiento tal vez que se ha tomado acciones acá más que en el caso anteriores. Pero que tampoco han tenido el éxito que el postulante espera.

¿En tu opinión como afrontarías tu este reto?

Creo que hubiera insistido más. Yo te puedo hablar porque he visto este proceso de cerca y mi insistencia porque no se ve o porque se buscó en la solución, fue como fuerte y fue pedir solo mi dirección, mostrar los inconvenientes y llevarle casos. Pero en realidad al final creo que faltó un poco de insistencia, porque al final era una directriz y como que “no insistas más”. Y

porque no es el único problema que tenemos y no me miden por cuanta gente o cuantos satisfechos son los postulantes, si no por cuanta gente voy metiendo.

Creo que eso también eso por ejemplo un sistema de admisión que deberíamos tener para todos. Cuan satisfecho es el postulante con tu labor. O sea, así no tenga contacto contigo, pero si yo me encargo de que todas las vendedoras contesten bien el teléfono, entonces mídeme también por eso. Yo creo que es necesario por cual satisfecho está el alumno, porque hasta que el que limpia tiene contacto con el alumno directa o indirectamente, desde que pasas y el vigilante te dice “Hola”, hasta que van a tu salón y te saludan y borran la pizarra. Cada punto de contacto es importante desde que al alumno a veces lo ves perdido y te puedes acercar para ver que necesita, tal vez una visita. Y eso yo creo que es primordial y eso nunca ha pasado. Yo ya estoy en el 4to ciclo, pero creo que es primordial que cada semana que tienes clase “yo tengo clase quincenalmente”, uno de los dos días vaya la coordinadora y pregunte si todo está bien, si alguien tiene una necesidad, si algo pasa, aunque sea un correo.

Entonces que es importante que todos los integrantes de CENTRUM sean medidos por este indicador. ¿Cuán satisfecho está el alumno? y si no ¿por qué? Y si no está satisfecho ¿por qué? Desde donde parte el problema. Entonces todos toman acción para que todos los alumnos tengan la satisfacción en la mente.

Con relación con tu experiencia ¿En qué crees que superan a CENTRUM las instituciones de la Competencia?

Te voy a ser sincera. Yo creo que no nos superan, yo sí creo que somos los mejores. Estoy convencida de eso y eso creo que me ayuda a vender los productos. Estoy segura de que tengo la mejor malla del mercado, estoy segura no todos, pero la mayoría de los profesores mejores que los de los mercados y la experiencia del extranjero también la tengo superada.

No conozco casos cercanos de satisfacción de servicios de las otras escuelas. Pero si he escuchado desde mis compañeros del MBA que ESAN, o sea no se metieron a ESAN porque les dijeron que la gente que había estudiado en ESAN, que era pésimo que no tenían atención, que les cobraban por todo, que todo era un desorden en ESAN y se metieron en CENTRUM, como a gente que estudia en la PACIFICO y dicen que estuvo bien...no lo diferencian. Entonces en cuanto a servicio no tengo mayor Beach que lo que he podido escuchar de algunas personas.

En cuanto a producto creo que CENTRUM tiene una gran ventaja y estoy convencida de eso y por eso creo que sigo entusiasmada en trabajar y seguir queriendo que más personas sigan estas maestrías. Porque creo que si tenemos la posibilidad de cambiar personas. Si tal vez enseñamos en aulas, pero no lo practicamos acá. Eso es un problema grave que yo lo veo aparte. Pero les estamos dando a las personas que nos escuchan en ese momento todas las herramientas para que ellos puedan ir y triunfar en el mundo. Y creo que como producto no tenemos nada que envidiar a la competencia, al contrario, comparándonos con las mallas de afuera creo que sí tenemos cosas por mejorar en cuanto al centro de la persona, a que la persona crezca. Pero eso creo que con el tiempo se va a ir amoldando, porque el mercado también lo va a requerir. Entonces no te puedo hablar mucho de los servicios, porque no conozco el servicio de otras escuelas.

Haciéndote un contraste ¿Cuáles crees tú que son las razones o ventajas por las que CENTRUM supera a sus competidores?

Los puestos en el ranking nos ayudan. Si bien es cierto es algo que el consumidor está confundido porque todos sacan que son el número uno en todo, creo que nosotros tenemos como validarlo y nos pasa a menudo que la gente deja comentario como que “ah ya, son buenos, pero no te pase, el número 3 del mundo” no mira aquí está el ranking y se lo mandamos. Entonces, siento que es algo palpable, algo que nos ayuda a que el alumno diga “ah sí, era verdad”. Tiene un sustento que nos ayuda.

Luego que al momento de comparar la malla de algunas maestrías no de todas, pero nuestro MBA que es nuestro programa principal. Creo que es una malla que al momento que las comparas con las mallas de las competencias llámese en este momento ESAN, PACIFICO, PAT, nuestra malla está más adelantada porque trata de centrarse en la persona. Mientras que las otras todavía hablan de cursos más “hard”. Hasta ahí vamos bien, creo que el tema de que ahora las tesis sean “Consulting” o que las tesis tengan este sistema de consultaría que tú vas buscas el problema, hace que seamos la primera escuela con una tesis teórico – práctica y que no simplemente te sientas a estudiar o a ver como solucionas tus problemas en libros, porque creo que el alumno al final puede palpar si lo que propone podría haber funcionado o no. Entonces creo que esas tres cosas son importantes y que nos diferencian.

No te voy a hablar de nuestros profesores porque yo siento que no los explotamos lo suficiente, porque PACIFICO explota a sus profesores de una manera envidiable. Si son buenos, pero nosotros también tenemos profesores buenos. Tenemos a Kurt Burneo como profesor de Economía, yo soy publicista, que voy a saber de Economía, pero yo algo había escuchado cuando él era ministro y cuando me enseñó, un señor para quitarse el sombrero por todo lo que sabe. Tenemos un profesor de Marketing que yo ahí sí podría decir, yo dije mi expectativa en el curso de Marketing era, ¿Qué voy a aprender acá? Y me pusieron un profesor que no había conocido que era tiempo parcial y que era súper bueno que era emprendedor y que se preocupaba por cada uno de nosotros y sabía la falencia de cada uno y como nos podía ayudar a seguir creciendo, creo que eso es lo que nos faltaría impulsar los profesores. Pero creo que, si tenemos ese diferencial de profesores con otras escuelas para sacarlos, simplemente que no los explotamos por ciertas cosas internas.

Entrevista N° 8**Entrevistado: Wendy Manrique****Clasificación: Supervisora de Admisión / Área de DARSA - CENTRUM****¿Qué aspectos se tienen identificados que podrían estar incidiendo en la experiencia del postulante?**

La experiencia que puede fastidiar un poco que sí la tengo identificada es la toma de una prueba que se llama “Personality Insights”. La prueba en sí es interesante porque a través de un texto de 1200 palabras, a través de un ensayo la plataforma te bota un reporte de tu personalidad. Pero el problema es que la plataforma no es amigable, entonces normalmente los postulantes por falta de tiempo u otros motivos no leen las instrucciones por completo y se dejan guiar por su intuición. Es más, este texto de indicaciones se ha ido cambiando a lo largo de tiempo a raíz de las incidencias para mejorarlo y tratar de ayudarlos por las preguntas y los problemas que tenían y hemos ido cambiándolo. Entonces ahorita es como una infografía súper sencilla. Inclusive el link de ingreso está dentro del texto para que puedan ver todas las indicaciones pero a pesar de eso casi la mayoría ingresa al link de frente sin ver las instrucciones y el ingreso no es tan sencillo. Asimismo, plataforma no es amigable y no se tiene esa información. Por ejemplo, no dice en ningún lado más que en el texto de indicaciones que si, por ejemplo, tú estás redactando y tienes que salir y cerrar la plataforma y hacer otra cosa, puedes volver a entrar, pero cuando tienes que volver a entrar tienes que

generar el link desde el principio y seguir los pasos desde un inicio. Así, se genera un link porque tú generas un link y ese link tienes que esperar que te llegue al correo. Entonces ¿qué hacen? Ingresan al link que entraron la primera vez y ese link ya venció y les va salir un error y siempre reportan lo mismo y se fastidian por que le hacen perder tiempo, porque estos problemas pueden pasar un sábado o un domingo que no trabajamos y la disponibilidad de tiempo que ellos manejan normalmente es el fin de semana porque de lunes a viernes todos trabajan hasta tarde.

¿Y cómo te llegas a enterar tú de esas cosas?

Porque llego el lunes, y el lunes me encuentro con una cantidad de quejas por correo y con pantallazos ¿no? “mire lo que me sale, hay un error, se ha colgado, no me deja entrar” y allí yo sé qué es lo que ha pasado y les explico y les llamo, no solamente yo sino todo mi equipo y se le explica. Pero como la plataforma no es tan amigable en realidad no es culpa del usuario sino de la plataforma que no es amigable, y el usuario tampoco no tiene el tiempo de investigar entonces hay que explicarles bien cómo entrar, cómo volver a entrar. Aparte de que no es amigable siempre se cae el servidor, sale otro tipo de error que puede ser que nos han pasado como cinco casos, que están redactando y tienen que ser mínimo 1201 palabras para que te arroje un reporte. Entonces si están avanzando, y a las 600 palabras tuvieron que hacer algo, se fueron y cuando regresan se supone que esas palabras tienen que estar ahí y ha habido hasta ahora cinco casos en que se les ha borrado y tienen que volver a hacer y no hay forma de recuperar la información. Nosotros no somos administradores de la plataforma. Si bien nos han enseñado a usarla para visualizar los reportes y ver si dieron o no dieron el examen, no tenemos la capacidad para resolver problemas. Por ejemplo, en estos casos que se han presentado recurrimos a otra área de CENTRUM que es Tecnologías de Información para que por favor nos apoye. Mientras que demore la solución el postulante se sigue fastidiando y sigue perdiendo tiempo.

¿Porque se cae el servicio?

Porque se cae el servidor y sale un error y no puede entrar, y nosotros no sabemos qué error es ese y dependemos de una tercera área, nosotros no podemos darle un soporte tan adecuado por que dependemos de ellos.

¿Y la atención de esos casos es rápida? ¿O TI se demora?

Sí, a veces se demora. Porque no solamente atienden a admisión en realidad están en miles de proyectos, pero tratamos de hacerlo en el menor tiempo posible. El objetivo del proceso de admisión es que sea lo más rápido posible para que el estudiante se matricule ¿por qué? Porque le dan una serie de descuentos, por ejemplo, si te matriculas hasta tan fecha tienes un descuento, entonces los estudiantes vienen muy presionados con el tema de que pierden el descuento.

¿La frecuencia con que ocurren estos disgustos es muy alta?

Del Personality sí, la mayoría de personas tiene problemas no solamente de que se cae el servidor sino más que nada de que la plataforma no es amistosa y no entienden cómo entrar, que cometen errores por que no leen el instructivo y hay que esperar el día lunes a que le devuelvan la llamada. Hasta por correo no lo entienden cuando uno les explica, hay que llamarlos y guiarlos.

Y eso requiere bastante tiempo de todos ustedes, de todo el equipo...

Sí y no solamente de nosotros sino también del propio postulante porque cuando lo llamamos ellos también están trabajando y a veces no nos pueden atender... y a veces necesitamos guiarlos en línea “entre acá, mire de click acá” y están en una reunión “señorita estoy en una reunión llámeme más tarde” o “sabes que, llámame el viernes porque yo no lo voy a hacer hasta el viernes” porque la mayoría pide sus accesos para rendirlos los fines de semana.

Si tuviéramos que hablar de 100 postulantes ¿cuántos tienen este problema?

Será pues un 40%, ahora ese es el mayor porcentaje de “quejas” por así decirlo que sí genera un fastidio. El otro porcentaje es que el examen que tenemos actualmente es demasiado difícil, es un examen que lo ha desarrollado la misma PUCP, pero nosotros hemos entrado a tomar el examen porque cuando nosotros empezamos a tomar el examen los resultados eran muy bajos. Pensamos al principio que estaban mal colgadas las claves porque todo es virtual, entonces revisamos con TI que estén bien colgadas las claves, que no haya error y no había error. Antes de reunirnos con la PUCP de nuevo lo rendimos el personal de admisión y nos dimos cuenta de que el examen es más o menos de un nivel de pregrado, a pesar de que las preguntas vienen del banco de preguntas de la escuela de postgrado de la PUCP. Eso me lo han certificado en la PUCP que no es de pregrado, pero, por ejemplo, son dos partes: matemática y razonamiento verbal y la parte de matemática es sobre todo la más difícil que a veces hay fórmulas trigonométricas o cosas que no lo tenemos en la mente porque el perfil de un MBA es personas que ya están trabajando y que han salido hace 20 o 15 años de la universidad y eso se corrobora porque tenemos un programa muy junior que es para los recién egresados de la universidad. Ellos son los que sacan las mejores notas por que recién han salido y lo tienen fresquito. Inclusive ese examen de ese nivel está en inglés, las preguntas están en inglés las respuestas en inglés y a pesar de eso sacan notas altísimas. Pero el común denominador de nuestros postulantes no son "juniors".

¿Y por qué se alarmaron? ¿Era muy significativo los que no aprobaban?

Sí, pero igual casi todos salían mal entonces se decidió, porque no se iba a cambiar el examen por tema presupuestal, se decidió continuar con el examen, pero darle mayor peso a la entrevista, en los programas que tengan entrevista porque no todos tienen entrevista. Y en los programas que no tienen entrevista se daba mayor peso al "Personality Insigth" o a la evaluación del perfil, a la experiencia laboral que tenía el postulante.

¿Y los postulantes manifiestan su incomodidad cuando dan el examen?

Al principio cuando hubo el cambio sí, se expresaban muy muy preocupados “señorita pero ese examen estaba muy difícil”, “no he terminado”, “no me alcanzó el tiempo”, muy muy preocupados, entonces ahí fue que se decidió enfocar el mayor porcentaje de la evaluación a la entrevista, entonces tratamos de apaciguar las aguas con el estudiante y con las vendedoras informarles, porque las vendedoras son el primer canal de información. Entonces ellos se quejaban con la vendedora, le decían “este examen está muy difícil, yo lo he dado muy mal por favor dame otra oportunidad, “que mira que se me cerró, no me alcanzó el tiempo” y ellas nos transmitían la información. Asimismo, también había otros postulantes que nos decían a nosotros la información, entonces a raíz de esta ola de preocupación de los postulantes por el desempeño en el mismo; no nos aprobaron el cambio del examen, entonces se decidió en la dirección de admisión darle mayor peso a la entrevista y así apaciguamos las aguas. Tanto al

postulante como a la vendedora les dijimos, porque las vendedoras también estaban muy preocupadas nos decían “oye se va, se va a la competencia por que siente que no va a ingresar, porque se siente que no lo ha hecho bien que es muy difícil”. Entonces les decíamos “no, explícale, cuando te digan estas cosas diles que no se preocupen que el examen es para ver como enfrentan los retos y que más peso va a tener la entrevista y la evaluación de su experiencia”. Entonces ellas canalizaban también la misma información y cuando el postulante mismo se quejaba con nosotros también les decíamos lo mismo y se quedaban más tranquilos.

¿Entonces es de esperar que en el siguiente proceso suceda lo mismo?

Los exámenes siguen siendo los mismos. Tenemos tres o cuatro exámenes que son del mismo nivel y no se va a cambiar, por el momento no tenemos aprobación a comprar otro examen.

Entonces es probable que surjan las mismas inquietudes...

Sí, pero como te digo, como ya hemos estado calmando las aguas con esa razón y aparte no están siendo mal evaluados. Ellos también reciben su carta de admisión y algunos te preguntan “oye, pero como fui admitido si yo di tan mal examen”, y tú les dices “no señor”, le explicas, “lo que pase es que su perfil ha sido evaluado, sus referencias laborales, su experiencia, su currículo, los estudios que usted ha llevado, diplomaturas, entonces eso tiene mayor peso que la prueba de aptitud”. Entonces con eso ya se quedan más tranquilos. Entonces no sé si pasarán la voz entre ellos o qué, pero el nivel de las quejas ha bajado. ¿Por qué? Porque a todos se les informa “no te preocupes, yo sé que el examen es de un alto nivel, pero más peso se le va a dar a tu experiencia y a tu perfil profesional.

¿Tú crees que este tipo de examen puede incidir en el perfil de las personas que finalmente ingresan?

Lo que pasa es que este programa que te digo es uno especial para jóvenes, pero el promedio de personas de los demás programas de CENTRUM son personas de más de 30 años, en realidad es bien marcada la diferencia, pero no es que incida en que el tipo de examen va a definir el perfil de la persona. No.

Pero no todos los programas tienen entrevistas...

Así es. Solo se están manteniendo entrevistas para el Global, para el Tricontinental que es este programa para “juniors” que es con beca, para el doctorado y para el MBA MAESTRICH. Los demás programas son admisión directa contra la evaluación del examen y el perfil y el Personality Insights.

¿Algún aspecto más que pueda estar incidiendo en la experiencia del postulante?

Esos son los dos principales, y por a o por b motivos, la gente que no tiene mucho manejo de la tecnología porque todo es virtual de que no saben manejar las plataformas sí se pueden fastidiar. Te dicen “se me cerro, por favor, me puedes dar otra oportunidad”. Pero los más resaltantes que puedan generar malestar son esos dos puntos.

Otra cosa que podría generar fastidio es que ahora en este proceso de admisión nosotros estamos utilizando una nueva plataforma para subir documentos que es el campus virtual. Esto lo estamos haciendo desde hace un año atrás. Anteriormente todos los documentos de postulaciones se entregaban en físico o por correo electrónico se les mandaban a las

vendedoras y ellas nos los reenviaban, todo era por correo electrónico porque no teníamos una plataforma para gestionar documentos de admisión. A raíz de que la OCAI, que es la oficina central de admisión e informes de la PUCP, que nos brindan el servicio de la plataforma del campus donde tú como postulante recibes un link de la vendedora, ese link te va a llevar al campus. En el campus son una serie de pasos que tienes que seguir. El primero es como una ficha de inscripción donde tienes que llenar tus datos. El segundo es aceptar la normativa que te va a llegar a tu correo con lo que aceptas digitalmente y el tercero es la subida de tus documentos. Nosotros como admisión diseñamos la plataforma de acuerdo al programa y de acuerdo a los requisitos. Entonces si tú postulas a un MBA gerencial internacional ahí van a estar los documentos requeridos para ese programa. Entonces ahí el que maneja el tema de internet y el tema de tecnología no tiene ningún problema, pero la mayoría no tienen el tiempo o no tienen el manejo, porque tienes que digitalizar los documentos, y tampoco el campus es muy amigable. Vale decir, no permite subir por ejemplo un CV de dos hojas, no permite subir dos archivos en el campo destinado al CV, se tiene que digitalizarlo en uno solo. O por ejemplo los certificados de trabajo: tienes cuatro certificados de trabajo y quieres subirlo uno por uno, no te deja y no sabes cómo unificar un puf, entonces lo que nosotros hemos tenido que hacer para tratar de llevar la fiesta en paz y darles el mejor servicio y la ayuda es bajar una herramienta algo que me ayude a unir pufs y le digo a las vendedoras “ya mándamelos a mí y yo te los unifíco y yo te los subo”. Ósea sí somos proactivos con el tema de ayudar pero de todas maneras como que la primera impresión es que “ay no, como que estoy perdiendo más tiempo” o tal vez al inicio cuando recién se registran en el campus que te manda la vendedora puede ser que tu hayas llevado un curso en la PUCP hace muchos años y ya tengas un código de alumno y no te acuerdes, pero con tu DNI te dan tres opciones: tengo código PUCP, no tengo usuario, nuevo usuario o tengo tal correo, y por ejemplo tú no te acuerdas que llevaste ese curso hace 20 años pues y pusiste nuevo correo y cuando pongas tu DNI va a botar un error y no te va a dejar avanzar y te dice “este DNI ya está registrado con otro correo” y tú dices “¿Qué correo?” entonces el primer canal es tu vendedora y la vendedora nos canaliza esta duda. Entonces nosotros entramos a ver y le decimos “ah sí, mira ha llevado en el año 2000 un curso tal, y está relacionado con tal correo” y tal vez resulta que ese correo ya ni lo usas. Entonces lo ayudamos a través de la vendedora o directamente con ellos y podemos tener la capacidad, felizmente nos han dado a raíz de las incidencias la potestad de cambiar esos correos. Les decimos “señor ¿no se acuerda su correo? Ya deme un correo actual que usted utilice y entonces lo cambiamos”, “ya ahora regístrate con ese correo ya no va a haber problemas”. Tal vez estas cosas sí pueden detener la fluidez de esto porque lo vas a tener ni bien entras, ni bien quieres subir tus documentos te vas a dar con eso si es que has estudiado en la PUCP y no te acuerdas.

¿Y esto es muy general?

Sí sueles suceder, pero como las vendedoras ya tienen más manejo del tema ellas también solitas los ayudan o sino cuando ya es muy difícil y no sabes cómo ayudarlo ya nos los transmiten.

¿Cómo puede estar impactando esto en el postulante?

La mayoría siente preocupación de que el tema del tiempo o que están postulando a un financiamiento con su empresa y necesitan la respuesta ya, pero por equis motivo que no dependen de él le hacen una demora. El mismo proceso de admisión no debería demorar más

de dos días en el mejor de los casos por que los hacemos súper exprés si es que tienes todos los documentos en orden, pagas y das tus exámenes al día siguiente podemos admitirte si es que no tuviera entrevista el programa, porque cuando tiene entrevista sí hay que agendarlo con el director a cargo y eso sí ya demora un poco más. Entonces se sienten un poco angustiados cuando el proceso se detiene por algo y algún compañero suyo del trabajo o amigo o novia están postulando juntos y uno lo hace rapidito y el otro empieza a tener problemas, ahí empieza el disgusto.

¿Y de estas cosas se enteran ustedes a través de la vendedora?

O la vendedora o el mismo postulante. En realidad, hay diversos tipos de postulantes. Hay de los que solo quieren tener contacto con la vendedora y todo le transmiten a ella y ella a nosotros o de los que directamente se comunican con nosotros y nos manifiestan sus preocupaciones o fastidios.

¿Estos problemas cómo impactan en los trabajadores?

¿En la oficina de admisión? Claro, en realidad nos detienen también a nosotros el proceso para los demás porque nosotros no solo vemos MBA, vemos doctorados, diplomaturas. Entonces, en realidad, nos detiene el proceso porque hay veces son cosas que depende de nosotros solucionarlas como los temas de TI que tenemos “por favor mira este caso este error que está botando”, o con la PUCP misma. Por ejemplo, eso de los códigos duplicados que no les permite registrarse, tenemos que mandar el caso a la DTI de la PUCP y la DTI atiende todos los caso de la PUCP y pueden demorarse hasta dos tres días en responderte... esa explicación no puedes dársela al postulante pero tienes que dársela porque no hay otro motivo por la demora, y le dices “este caso está entrando a la consulta a la Dirección de Tecnologías de la PUCP porque es una contingencia del campus virtual.

¿Y esto impacta también en la experiencia del trabajador porque me imagino que les causa ansiedad?

Claro porque tenemos la queja de la vendedora y del postulante que no estamos avanzando ¿no? Y sí, definitivamente causa una ansiedad, una preocupación en nosotros para poder solucionarlo sin que demos una imagen de que no lo estamos solucionando. Me dicen: “oye sí lo estoy viendo, pero tengo que esperar que tal fulano me ayude” o cosas así y en realidad siempre paramos bien atareados igual que las vendedoras. Nosotros atendemos cerca de 30 vendedoras a nivel nacional y cada vendedora está preocupada por sus postulantes y nos exigen, cada una nos exige, y nosotros somos tres personas.

¿Y se han realizado algunas iniciativas para mejorar esa situación?

Sí, a raíz de las incidencias que han sucedido, nos han dado autorización desde la PUCP de solucionar nosotros mismos algunos casitos sin pedir autorización a la PUCP debido a la incidencia tan seguida que hay, o por ejemplo TI de aquí de CENTRUM también nos ha dado algunas herramientas para dar solución a lo del Personality Insights, lo más básico. De acuerdo a cómo se van presentando las incidencias sí nos han dado la potestad de resolver los casos más sencillos, pero ya para casos más elaborados dependemos de otras unidades.

Pero eso sería solo un paliativo porque lo que me cuentas la solución sería que las plataformas sean más amigables y que los postulantes no tengan esos problemas...

Por supuesto, la solución sería esa y que nosotros podamos tener la administración total de la plataforma. Nosotros manejamos dos sistemas y que ninguno es nuestro: el CMR que es de Marketing y ventas y que tenemos que alimentar diariamente para que salga el reporte diario para que las direcciones la tengan de cómo va avanzando las etapas del proceso de admisión, y el campus virtual para matricularlos, para generar códigos, para que los inscriban en el campus y ahí se genera su vida estudiantil. También está el tema de la OCR, que es la oficina central de registro de la PUCP, que nos audita todo el tema de los requisitos por ley universitaria. Son sistemas distintos no tenemos uno solo que sea unificado y que comparta la información con las demás áreas también.

Entonces ¿de repente tienes que colocar la misma información en los tres sistemas?

Así es. Sí.

Eso puede inducir a error porque de repente en un lado puse una cosa y en el otro otra...

Por supuesto, claro. O en el otro se dejó de poner, son cosas que suceden porque somos humanos y tenemos tanta carga de trabajo que a veces lo actualizamos en el CMR de Marketing, o al revés lo actualizamos en el campus y olvidamos hacerlo en el CMR, y al día siguiente o a los dos días cuando la persona se quiere matricular, el de caja nos llama y nos dice “oye no está admitido” “Ay verdad me olvidé discúlpame” y lo cambio. Pero sí nos pasa.

Y eso también puede generar algo al postulante...

¡Claro! Te dicen: “pero si tengo mi carta, acá está mi carta” y no sé qué claro y eso no tiene por qué saberlo el postulante. En realidad, el sistema para la admisión del postulante se ha agilizado tanto y se ha minimizado los requisitos para tratar de hacerle la vida más fácil al postulante que después se fastidian cuando son graduados. Te dicen “pero ¿Por qué no me lo pediste en el proceso de admisión, pasaron dos años? ¿Por qué me lo pides ahora?”. Por ejemplo, ahora no les pedimos fotos, no pedimos un montón de cosas porque no son necesarias para ese momento, pero luego cuando se las pedimos más adelante empiezan los problemas.

En realidad, nuestro talón de Aquiles es el tema de los sistemas y en realidad tenemos muchas cosas en Excel y si se nos pierde algo o se chancó algo en Excel se nos pierde información.

¿Cómo qué? ¿La información que recaban de los estudiantes?

Sí claro, para nuestros controles tenemos que hacer un montón de base de datos en inglés. Cuando termina el proceso de admisión, tenemos que pasar bases de datos a la coordinación del programa o a nuestro Jefe, o, por ejemplo, cuando nos van a auditar para las acreditaciones, cuando nos piden las notas de todo el proceso de admisión, esas notas no están grabadas ya están grabadas en la plataforma, pero están grabadas en la plataforma del Personality Insights, están grabadas en la plataforma del Mude donde están las notas del examen de aptitud. Es todo manual. Todo es manual. El tema del examen de inglés, si le tomamos el examen de inglés, hay otra plataforma. Entonces al final lo que nosotros tenemos que hacer es como que unir las piezas y armar un rompecabezas bonito con toda la historia de la persona y todo es en Excel. No tenemos un sistema que pueda compartir la información con otras áreas que le pueda servir como, por ejemplo, cuando nos van a acreditar. Cuando

nos van a auditar dicen “oye el promedio de notas de tal programa, el promedio de edad de tal programa” todo lo tenemos que sacar manual.

¿Y tienes alguna referencia de cómo estamos en estos aspectos con respecto a la competencia? ¿Te dicen los postulantes tal vez “pero en la Pacífico el examen es más fácil” o “allá no me pasa esto” y así?

No mucho. Es que en realidad nuestro proceso de admisión es mucho más sencillo y más corto que otras universidades. En otras universidades... nosotros también las pedíamos en algún momento y se ha ido simplificando. Por ejemplo, nosotros pedíamos en algún momento un ensayo motivacional, cartas de presentación, que la entrevista, que lo siguen pidiendo en otras universidades y acá ya no. Cosa que creo que en algunas personas sí he recibido comentarios que en vez de alegrarse se preocupan y eso también da mala imagen ¿no? Porque, por ejemplo, hace poquito postuló una persona que manifestó haber dado un mal examen y muy preocupado nos dijo “por favor, tú crees que puedes darme una nueva oportunidad para tomarme más tiempo porque no estuve muy concentrado”. Entonces nosotros le decimos “no se preocupe”, lo traté de apaciguar como siempre se le apacigua al postulante y entonces dijo “ya está bien”. Le decimos que vamos a evaluar su perfil, y al final le mandamos su carta de admitido y el señor llama muy contrariado, no molesto, extrañado y dijo “sabes que me está llamando a ESAN y creo que todavía no voy a matricularme”, cosa que no me debería decirlo a mí porque yo no veo matrícula, pero el señor me lo manifiesta y me dice “voy a seguir el proceso de admisión de ESAN porque lo veo un proceso más serio y yo creo que ustedes no están haciendo un buen filtro” y me deja muy mal, me deja sin piso ¿no?. Y no tengo como sustentar. Bueno me lo dijo muy educadamente, pero me lo dijo como que “acá están admitiendo a todos, con qué tipo de personas voy a estudiar” y no es la primera vez que me lo comentan: gente que me dice “oye sí que bacán” más fácil, más rápido, pero también tengo de otros ¿no? De que se preocupan por que dicen “oye no...” y eso se ve también más adelante cuando son alumnos.

¿Son varias veces las que te han mencionado eso?

No muchas, pero sí, sí ha habido algunas oportunidades que me lo han comentado “mira voy a pensarlo que no sé porque mira...”

Entonces deduzco que la simplificación está bien, pero sin perder la imagen de seriedad o profesionalismo en la evaluación...

Así es, o de que el proceso es riguroso ¿no? O de qué tipo de filtros tienes para saber qué tipo de estudiante está entrando. O por ejemplo “yo tengo mi compañero de trabajo que yo sé su perfil yo sé que no da para más y los dos hemos entrado” o sea como que la evaluación no ha sido muy minuciosa por así decirlo.

¿Cómo debería ser el proceso ideal?

Lo ideal sería que presenten los documentos requeridos en el momento que se les pide. Que no pidan excepciones por siempre las piden “que le falta, que ayúdalo, que después te lo trae, mira le falta un certificado se lo van a dar la próxima semana...”. Hasta donde podemos apoyar apoyamos y con tal que no se merme el número de la venta apoyamos en la medida que la OCR nos lo permite sin incurrir en ninguna falta administrativa. Tener un examen que mida de verdad tu aptitud para ingresar a un programa de postgrado.

¿De repente tener un examen que evalúe cuestiones más gerenciales?

Claro porque eso tienen una imagen de “oye, me estás evaluando algo que yo no he visto en veinte años” ¿no? “eso no me vas a enseñar tampoco en la maestría ¿no?” “tampoco me va a servir en mis decisiones gerenciales”

¿Te han mencionado esas cosas?

Sí también, también, claro hay gerentes, personas que van a un doctorado que ya tienen más de cincuenta años en promedio y te dicen “señorita pero yo no veo esto hace...” y ahora, por ejemplo, en programas de postgrado todos son perfiles distintos. Los abogados o las personas de letras obviamente están completamente en desventaja con un tipo de examen tan difícil.

El proceso ideal sería que tengamos una herramienta que nos permita consolidar información ordenada sin cometer errores, un solo sistema que no tengamos sistemas desperdigados por todos lados.

Entrevista N° 9

Entrevistado: Nelson Juárez

Clasificación: Analista de Admisión / Área de DARSA - CENTRUM

Desde el punto de vista que tú conoces el proceso, no solamente el proceso de admisión, sino de lo que tú has escuchado o haz percibido en tu experiencia ¿Cómo vez la experiencia de las personas que postulan al programa, especialmente los del MBA en CENTRUM? ¿Tú ves que hay momentos angustiosos, momentos que son quizá críticos o momentos que son muy buenos para el postulante?

Bueno yo sé que el postulante en sí, al momento que esté interesado en estudiar en CENTRUM, de alguna forma recibe información de la parte comercial. Ahí es el primer filtro donde ellos reciben información y de alguna forma piden información de qué es lo que tienen que pasar, para que puedan ser alumnos.

Uno de los puntos que de repente un futuro alumno desconoce, en este caso el postulante, es en qué cosa va ser evaluado y como va hacer evaluado, que consiste esa evaluación y personalmente en el punto de admisión no tenemos un ejemplo, un balotario y que es lo que vas a evaluar. Soy consciente de que tanto nosotros como comercial, lo que se les informa es de que se va a dar una prueba, la prueba actual, de veinte preguntas Por lecturas y por razonamiento matemático. Ni siquiera se les explica exactamente cuántas lecturas van a haber.

Siempre las personas que llegan dicen “ya me atendió la parte comercial, quiero pasar el proceso” y se preguntan ¿cómo va a ser el examen? y ¿qué tantas preguntas va a tener?

Esas preguntas se quedan en comercial, porque nosotros simplemente nos encargamos de enviar el correo con los accesos al postulante y en esos detalles lo único que dice es cuánto dura el programa, en cuántas secciones está dividido el examen que en este caso son tres secciones, pero las principales son la comprensión de lectura y de matemática cada una con veinte preguntas, con una duración de cuarenta y cinco cada una. Ahí se le detalla que tiene que responder, que de las veinte preguntas hay cuatro alternativas para que marquen. Pero no se detalla en ese momento, ni tampoco en el punto comercial porque también ellos se basan en nosotros, no saben exactamente qué temas se van a evaluar. Tampoco es específico en decirle “hay 5 lecturas”, sino simplemente en general es un examen de razonamiento y comprensión de lectura. Examen de resolución y problemas matemáticos. Entonces bajo ese punto de vista como que el postulante se va a un punto de que postula y no sabe que estudiar también.

Ahora hay un detalle. Yo desconozco como es el proceso previo con comercial. Si de repente hoy día el comercial capta a este señor, lo próximo que lo hace postular es el domingo próximo. Entonces ¿en qué momento se prepara? No tengo información clara que es lo que tengo que prepararme y pues nadie se prepara para el examen, y simplemente lo afrontan tal cual venga en ese momento el examen.

Si pues es muy corto el tiempo...

Entonces ahí hay muchos detalles tanto del punto de vista de admisión como del punto de vista comercial, porque comercial quiere el examen próximo para lo más rápido posible. Entonces como que ahí la experiencia del postulante no se ha preparado, entonces bajo ese punto de vista yo no sé cómo lo perciben ellos.

Y lo que tú dices ahora es muy interesante. Claro, no hay un oratorio específico o procedimiento que les explique “esto te va a venir, prepárate en estos puntos, que rama académica”...no hay un proceso oficial de eso.

Por eso te digo, el postulante se da cuenta que es lo que va a ser evaluado formalmente, es cuando ya nosotros como oficina de admisión le enviamos oficialmente un correo, pero son pautas generales, y es el momento en cuando están próximo el examen, cuando yo creo que el postulante debe conocer el balotario desde ya mucho antes de que se contacte con el área comercial.

¿Y cómo has detectado ese problema que las personas no saben?

Un poco por el rendimiento también. Entendemos que el examen es dificultoso, es del nivel pre grado, y ese nivel de competencia que hay... ni siquiera son ejercicios básicos, son ejercicios que se preparan mucho en el nivel pregrado bajo el punto de vista de matemática. Requiere de cierta recordación de fórmulas y de análisis. Cuando dejas la universidad no vez eso, tu vez ya gestión, soluciones propias ya de tu carrera y no la ciencia de razonamiento, fórmulas, etc. Eso como que te olvidas y está demostrado que quien mejor se desempeña en el examen justamente maestrías, y te lo digo con nombre propio: la maestría Tricontinental. Ellos son los que sobresalen en su examen porque están fresquitos, son los más jóvenes, y ellos están con las matemáticas, las lecturas ahí, están más frescos, son los que tienen mejor rendimiento.

El resto no. Son pocos, y si se defienden la mayoría es en lectura, pero en matemática es raro que se defiendan.

¿Y los que ya tomaron el examen de inicio de carrera ellos que te expresan a ti?

Algunos si, “matemática súper difícil”. Son pocos, pero hay varios canales por donde te transmiten su sentir. Uno me responde a mí, como la persona que le envié sus accesos. Otros pueden ser como que telefónicamente a su asesora le dice por ejemplo “profesora Mariana, Rosa María, complicado el examen, no sabía que era así, difícil, estoy preocupado”. Hay algunos que son muy ansiosos te llaman, te llaman y te llaman y te dicen en qué momento saldrán sus resultados.

¿Y han visto desde el punto de vista de admisión, la forma de cómo reducir ese miedo? ¿Cómo podrían apoyar a los postulantes?

Lo que pasa que no está estandarizado exactamente del todo de cómo es el proceso en sí. Se suele decir que se les toma las pruebas o se les programa hasta el día domingo próximo, al menos la mayoría. Algunos sí te dicen “este domingo no puede, puede el otro domingo”, porque ya coordinaron entre el comercial y el postulante, porque nosotros no somos los que coordinamos eso. Ellos ya saben que siempre se les asigna el más próximo, a menos que ellos nos digan “tal fecha programen”. Cuando no nos ponen fecha, nosotros ponemos la más próxima, porque si nosotros programamos otra fecha como que ahí sí a nosotros se nos vienen encima “que porque le dijiste hasta el otro domingo”.

Hay fechas cortas, del lado que ya se detectó el problema, por ejemplo: indicarles el mensaje, podría ser que si sacas una nota baja no es un mérito para que no seas admitido, si no hay otros factores...

En realidad, eso tampoco está del todo definido. Un ejemplo: cuando se inscribe en la plataforma del campus, que para el proceso de admisión es el oficial porque lo de Fusion es para que se lleve cualquier tipo de información, ahí nos basamos más. Lo de Fusion es un punto de apoyo para otras cosas, porque de repente hay información que de repente en el campus no piden. Por ejemplo, hay datitos que no necesariamente en el campus te piden: ambos tienen su propia base de datos y amplios cada uno, pero a veces uno no tiene el del otro. Por eso es que de todas maneras igual nos apoyamos de la información que tenga el Fusion pero para nosotros el oficial es el campus. Allí, cuando ellos se inscriben, les aparece “inscripción exitosa”. Los procedimientos que continuarán serán: se les evaluará con dos pruebas: el de aptitud matemático y verbal y el test de personalidad. Y el otro dice: entrevista, se solicitará cuando se considere, al momento que uno se inscribe y recibe esa alerta de que esto es lo que se aproxima.

Y cuando dan su examen es generalizada su información. Recomendaciones por que son vía internet las pruebas, tenemos que darles las recomendaciones de que debe utilizar tal navegador... Pero en sí del contenido solamente se le dice “tienes dos preguntas para responder”, pero en ningún momento te habla del tema, temario, ni nada. Entonces yo, si tú me dices en que podemos mejorar en pocas palabras, es que desde un principio la propuesta es cambiar ese examen, porque no aplica para el perfil de la maestría. Aparte no tiene nada que ver con el perfil de la maestría, ya que esta es una maestría estos de negocios, entonces lo ideal es que el examen este enfocado a ese perfil. Ahí si te voy, a de repente “analízame en este casito que te dice, que pasa si una negociación hay esto, a quien le das, quien tiene la razón, como tú actuarías”. Eso me parece como que mucho más relacionado a la especialidad,

entonces yo creo, uno, es cambiar el examen, que debe estar bien acorde a la exigencia para un profesional con un perfil de negocios. Y dos, debe estar en una forma registrado, y el cual comercial debe tener conocimiento y sea su guía. Con esa guía ellos ya lo agregarán en sus correos comerciales que ponen o se lo hablarán directo al postulante. Los llamarán y les dirán “a ti te van a evaluar con preguntas que te van a venir tipos casos”, “te van a dar alternativas y te van a decir cuál es la alternativa que tú has seleccionado”, pero está enfocado. Al menos ya tiene información. De ahí ya depende de comercial, de que tanto le quiere ajustar en el tiempo para que realice el examen a su postulante.

Claro, como ya teniendo la información de que se le va a tomar, quizás el postulante pueda decir “oye matemática yo sí, pero esta cosa que me has puesto no la conozco, voy a tener que repasar, deme dos semanas”...

Ahí es como te dije, a veces lo del comercial pesa y quieren lo más próximo. Ahí el mismo postulante le puede decir “oye pero necesito prepararme”. Entonces le das chance de que se ponga a practicar, el postulante al menos tiene esa experiencia de prepararse. Te apuesto que nadie se prepara. Y eso en percepción de postulante va a decir “oye, yo di un examen sin practicar y ya estoy participando...”

Me comentaste desde el inicio que tú le envías un link, y las personas comienzan a subir su información, les sale el mensaje del Personality Insights y todo. Cuéntame el proceso de la persona que empieza a registrarse en el sistema oficial que es el campus virtual y comienza a enviar sus documentos. ¿Has recibido angustias con respecto al postulante?

En el proceso actual manejamos el campus porque ese es el verdadero oficial. Entonces comercial le envía al postulante ambos links, tanto la del Campus como la de Fusion. Lo de Fusion solo entran y llenan un formulario así que no hay mucha cosa, pero en el campus si hay muchos detallitos que se tienen que conocer. Por ejemplo, uno de los obstáculos es que hay personas que alguna vez pisaron la universidad y no recuerdan que han generado un código y a veces ellos mismos ignoran esa información. Por ello, al momento de querer registrarse con el link que le brindó su asesora no pueden porque el sistema les dice que ya están identificados.

¿Y cómo pide esa información?

Normalmente se lo tiene que transmitir al comercial, y comercial nos consulta a nosotros para que averigüemos si tiene algún vínculo con nosotros. Nosotros buscamos en el mismo campus y nos bota pues que fue un ex alumno, si terminó o no termino. Les damos el detalle, le damos su código y les decimos que tiene que hacer estos pasos para restablecer contraseña. De acuerdo a eso, hacen restablecimiento de contraseña con el usuario que le hemos enviado con su código y ya pueden tener acceso a su campus. Y a la par ya pueden entrar al link que tú le has enviado. Ahí hay un detalle: a veces algunos no se familiarizan. Ahí tenemos que cambiar el vínculo que está relacionando al campus con el correo alternativo, donde les llega para hacer restablecimiento la contraseña, a veces es antiguo o aparecen sus empresas corporativas que ya no trabajan. Es engorroso. Sobre todo aquellos que tienen un antecedente con nosotros. Para los que son nuevos no necesariamente. Es frustrante, porque muchas veces nosotros nos hemos encargado de ayudarlos a subir los documentos. Como ya tienes entre comillas “la mala experiencia que no me acuerdo mi código, pero no me llega esto, que no está aquí”, entonces les decimos “usted legalmente tiene que completar sí o sí los dos primeros pasos que son aceptar el reglamento, porque nosotros no podemos hacer algo por ustedes... tienen que

aceptarlo (aparte el sistema nosotros nos prohíbe hacerlo, a no ser que entremos con su propio usuario). Pero con nuestro usuario a validar su usuario no podemos. Hasta la ficha también podemos hacerla nosotros, pero preferimos que ellos pongan su información. Pero los otros pasos que es subir los documentos, nos basta que sus asesores nos envíen y nosotros los ayudamos a subir siempre y cuando esa persona te trasmite que no puedo o que no sabe, que ya paso un engorroso de “solamente está inscrito”.

¿Y por lo general cuántos casos más o menos en un porcentaje de una campaña son personas que alzan el teléfono a la mano y te dicen “se me hace muy difícil ingresar mis documentos”?

Si es un 40%. Lo que pasa es que también cuando nosotros validamos la información, pongamos que tanto yo o la otra persona o el mismo postulante sube sus documentos, hasta creo que también algunas de los asesores tienen el permiso para ayudarlos a subir documentos me parece... Pero igual, cometen errores y lo observamos... a veces cuando es un problema que lo estamos arrastrando desde que se inscribe, a veces ya es tonto hacerle la observación porque le va a llegar al postulante y van a decir “oye no me están ayudando, ósea ustedes nomas me están ayudando en lo comercial y admisión me están choteando”. Entonces ahí es donde yo le llamo a su asesor y le digo “oye haz subido mal si lo que ha pedido es esto, yo no quiero hacer más eco con una escritura, al menos tú llámalo tú por teléfono”. Cuando es algo bien peligroso, cuando ya lo estás ahí como que paseando demasiado al postulante y ya tienes mala experiencia en eso, ya no tiene sentido escribirle y decirle “te pongo una observación” porque eso le llega a su correo.

Le llega a su correo y generas mayor pesar...

Si por eso mejor le digo, “tú por tú lado pídele esto, dile que faltó esto”, porque no quiero escribir. Esos sí son relativamente pocos, pero sí un 30 o 40% si tiene dificultades de subir documentos. Porque no se familiarizan o no terminan de familiarizarse con el campus.

Ahora, cuando validamos su documentación y basta que algo este errado y para repente siempre ha subido con normalidad y no tuvo ningún inconveniente de acceder la plataforma, a ellos sí les respondemos y le ponemos como observación “señor, el formato del CV tiene que estar en el formato CENTRUM, no en el libre de usted”. Le llega no. Pero al momento que ellos tienen que levantar la observación muchos, al menos desde el punto de vista del comercial me dicen: “el señor quiere subir sus documentos, pero el sistema no le permite”. La verdad es que muchos no se familiarizan. Porque el botoncito para ello está abajito, y por no desplegar la barra desplegable no lo ven, y por eso es que no lo van a poder subir. Por eso muchas veces nosotros tenemos que ayudarles a subir. Nosotros como admisión terminamos entrando también a trabajar su expediente del postulante cuando lo ideal es que el postulante suba todo.

Claro, terminamos de subir la información a veces con ayuda y también en la otra parte de subir sus documentos también hasta lo ayudamos, en la parte de pago y derecho del examen ¿también se encuentran los mismos problemas o ya es más fluido?

En mi caso como oficina de administración nuestra función de la validación de documentos justamente ahí acaba cuando nosotros en los cinco o seis, la cantidad de criterios que tenga para validar, cuando todos están con check de “validado”, automáticamente esa validación se le genera una alerta al postulante. Le llega a su correo, y le dice “tu correo ha sido validado” y por punto le dice, un ejemplo, el primer punto dice: “SUNEDU, aceptado”. Segundo punto le

dice “copia de tu bachiller, aceptado”. Igual cuando no es aceptado de ahí dice “rechazado” le dan esa información. Pero a su vez también le llega otra información, le llega de que “tu inscripción ha sido exitosa” y le llega el link de pago. Ahí les dice indicar, exactamente no sé cómo les aparece, eso sí tendríamos que preguntarle a alguien de caja. Desconozco como les llega. Personalmente ahí te digo mi chamba acaba como personal de admisión.

¿Y has escuchado la apreciación de alguien que diga “si es muy engorroso el proceso”, que les parezca muy antiguo o algo?

Más que todo hasta donde entiendo les parece bastante, desde el punto de vista de los requisitos no todos tienen la información en el momento y a veces no son formales al presentarte la documentación. A que me refiero, cuando yo te pido registro de SUNEDU, yo quiero que me envíes la imagen, y te pueden enviar una imagen así por WhatsApp. No hay un nivel de rigurosidad en eso. Pero así con esa información me dan a entender que quieren la información así de rápido. Ahora no se también cuanto influye la información que les dan también en comercial. A veces en comercial los aceleran, entonces también los chicos entran en ese mundo.

¿En el segundo punto sobre el test de personalidad, has recibido quejas o inconvenientes?

El test de personalidad es la plataforma que relativamente para nosotros lo tenemos ya casi año y medio usando. Fue algo que el director general del programa indicó que se utilizara en el proceso de admisión, cuando también se podría utilizar cuando el postulante o cuando ya es alumno también. En un momento cualquiera la coordinación del programa puede decir “señores de TI, envíenle todos los accesos a esta promoción y nosotros internamente le indicaremos hasta cuanto tiempo tienen de plazo para que puedan acceder”. Creo que es lo más lógico porque estas segmentando solamente a los alumnos ya que actualmente estamos segmentando a los que no terminan siendo alumnos también. Todos se quejan, la mayoría se queja porque es una plataforma poco amigable. Un ejemplo es desde el momento de cómo tú tienes que acceder a la plataforma. Uno está acostumbrado a que accedas teniendo un usuario y contraseña.

¿Te acuerdas de algún caso en especial que te haya dicho “sabes que Nelson, acá me pasó esto?”

Ya, te voy a poner el caso más grave. El señor nos dio a nosotros para vincular su test de personalidad. Su test de personalidad lo vinculamos de acuerdo a lo que nos envía en la ficha del Fusion. Ahí si no vemos del campus, nos parece más amigable ver del reporte del Fusion porque está consolidado en una hoja. Cogemos lo que dice correo principal y muchas veces necesitamos que sean correos más generales que haya en el mercado, como el Google, el Gmail, Hotmail, Yahoo. Pero cuando me ponen de empresas corporativas, ahí creo que se presenta el inconveniente. Muchas veces creo que cuando se usa una cuenta corporativa tiene ciertos rechazos con la plataforma, ¿Por qué? ¿Cómo funciona el PI? Nosotros enviamos un correo y le decimos qué es lo que tiene que hacer y le damos un link. En ese link está un manual hay como unos ocho o nueve pasos. Lees el primer paso, segundo paso y tercer paso y claramente te dice “aquí está el link que te dirige a la plataforma, has click”. Y ahí tienes que seguir leyendo tu plataforma pero a su vez tienes que ir viendo el correo donde está el manual y continuar con el punto cuatro. Ahí te dice “seleccionar la parte donde dice, iniciar sesión”. Cuando hagas eso se te abrirá una pequeña plataforma y ahí se te pide que abras un correo. Si nosotros no le ponemos específicamente que correo tiene que poner esa persona tiene que poner cualquier correo. A veces no leen todo, entonces por inercia ponen el correo que creen y te dicen que no

puede entrar, porque justamente en el correo se les dice que tienen que utilizar esta cuenta porque esa cuenta está vinculada con Fusion. Una vez que ya está vinculada con el correo que tú me has dado, me llega a la bandeja principal o al spam. Cuando entra, porque le llega. Dice “ingresar, acceso generado”, es un correíto. Ingresa, escribe y de alguna forma les bota del sistema. ¿Qué haces ahí, donde se quejan? Pero si tú eres proactivo ¿qué haces? entro al mismo link que genere, pero ese correo ya caducó, es temporal. Tienes que generar de nuevo ese procedimiento de generación de link para ingresar. Dos, me he dado cuenta que sus respuestas se suelen a veces borrar. No se guardaron. Me he percatado pero eso se da porque el sistema te obliga a que al menos termines la pregunta por completo. Y como te das cuenta que esa pregunta lo tienes que terminar por completo, ya que ciento veintiún palabras es lo mínimo que reconoce para que sea válida la pregunta y se active una opción que diga “siguiente pregunta”. Porque si tú no llegas a esa cantidad de caracteres sigues en la misma pregunta y no te sale otra opción de omitir preguntas. En algún momento se te va a borrar eso que no terminaste de cerrar la pregunta. Entonces, ese sufrimiento lo tienen, y muchos no lo tienen bien claro. Considero que la información también no es muy clara, pero si les damos más información no lo leen tampoco y bueno creo que va por las dos cosas. Nuestra información, desde el punto de admisión, tiene ciertos vacíos, pero aun así si le vas a meter más información no lo van a leer por más que le estés dando el detalle total no lo van leer, no leen las instrucciones.

Claro ven un proceso tan engorroso, y dicen “estoy subiendo y no se guarda”. A veces lo guardan en word o lo mandan para que ustedes lo suban. Piensan “oye si así estoy comenzando, como serán mis clases...”

Desde el punto comercial entiendo que a las chicas les fastidia y a nosotros como administración también porque tenemos que estar atrás de ese tema y darle solución.

Hasta el momento lo que tú me dices es que los sistemas que causan frustración es el sistema de la PUCP por que no está adaptado a las cosas nuevas del mercado, en darle mayor agilidad, flexibilidad a las personas que dejan su información o llenan documentos. El PI es un sistema no PUCP, es de IBM, y está engorroso también. Tanto el sistema IBM como el sistema de carga de documentos a veces generan malestar...

Como son bastantes cosas que tienen que estar subiendo, subiendo, se unen y se hace finalmente una bomba.

El link del examen de actitud que me comentaste que también es difícil ese es otro sistema. Entonces ahí la incomodidad no es que sea online, ya que ahora todo es online y les conviene bastante, pero es que es muy difícil. Antes créeme la parte comercial no recibía información de cómo era y se afronta con todo esto y la percepción cambia...

Como tú dices resumiendo, el postulante tiene que afrontar al campo virtual y todos sus detalles. Con observaciones y sin observaciones va a tener siempre un cierto nivel de complejidad si es que no te familiarizas. A la par también tienen su Fusion que es otra forma de registrarse. Ya son dos fuentes, y ahí no sé cuánto les fastidia estar registrándose en dos puntos el mismo día. Dirán “porque me registro lo mismo que me están pidiendo en el campus me lo están pidiendo también en Fusion”. Luego de eso te doy acceso para el examen. El examen de actitud tiene un enlace que te lleva al mude. Después el enlace que tienes que hacer para PI es otra plataforma. ¿Te das cuenta cuantas plataformas estamos manejando? Bastantes

plataformas interactúan, y eso solamente desde el inicio de captación donde la persona requiere información. Entra a varias plataformas. Todo el rato se está registrando.

Una pregunta, con respecto a cuando ya la persona ha pasado todo esto y logra ser admitido ¿ustedes le informan a través de un correo?

Actualmente toda información es por correo electrónico. Tenemos ya el formato de las cartas según el programa y sus detalles y efectivamente se los envía con todo el consolidado, con el visto bueno del director de la oficina de admisión... Enviamos la carta de admisión con su correlativo que corresponde, con su correlativo del postulante no necesariamente del admitido, porque hay muchos correlativos que no necesariamente reciben carta porque lo dejaron ahí en stand by. Se les envía a los correos que nos indican justamente en el Fusion, por eso es que nos sirve bastante la ficha del Fusion porque vemos ahí el correo principal y el correo secundario. A esos dos correos se envía con copia a todo el equipo de admisión y con copia a la asesora de ese postulante. En ese momento se están enterando formalmente. Ya el contacto puede ser o bien él le llama, porque ahí se le dice bien claro. Uno en el detalle de la carta se le dice y se le da un plazo también de pago. Muchas veces se le da ya con la intención de que no alarguen su matrícula y haya un ingreso rápido, se les pone una semana así el programa abre en abril. Antes se manejaba con más tiempos pero después por sugerencia de comercial dijeron una semana para que sientan que ya deben pagar. Tú le das quince días o un mes... un mes le dábamos antes porque el programa se inauguraba en cuatro meses, pero eso se hacía poco controlable. Cuando tú le pones una semana ahí sí. Cuando ya estamos muy próximos a la inauguración le podemos decir hasta dos o tres días, hasta el mismo día nada más para cerrar el tema. No pasa de una semana.

¿Y ese link de pago quien lo envía, ustedes o la asesora lo pide a caja?

Nosotros no, porque como nosotros enviamos la carta, la carta le ponemos como fecha referencial. Creo que caja es la que lo envía.

¿Y has escuchados unos inconvenientes con respecto al registro de ese link, que te digan “me parece muy difícil o es lo mismo que pase en la parte cuando pague el derecho de examen”?

No sé, creo que a veces cuando tienen ciertas deudas como que rebota, porque el sistema te dice “oye tienes una deuda de algo”. Eso es desde la matrícula

Y el financiamiento...

No es mi parte, pero sí te puedo decir cómo funciona. Un ejemplo: nosotros enviamos la carta a admisión y están enteradas las dos partes, tanto el postulante como la asesora. Desde ahí acaba nuestra tarea como admisión. Si cierra o no cierra ya no es nuestro trabajo, se puede decir. Ahí el trabajo es de la asesora que se matriculen y la matrícula es una fracción del costo del programa y esa matrícula en el Fusion ya es como un compromiso que ya tiene el postulante. Pero realmente cuando se hace efectiva la verdadera matrícula con la institución es cuando nosotros en el campus lo ponemos también como matriculado. Una cosa es la matrícula de tu Fusion y otra es la matrícula que hace Vanesa en registro que no es necesariamente en el mismo momento. Normalmente Vanesa registra formalmente la matrícula cuando ya tenemos la certeza de que el programa va. ¿Te imaginas registrarlo inmediatamente ese mismo día en el

campus? Se generaría un código por las puras para un programa que nunca se abrió. Para evitar eso es que se espera el vamos de la coordinación que le diga “va”.

¿Y qué tal te parece la evaluación crediticia que estamos haciendo en CENTRUM?

No tengo mucha información pero sí creo que la evaluación crediticia lo hacen desde el momento que el postulante quiere participar en CENTRUM. Creo que mientras nos están dando información a nosotros en admisión a la par su asesora les está generando un análisis básico de su perfil financiero. Porque ¿para qué le voy hacer postular si al final veo que en créditos le van a denegar? Por eso creo que a la par le hacen la consulta. O al menos le están informando qué documentos tiene que conseguirse para que avance el proceso.

Y la evaluación crediticia que has escuchado, lo que hemos entendido hasta el momento es terminas el ser admitido y empiezas el proceso de pago y también haces el proceso de financiamiento de las letras, montos a pagar, todo lo relacionado a la parte más administrativa. ¿Eso te parece muy engorroso o muy difícil? ¿Has escuchado quejas con la firma de letras o documentos que piden?

Yo sé que muchos se retrasan con eso porque es raro que, cuando vemos la tubería, hay admitidos que se mantienen como admitidos hasta casi próximo al programa. Entonces yo digo “oye pero a este grupo yo les he admitido casi al inicio del programa, ¿por qué recién están esperando hasta el último momento?”. Porque de alguna forma ahí están buscando algún tipo de apoyo financiero o tienen algún problema financiero, o es que le ofrecieron algún tipo de descuento... No sé qué tipo de detalles pueda tener cada postulante tiene su propia historia, pero si veo que esa parte crediticia anula muchos sueños de seguir la maestría. Dicen “he sido admitida pero por cuestiones económicas no he podido continuar”.

Desde el punto anterior, la página web, por ejemplo hablando de la parte más comercial ¿qué tanto te ayuda? ¿Te parece a ti que al postulante le está brindando la información necesaria, o lo confunde más quizás?

Hasta nosotros mismo nos confundimos. Tú lo sabes. Quien lleva el control de todo en realidad al menos desde el punto de vista de información de propuestas es marketing. Crean productos y admisión nunca se entera. O te mandan la ficha del postulante. Entonces nosotros nos damos cuenta: “oye han abierto este programa”. Desde ahí, a veces un ejemplo, las informaciones en el campus no son tal cual nos envían en la documentación. ¿A qué me refiero? Los nombrecitos no son iguales, le cambian nombres cuando comercialmente cuando no debería ser y debería ser el nombre tal cual es. Y de alguna forma tendría que ser un poquito más claro, no meterle cositas que sobresalgan. Un ejemplo: eso del “High Potencial”, simplemente MBA tiempo completo. No me pongas esos agregados que ni me suman ni me restan.

¿Has escuchado las personas que están pasando el proceso y te han dicho “oye tu página web me pareció desastrosa o tu campaña en redes no lo entendí porque el nombre no lo entiendo”?

No, más bien lo que sí me ha pasado, no con programa de grado pero sí con programas de diplomaturas, me han dicho “me he inscrito pero no me han atendido todavía”, o “he enviado mi información y no me han respondido”. Entonces o al menos han tenido un cierto nivel de contacto. Yo les pido si recuerdan un nombre de alguien. Por iniciativa trato de ayudarlos y los derivo. A veces los derivo a un área donde recuerdo que tratan esos temas para que los atiendan.

Trato de que sean atendidos. Eso sí me ha pasado con diplomaturas más que de grados. De grado creo que si tienen mayor seguimiento desde la parte de captación. Hay veces que esa parte de financiamiento me lo transfieren a mí.

En relación a lo que me has contado ¿tú como percibes que nuestra competencia en qué punto nos supera respecto a todo esto, desde la parte que dejas la información, su admisión...?

¿Sabes dónde? y creo que lo he conversado una vez por ahí con algunas personas que han trabajado o trabajan en otras instituciones, es la forma como lo estamos evaluando. Creo que muchas veces el postulante se ve como un producto. ¿Por qué? desde el momento como funciona la evaluación. Mira ya, de repente no es necesario que una asesora me llame o me contacte porque de repente yo no he dejado ningún rastro. No se cómo será o como se le puede llamar a las personas que llegan solitos a la información de CENTRUM. Un ejemplo, una persona puede llamar y decir “hola buenos días, soy fulano de tal, y quiero información sobre tal programa”. En cambio hay otros que las mismas asesoras pueden llamar o contactar porque tienen toda una lista. La cosa es cuando ya el señor muestra interés como que el asesor ya lo está hostigando o sofocando. Yo sé que muchos de los postulantes no solo postulan a CENTRUM, sino a las otras escuelas y toman la mejor decisión al final. Entonces ellos van percibiendo quién los trata desde su punto de vista como un objeto comercial y quién realmente los respeta. Piensan “acá si me están tratando de evaluar, me están dando información y en ningún momento me están diciendo ya paga”. Creo que esa es la percepción que he recibido, me lo han dicho los mismos postulantes, como que nosotros quisiéramos llegar a nuestras metas. Entonces sí. Creo que si las personas de afuera, en este caso los postulantes se ven como un objeto de valor.

¿Y más o menos que razones y ventajas tú crees que porque pasa eso y porque no superan?

Creo se debe estructurar bien el tema de los plazos. Creo que los plazos son muy importantes. Eso de llevar las fechas muy próximas a que un postulante ya sea evaluado es un factor, porque no le haces vivir la experiencia de practicar o hasta no sé, hasta en algún momento, la oficina de admisión de repente podría proponer por lo menos de apariencia: “ven y acá te damos las pautas de cómo sería más o menos el examen para que te prepares, o te mando un tutorial de cómo va ser el examen” al menos para que él sepa y diga “ah ya, me compro un balotario de esos exámenes tipo UNI y me pongo a practicar”. Al menos que tenga esa experiencia y no lo tiene.

En relación a tu experiencia ¿En que supera CENTRUM a las competidoras que tenemos, a las dos más cercanas? ¿Qué es lo que nos hace superior a ellos?

Una es su certificación de la triple corona que es relevante. Al menos quien conoce de certificaciones sabe que es la única institución peruana que tiene la triple corona y el que conoce de esto lo toma bien y dice “es una universidad reconocida mundialmente”. Segundo, lo relacionan mucho con la universidad Católica. Quien también conoce, piensan que no tiene nada que ver con la universidad Católica. Me ha tocado al menos comercialmente. Creo que es su verdadero nombre también CENTRUM Católica. El oficial sigue siendo “CENTRUM Católica Escuela de Negocios”. Ese es su verdadero nombre. En realidad CENTRUM por sí mismo ha reconocido, ha ganado su valor ya que muchos no lo vinculaban con la universidad

Católica. Pero ahora que tanto la parte dirigencial ha tratado de vincularlos, creo que debe ser un plus mayor que se vinculen ambas instituciones. Habría que ver que tanto efecto se genera. Yo veo en el mercado y veo que los diarios los distinguen. CENTRUM o PUCP. El mercado te lo divide. Entonces, hasta en eso lo degrada. Como si fuéramos distintas instituciones. Pero somos uno. Por eso te doy a entender que solitos generamos un impacto, pero no sé cuánto generaría que se vinculen las dos instituciones. Hay algo que sí quiero recatar. A veces nos estamos guiando mucho por la parte comercial y no nos estamos dando cuenta hasta cuanto nos aguantará eso. ¿Por qué? Tú llegas a los números, las metas, pero la imagen la estas destruyendo. Por eso después no te quejes que tus ventas están bajando porque ya en el entorno de ellos, tu no sé si habrás escuchado, que si estudian acá es porque quieren estudiar pero la mala experiencia ya la tienen, ya están acá ¿tú crees que van a querer recomendarlo? No lo van a recomendar.

Por el momento estamos valorando la experiencia del postulante, pero sí es rescatable, ya que si la experiencia del alumno es pésima, entonces imagínate una mala experiencia en el proceso de postulación también acarrea a seguir destruyendo la marca, como tú lo has comentado...

Verdad, yo no sé si están controlando el efecto de eso. El postulante ya se dio cuenta de que estamos admitiendo o que ponemos en el salón cualquier cosa. Eso lo notan más en regiones. Acá en Lima hay un momento en el que si hay una mixtura y donde si puedes encontrar grupos buenos como otros que no son tan buenos. Pero en regiones tú ves el número no ves el perfil mucho. Porque en regiones es muy difícil llegar a números, pero acá en Lima hasta hace un par de años atrás te dabas el lujo de decir “no va, no va...”. Y eso que si tenían el perfil. Ahora no, creo que nos ha dicho el mismo director que tenemos que llegar a los números. Pero, ¿cuánto sirve eso de llegar a los números cuando a la par también la relación con la calidad y la percepción se va a perder en el tiempo? porque después todos estos señores que están entrando, se está llegando a los números pero ¿cuántos de esos te van a recomendar? Nadie. Entonces de nada te sirvió este grupo porque no hay ningún recomendado por el contrario te están destruyendo. No sé cuánto se va a sobrevivir viendo nada más a corto plazo. Es por eso creo que hemos entrado en esta situación, creo que estamos más ajustados que años atrás por el hecho que siempre se pensó a corto plazo. Ah verdad ¿tú sabes o estas enterado o si te habrán tomado o evaluado, la dirección académica está haciendo una evaluación de NPS enfocado en el estudiante? Hasta donde tengo entendido evalúan la experiencia en CENTRUM. Se les toma a ellos cuando terminan el primer ciclo donde ya es alumno, porque quieren que estén fresquitos de todo lo previo. ¿Y a que me refiero a lo previo? A cómo llega a CENTRUM, por qué llego a CENTRUM, cómo le atendieron en la consulta a CENTRUM, cómo fue atendido en tu proceso de examen, cómo le pareció la evaluación en el examen, cómo lo están atendiendo ya como alumno, cómo son los profesores, cómo es CENTRUM como instalación...ósea todo. Desde ese finalizar el primer ciclo hasta el momento que él pensó en CENTRUM, eso es lo que tú le dices como única pregunta. Exactamente no sé creo que era... ¿cómo es la experiencia de usted en CENTRUM, buena o mala? Esa es la sumatoria de la experiencia acumulada hasta el primer ciclo. Ese es el fin. Que viva su etapa como estudiante desde primer ciclo y sea fresquito con los procesos previos. Entonces ahí es un detalle que creo desde el punto de vista comercial no lo considera eso.

Excelente Nelson. Listo. Cualquier tema relacionado a un punto a profundidad te podemos contactar.

No hay problema llámame cualquier cosa. Pero toda la información no solamente es aquí sino para que veas que efecto se genera en el día a día, más que tu proyecto también.

Si porque lo que hemos hecho nosotros es entrevistarlos con la parte comercial, con admisión y con la parte también de pagos y créditos. Eso estamos haciendo ahora. Terminado esto ya comenzamos con entrevistar a las personas que han sido matriculadas. Después a las personas que ingresaron al proceso pero desistieron. Entonces estamos escribiendo el mapa del postulante para poder ver desde el punto de vista de CENTRUM cómo es y cómo debería ser y desde el punto de vista del postulante que es lo que ellos también perciben

Más que el punto de vista, el que quiera ojear tu tesis va a querer saber que hablaban las otras áreas, que otras áreas opinaban o cual es el fin de esta tesis, qué concluyeron. Entonces quien al menos se quiere saber cuál fue el diagnóstico y va ver cosas que le va a servir

Al final el diagnóstico de la tesis es diagnosticar el customer journey que es el nuevo por dónde va pasar el postulante. Entonces ahorita CENTRUM tiene uno pero lo que estamos haciendo es diagnosticar y decirle “estos puntos faltan”. Con la investigación de los postulantes y lo que se percibe, con esto podemos mejorar la experiencia del estudiante, porque nuestro foco es mejorar esa experiencia que se tiene. Pueden ser personas que tienen mucha experiencia como las que no para orientarlas en los momentos de dolor

Sabes porque también te digo una cosa el problema acá es que no tenemos un verdadero sistema integrado de información...

Claro. Eso es de la parte tecnológica. La experiencia se habla tanto de procesos, tecnología y de personas. Entonces estamos viendo todo este mapa, y es interesante. Todos estos procesos para poder determinar qué factores hacen que pasen cada etapa de la persona.

Entrevista N° 10**Entrevistado: Carmen Hernández****Clasificación: Postulante - Matriculado****¿Cómo surgió la necesidad en ti de estudiar una Maestría? Cuéntame un poco ¿Cómo fue?**

Para un tema de crecimiento ya profesional, laboral es que hay ciertos requisitos. Entonces no solamente es la experiencia sino la parte formativa, académica y es ahí donde nacía ya la necesidad de tener un posgrado, pero con cierto respaldo con prestigio porque si bien es cierto hay varias instituciones, pero siempre juzgan y tienen mayor peso las que tienen mayor exigencia.

Más que nada fue un tema de ¿progreso laboral, crecimiento laboral?

Exacto. Además, también en las Maestrías también tú generas un mejor Networking aparte de las oportunidades netamente ligadas a tu carrera, puedes ejercer docencia. Entonces te abre más puertas para el desarrollo.

Tú antes de empezar buscar información, ¿ya tenías un concepto de las principales escuelas? ¿Sabías algo, no sabías nada? ¿Qué ideas tenías?

En realidad, las escuelas que me llamaban la atención era CENTRUM y PACIFICO.

Pero esto es antes de buscar información. ¿Porque ya tenías un preconcepto no?

Si de pregrado, siempre la universidad que me llamo la atención fue la Católica. Yo estudié en una Universidad Nacional. Cuando egresé tuve la suerte de hacer un Diplomado en CENTRUM, en Gestión Financiera y la verdad fue muy buena me ayudo un montón en mi desarrollo. Me di cuenta que la exigencia, el nivel de enseñanza y también el Networking que haces ahí era muy bueno. Realmente me gustó mucho.

Muchas de las premisas que en teoría siempre están parametrizadas, los profesores que me enseñaron fueron más a la práctica, me enseñaron mucho a gestionar. Parece mentira, eran más casos entonces eso te ayuda más que estar simplemente, teoría y resuelve números.

Entonces cuando yo ya empezaba a buscar información la verdad solamente buscaba entre las que estaban en Perú: CENTRUM y FACIFICO, esas dos Universidades.

¿Pero yo me imagino que esto ya lo venias sintiendo esa necesidad de tiempo y que fue lo que detonó? ¿Por qué ahora?

Las oportunidades ya se están presentando, pero si necesitas el tema del perfil profesional. Entonces al tener oportunidades y cuando uno busca en la bolsa de trabajo, cumples con todo, pero a veces te piden el MBA y esas cosas. Bueno entonces ya era hora de tomar la decisión, como dicen “es ahora o nunca” porque después siempre va haber alguna excusa, pero ya depende de uno mismo.

¿Y qué es lo que te impedía antes tomar esa decisión?

Bueno, primero quería tener un poco más de experiencia, crecer profesionalmente un poquito más porque ahora ya estamos en la posición de “senior”, pero en su momento uno ha pasado por Junior, Analista. Entonces como que no lo veía muy coherente que siendo Analista postules. Ahora que eres senior tienes la opción de postular para una jefatura, para una Subgerencia. Vi cómo ha ido mi crecimiento laboral y el alcance del desarrollo educativo como ha podido ayudar a crecer profesionalmente.

¿Antes cuando estabas considerando o estabas pensando? ¿Tenías dudas, tenías temores? ¿Qué es lo que sentías?

La duda que tenía era entre qué escuela elegir o la escuela de Pacífico o la escuela de Católica, realmente siempre tuve esa duda, pero la verdad como ya había llevado el diplomado en CENTRUM sabía la enseñanza. Algunos de mis amigos están llevando la maestría, entonces ya tenía más experiencias cercanas de CENTRUM y aparte yo he conocido como es la enseñanza y la exigencia y por ahí que me incliné por la Católica y cuando había descuento corporativo, yo dije “es la señal”.

Pero digamos, temores como que ¿es muy alta la exigencia? O ¿de repente el tiempo? ¿No tuviste esas dudas?

Por ese tipo de cosas no, bueno ya estoy acostumbrada a un ritmo bien complicado en el trabajo, pero también el estudio es algo que lo veo como parte de mí. No siento que me pueda complicar yo sé que es bien exigente, en un Diplomado es súper exigente imagina que en una maestría es mucho más. Pero sin embargo creo que muchas personas lo hacen, lo pasan. Entonces porque tendría que ser la excepción.

¿No te dio temor de que se te complique el tiempo con el trabajo?

Por ese lado no. Hay un buen grupo de trabajo con la gente de Finanzas, nos cubrimos, ayudamos. Entonces por ese lado como que me siento hasta cierto punto respaldada. Por eso también elegí el horario de martes para que sea un día a la semana y el sábado que no trabajo como que puedo disponer del tiempo.

¿Te contactaron por alguna red social, viste algo? o ¿por dónde fue que empezaste a buscar información? ¿Cómo fue en tu caso?

Yo vi en redes sociales el tema de la Maestría en Administración de Negocios, me llamo la atención la curricula, le pedí información, pero justo coincide con el descuento corporativo del MBA por el horario de mi esposo. Entonces Rosa María fue la persona que me contactó, la verdad me tuvo mucha paciencia porque le pedí información del programa, del otro programa, la malla, si viajas, no viajas, lugar, horario, y si ella me facilito todo y también está la parte económica porque también te piden el aval. Me dijeron que era un aval solidario entonces podía ser mi propio esposo y como que la situación no era tan complicada como lo

decían, porque al final en realidad el propio aval es uno, porque no vas a estudiar tanto para que por no pagar. No hay justificación que lo permita.

Me dices que lo primero que viste fue una red social ¿En Facebook?

Si fue en Facebook que vi que empezaba la convocatoria y ahí fue que empecé a ahondar en los programas.

¿Qué te pareció esa publicación? ¿Qué te llamo la atención?

Ya tenía el interés de esas cosas por eso las mismas redes sociales te van sacando las cosas que te interesan te va saliendo ese tipo de publicidad y estaba buscando una Maestría en Gestión Estratégica, tenía duda si ir por la Maestría por el MBA o por el lado de Maestría en Finanzas.

¿Hasta ese momento tenías esas dudas?

Si estaba, en ¿qué maestría elijo?

Y con esas dudas ¿te comunicaste con Rosa María?

Si mande mis datos y Rosa María me contactó.

¿Un correo?

En Facebook también y Rosa María me contactó.

¿Cómo fue? ¿Te dio toda la información?

Si fue muy amable. Tuvo paciencia, la fui a visitar

¿La fuiste a visitar?

Si claro.

Y la información que te dio ¿fue completa? ¿Fue lo que esperabas?

Era lo que yo esperaba, también vimos en ese momento si estaba precalificada para la parte del financiamiento.

¿Fuiste a CENTRUM?

A Monterrico. Exacto fui ahí.

Y ¿qué tal fue la experiencia ahí? ¿Qué tal te sentiste?

Fue como regresar a casa, cuando había llevado el Diplomado todo un año. Entonces ya sabía cómo era todo, el ingreso, la ropa que tienes que usar. Porque tienen estipulado su normativa.

¿Entonces la información que te dio Rosa María estuvo completa? ¿Qué información era la que necesitabas Esencialmente?

Esencialmente quería preguntar más sobre el tema de los viajes que oportunidades tenía por ejemplo la Maestría de Administración de Negocios y también tenía esa opción, me pudo absolver todas mis dudas. Después el MBA que se diferenciaba un programa con otro porque básicamente era el tiempo, algunos no viajan, en que me ayudaba el viaje, porque esas certificaciones, las diferencias. Entonces si me ayudo bastante.

¿Y Ahí fue donde definiste que programa? ¿Cuál era para ti?

Si lo definí en mi casa. Lleve la información.

¿Lo definiste con Rosa María? ¿Lo meditaste en tu casa?

Lo medite en mi casa. En realidad, ya tenía la idea, pero igual en mi casa por un tema del horario con mi esposo para poder organizarnos porque cuando ya eres casado tienes que organizarte.

¿Y cuál fue el programa que elegiste? Y ¿Por qué?

Como yo había llevado el Diplomado de Gestión Financiera, tenía un amigo que había hecho una Maestría en Finanzas y él me sugería que hubiera hecho Diplomado, la Maestría era un poco más amplio, pero era más o menos de lo mismo porque ya había varios temas en conjunto que ya había tocado. Entonces me decía yo te sugiero que sea el MBA porque es más Gestión a parte que tú puedas utilizar y es lo que te va a diferenciar si tú quieres entrar a una parte más de Gerencia, Jefaturas. Entonces tenían los MBA y diferentes programas.

Elegí al final el de viaje porque lo veía más completo te da más, las Certificaciones progresivas que te van dando. A parte la experiencia de estar en el extranjero llevar otro tipo de programa. Mi jefa está llevando ahora el viaje y me recomendó la experiencia. Entonces más que a nivel de un folleto, tengo referencias personales y las conozco. Son compañeros, personas cercanas a mí.

¿En algún momento usaste la Web?

La Web sí. A veces lo utilizaba, pero como te digo siempre he ido viendo que me falta.

La información que te daba ¿Cómo veías la Web? ¿Qué te parecía?

Debería ser un poco más dinámica porque lo ves todo plano y creo que por ahí podría verse los enlaces más interactivos para que se pueda entender.

O sea ¿no se entendía muy bien?

Si se entendía, pero a veces como que cansa mucho, creo si fuera más interactivo te llamaría más la atención.

¿Interactivo como qué? ¿Presionar algo? ¿Que se abra otro curso?

Exacto o tu perfil que le pongas que estás interesado esto y más o menos te jale.

¿Y esto que sea muy plano te aburría?

No, pero tampoco es algo que te enganche ni mucho. Si lo leía, lo entendía todo, creo si hay algo que podemos mejorar.

¿Y de la Pacífico averiguaste también? ¿Entraste a ese proceso? ¿Te contactaste con ellos? ¿Viste su web?

Si vi, entre a la Pacífico también muy amables todos, la verdad si me interesaba un montón, pero pasaron 2 cosas ahí, que yo ya había estudiado en CENTRUM y también la lejanía a mi centro de labores.

¿Monterrico te queda más cerca?

Si Monterrico más cerca, vivo en Chaclacayo. Y creo que el descuento de CENTRUM te da el descuento a los familiares y la PACIFICO solo es para los trabajadores. En cambio, acá si alcanza a los familiares y como me dijo Rosa María, eso es opcional porque normalmente solo es para los trabajadores. A entonces por ser grupo Telefónica tenía.

¿Entonces te contactaste con Rosa María? Y de ahí en adelante fue la comunicación ¿por correo, teléfono, WhatsApp?

Por correo, teléfono y WhatsApp.

¿En qué momento tomaste la decisión de postular a CENTRUM?

Yo visite a Rosa María el 7 de noviembre y el 8 ya estaba postulando. Pero o sea todos los papeles estaban en la casa de mi mamá, algunos necesitaban escanear y justo se me complicaba con reuniones y muchas cosas.

¿No fuiste a la Charla Magistral?

No porque yo entre casi al último. Pero Rosa María yo le mandaba por WhatsApp, ella lo fue subiendo. En realidad, ella me apoyo un montón

Te mandan un Link para que tú mismo lo subas ¿Probaste por ahí? ¿No pudiste?

En algunas cosas, pero ella me ayudo con el tema de la SUNEDU, la validación, le pase el tema de la experiencia laboral porque estaba en reuniones y le pasaba por WhatsApp y ella lo fue subiendo.

¿Y los documentos que tú subiste en la plataforma? ¿Qué tal la experiencia con la plataforma?

Si lograba entrar. La demora no fue por un tema del sistema sino por un tema de coordinación.

¿Pero ella te ayudo a subirlo?

Exacto.

El pago del derecho de examen ¿algún problema con eso? ¿Cómo fue tu experiencia en ese punto?

Hubo una promoción para no pagar.

¿Y cómo te fue con los exámenes?

La verdad el tema de razonamiento verbal súper sencillo, en razonamiento matemático si había unas cosas tipo geometría, ya hace 7 años que no estoy en la universidad, pero si lo demás más o menos sencillo. No estaba tan fácil pero tampoco era un examen imposible creo que era un nivel Intermedio - Básico para que lo puedas resolver.

Entonces ¿te pareció un nivel adecuado?

Sí. Además, lo mío fue tan rápido que ya ni pude repasar. En razonamiento no tienes que estudiar mucho, había algunas cosas con fórmulas.

Y ¿antes de entrar al examen tuviste algún tipo de duda? “Uy aprobaré, no aprobaré”, ¿alguna duda? ¿Qué sentías? ¿Cómo estabas?

Estaba tranquila pero ya cuando vi el examen y vi que había algunas cosas de Mate, era un Base por altura, unas fórmulas trigonométricas también. Me imagino que eran fáciles. Sentía que se iba a acabar el tiempo y ahí fue como que me entró algo de temor.

¿Y te preocupaste? ¿Después que diste el examen, que te preguntaste? ¿Tuviste esa angustia?

Me faltaron creo algo de 4 o 5 preguntas. Entonces decía en el peor de los casos estoy aprobada y en lenguaje si lo hice al toque, pero es que había cosas que sabías que saberte las formulas y en ese rato no me la sabia, tenía la noción, pero no me acordaba.

¿Y qué pensaste? ¿Pensaste que no era pertinente? ¿Por qué preguntan esto?

En ese momento tenía tan poco tiempo que decía, esto no sé, entonces el siguiente, el siguiente. Hay que resolver las cosas.

O sea ¿en general fue?

Fue accesible.

¿Qué te pareció el examen de Personality Insights? ¿Tuviste algún problema con la plataforma?

Al principio escribía, escribía, escriba y después pasaba las cantidades y no me salía siguiente pregunta o guardar, como que me bloqueó un poco, pero si me gustó y me parecieron interesantes también las respuestas, porque hablan de ti.

Entonces ¿si coincidió la descripción contigo?

Bastante, yo diría que coincidió en un 95%

Y ¿qué te produjo eso?

Haciendo los exámenes así. Que te toman de evaluación otra de personalidad. Creo que me va más que otros, porque a veces cuando postulas a un trabajo o cuando haces un tipo de voluntariado, ven tu perfil personal. Pero creo que eso es uno de los más precisos me gustó bastante. Y creo que eso les ayudo bastante a ellos también para poder direccionar los que van a trabajar en conjunto y todo eso.

¿Cómo fue que te comunicaron si habías ingresado o no?

Nelson, no recuerdo su apellido por correo.

¿Cuándo llego ese correo que pensaste? ¿Qué sentiste?

Tranquila. O sea, estaba viendo que otra cosa faltaba. Porque a veces mantenerse adentro de CENTRUM es bien complicado, es bastante exigente. He pasado con profesores en el Diplomado y terminaba cansadísima. Pero vale la pena.

Y de ahí siguió el proceso de evaluación crediticia, ¿te acogiste al financiamiento de CENTRUM?

Lo que pasa que por estar con este convenio no hicieron mucho tema porque ya venía con una proforma. Entonces solo se pagó la matrícula.

¿Igual te pidieron documentos?

Creo que ellos validaron. Porque yo puse que era por convenio.

¿Pero si me contaste que te pidieron el aval?

Mandé los documentos. Pero no sé si llamaron a mi esposo, me pidieron su DNI y todo. Al final nos aprobaron.

¿Me contaste al principio que te pareció un poco raro, extraño que te pidan esas cosas?

Para todos los programas te piden el tema del aval, entonces yo decía ¿a quién busco de aval? Porque en un Banco tu esposo no puede ser el aval, pero Rosa María me explico todo. A diferencia de la PACIFICO no te pide aval. Te dicen “se supone que si quieres estudiar tú vas a poder pagarlo”.

O sea ¿no te evalúan?

No te evalúan económicamente.

Entonces ¿tú comparabas eso?

Con mi esposo decíamos, pero si al final tú quieres estudiar como sea lo vas a pagar.

O sea, te parecía un poco raro. ¿Qué pensaste de CENTRUM?

Son sus políticas y tienes que respetar las políticas de cada institución.

¿Y te molestó eso?

Más que molestar, me preocupaba como podríamos hacer. A quien poder poner, tenía la opción de mi hermano todo, pero realmente como son cosas personales también las otras personas, su familia tiene sus propias metas, entonces cuando tú le dices ser el aval de algo, se preocupan. Si bien es cierto no por el lado de la responsabilidad, pero a veces ellos también quieren comprarse su carro, N cosas. Y se sienten limitados y comprometidos mi idea particularmente es no molestar, no estresar a mi familia.

Entonces ¿los documentos los entregaste mediante qué medio, lo cargaste, lo bajaste?

Todo lo mande en digital.

Y ¿tuvieron alguna comunicación contigo para decirte que te aprobaron el crédito?

Si me mandaron un correo, tengo que firmar.

¿Tienes que ir a firmar?

Si, solo me mandó una hoja me imagino que con eso me mandaran el siguiente paso. Pero ya estoy matriculada.

En el pago de la matrícula ¿tuviste algún inconveniente con la plataforma? ¿Te pareció clara, rápida? ¿Te mandaron el Link?

Si fue rápida, me mandaron el link, pagué por el celular. Todo estaba claro.

En todo este proceso que has seguido. ¿Qué crees que podría mejorar? Para hacerlo mejor.

Yo creo que los postulantes cuando están en esta etapa de elegir a que Maestría ir todo eso. Creo que se debe poner un pequeño Test algo con el perfil que tienen, con su experiencia, en que te quieres especializar, en qué tipo de empresas estas trabajando todo eso dirigiendo. Porque a veces estamos en esa incertidumbre de, a que Maestría vamos cual nos conviene más en el perfil que estamos y también en la parte económica. Porque cuando ven AVAL todo eso de repente muchos pueden preocuparse y eso genera un dolor de cabeza, de repente hacer un link que sea precalificado para que las personas accedan con mayor confianza e indicar que el AVAL es solidario, ser más claro en eso.

Sino generas preocupación innecesaria, de repente molestar a tu familia

Claro porque al final de repente si tiene porque obviamente para que te metas en eso. Sabes que vas a poder cumplir con la obligación. Pero igual a veces tienes una deuda por el carro, por la casa. Por eso un banco estrictamente no te daría un crédito. Pero al final si están ahí es porque vas a tener los medios, vas a tener la solvencia de poder cumplir.

Y el otro punto me dices que cuando uno inicia ese proceso como que tiene muchas dudas. ¿Qué programa te conviene? ¿Cómo que ahí te costó un poco de trabajo?

Tú ves que estas en un área que en medio siempre está el control en Finanzas. Una Maestría en Finanzas, que diferencia en hacer un MBA o sea hacerlo más interactivo de repente el MBA entre Finanzas todo para que la persona pueda verlo más rápido, hacer una comparativa más rápida en lugar de estar entrando a un link a otro.

Y ¿cuál ha sido el punto que más te ha gustado?

En la parte de admisión. El test de Personality Insights me encantó. De verdad creo que eso ha sido uno de los puntos que te ayudó un montón y aparte otra cosa que valoro mucho es la paciencia que tiene la persona que conversa contigo, tuvo paciencia, me preguntó para la precalificación me ayudo.

¿Y te llamaba de su iniciativa también?

Me llamaba. O sea, yo le decía que necesitaba tiempo para buscar un plan. Pero era bien pacienzosa, te llamaba en el momento adecuado. Estaba detrás de ti, pero sin ser molesto.

¿Cómo que mostrando interés sin serlo? ¿Cómo que agrada no?

Exacto, creo que te ayuda mucho porque también hay otros que a veces te presionan mucho solo por cumplir con su objetivo. Pero la idea es que también te diga realmente que es lo que necesitas. Porque este programa te ayuda, porque no. Puedes elegir un programa de repente como la Maestría de Negocios y que no te limita a tener un viaje profesional. O sea, te da todas las ventajas, no solamente de porque tengas el programa que económicamente es más caro solo te ayuda, te ayuda en todo.

Entrevista N° 11**Entrevistado: Gabino Tocto****Clasificación: Postulante - Matriculado****¿Qué fue lo que te hizo estudiar o decidir estudiar una Maestría?**

Porque yo ya tengo unas Especializaciones, diplomados y ya he sentido que ya tengo que subir de nivel y también por los años de experiencia que tengo a veces también el tema laboral donde ya es requisito tener un MBA y para seguir escalando. Ese es el principal motivo del motivo, la superación personal también que es algo importante.

¿Digamos que tuviste la motivación profesional para seguir tu línea de carrera y también la parte personal como un reto personal? ¿Y porque ahora y no hace un año o de aquí a tres años? O sea ¿desde cuándo lo tienes pensado?

Lo tenía pensado justo por el beneficio del Banco por el descuento, justo pude aprovecharlo, hasta el año pasado por un tema económico personal no lo logré.

O sea, tu ¿ya tenías intención, pero la parte económica era una barrera?

Si era una barrera. El banco tiene un acuerdo con CENTRUM, tiene un descuento corporativo y por ahí que lo aprovecho.

Pero es ¿exclusivo entre CENTRUM con Banco Pichincha? ¿No es banco Pichincha con varias Universidades?

Solamente con CENTRUM.

¿Entonces tu aprovechaste el descuento y con el descuento si alcanzas a financiar la Maestría?

Si ya es un tema de financiamiento personal.

¿Qué otra barrera tenías? O ¿qué dudas tenías en ese momento? ¿De cuáles podrían ser las dificultades que vas a enfrentar en los siguientes dos años?

Dudas no porque ya estaba claro el reto y es una responsabilidad por el tema de tiempo.

¿A parte que ya vienes estudiando varias cosas?

Si yo siempre estoy en un constante aprendizaje y auto disciplina.

¿Cómo te enteraste de CENTRUM?

Yo ya tenía la noción de CENTRUM por el tema de la Maestría y luego investigaba por la página Web con el tema de las Asesorías por ejemplo de Milagros en este caso me asesoraba en ciertos temas para los procesos.

¿Tu contacto fue por Web para informarte?

Por web y a través del Banco. Porque vinieron acá.

¿Y por la web encontraste suficiente información? ¿Qué te pareció la Web?

Si me pareció buena por la información que necesitaba de cada ciclo al detalle.

¿Y con las charlas que hicieron en el Banco? ¿Qué impresión te dio una charla muy buena, justa con lo necesario?

Si en su momento fue buena, claro hay otras dudas que son adicionales que son a la situación que uno tiene que evalúa que ya salen nuevas consultas, nuevas preguntas que a veces de momento no las ves.

¿Y tú buscaste información de varias Universidades?

Si he visto

Y con respecto a las demás Universidades ¿cuál ha sido la que más fácil información que has podido conseguir? Si entraste a otras Webs. ¿Cuál es con la Web que te causo más satisfacción en encontrar información?

En la Pacífico me ha dado un detalle más completo. Hizo una diferencia de la malla curricular y ciertos requisitos, pero igual en ambos casos fue claro, pero en la PACIFICO sí.

¿Con quién más comparabas?

Pacífico, ESAN, CENTRUM.

¿Tuviste charla de otras Universidades?

Cuando vinieron los de la Pacífico.

¿Y también hay un acuerdo con la Pacífico?

Hay un acuerdo una alianza también con Pacífico también económica.

¿Y qué te hizo tomar la decisión entonces hacia CENTRUM? ¿Después de todo el análisis de información que hiciste?

Después de todo eso. El nivel primero porque estaba viendo que es la Top 1 en MBA, toda la malla curricular que es muy interesante con los temas que informan, el viaje. A parte justo tengo compañeros que uno ha culminado recién el MBA y otros que están por culminar y también por recomendaciones y ya creo que complementaba el tomar la decisión y elegir.

O sea que el boca a boca te llegó favorablemente también el viaje a España, creo que por Innovación y sostenibilidad. ¿Entonces eso también sumaba un poco? ¿La Pacífico no tenía esa facilidad?

Tenía un viaje para George Town Estados Unidos, pero también es financiado por el alumno nada más. Es aparte. Entonces esto le daba el plus porque ya viene integrado. Si no me equivoco que es de lunes a jueves y el resto lo ves tú pero es una facilidad.

¿Cuándo tú ya buscas la información decidiste por CENTRUM ahí? Y ¿empezaste a postular a CENTRUM? o ¿postulaste a otras Universidades?

Estaba por intentar en la Pacífico por un tema de tiempo no se pudo. Pero luego volví a postular ahí pero no fue muy provechoso y luego ya postulé a CENTRUM.

Y cuando empiezas el trámite de admisión, bueno supongo que presentaste una cantidad de documentación vía Web. Tuviste algunos exámenes vía web, algunos pagos y una comunicación de resultados. ¿En este proceso cual fue la parte más molesta que tuviste? ¿Qué fue lo más desagradable que tuviste en este proceso de admisión?

Todo ok. Todo perfecto el examen buenazo porque te ahorra bastante tiempo el ir físicamente, yo creo igual ahí hay un hecho de cada uno hacer el examen y aprobarlo, ya venía preparado y todo.

Lo más bajo, para el pago de la matrícula en este caso porque yo pago con la tarjeta de crédito y me fui al local, el Banco con CENTRUM no tienen alianza para el tema de “Millas” y aprovechar esas cosas. Bueno es algo personal. Y tuve que acercarme para realizar el pago, podía hacerlo online, pero al hacer ese consumo online no me iba a considerar eso.

Más que todo fue tal vez la alianza porque yo pienso asociarla a mi tarjeta de crédito. Entonces no sé qué facilidad haya. De hecho, así la recarguen o no recarguen.

Buen punto. Yo por ejemplo si la cargo, pero nunca me había percatado si están cargando las millas.

Si fue un tema curioso, ya para una matrícula de 15 mil soles y es un monto elevado. Entonces llamé al Banco y me dicen “cualquier compra que hagas online no siempre se recargan las millas” eso es lo que entendí.

Que locura si eso es lo que dice la tarjeta.

Eso es lo que dice la tarjeta y justo hacen un consumo de 15 mil soles es bastante. Entonces decidí irme a cancelarlo. Pero a parte fue bueno porque justo conocí a Milagros un poco más y me enseñó los establecimientos. La experiencia cambio, pero fue algo personal.

¿Tú fuiste a la Charla que hacían en el Hotel o en CENTRUM?

No

¿Pero si te invitaron?

Creo que sí, no recuerdo muy bien. Pero no asistí.

En la parte de información. ¿No sé si conocías el significado de la triple corona, si te lo explicaron o que sabes de la triple corona?

Lo he visto en la web he visto el video porque Milagros me paso un video una demo de una presentación que hicieron sobre la Triple Corona, entiendo que es por alianzas por una certificación que tienen complejas a nivel universitario.

¿Pero lo que más tomabas en cuenta era el número uno que las triple coronas?

En si todo en global todo de la triple corona, las alianzas que tienen con otras Universidades de Canadá, Holanda. Y hay esas cosas en relación a lo que ofrece CENTRUM.

¿Y cómo fue la comunicación de los resultados?

Fue buena, fue rápida.

¿Hiciste algún financiamiento?

Claro con CENTRUM.

¿Te pidieron datos para el financiamiento? ¿Te pidieron algunos datos de ingresos?

Si el tema de mis tres últimas boletas de pago más un detalle económico de mis movimientos mensuales.

¿Y fue simple eso?

Sí, yo creo que lo digital ayuda bastante, lo único que hice fue llenar un documento y escanearlo.

¿Has tenido que reinscribir muchas veces los mismos datos?

No, fue simple y no hubo ningún inconveniente.

Terminaste todo este proceso. ¿Cuándo te terminaste de matricular?

La semana pasada.

¿Y cuándo empezarías?

El 28 de enero.

¿De qué frecuencia eres?

De los martes y sábados.

¿Y ya tienes tu correo?

Ahora no tengo información de CENTRUM. Tengo mi usuario. Yo ya me cree un usuario con mi correo.

¿Pero no tienes tu correo, tu código?

No he verificado. Tampoco no han mandado mi feedback sobre esa parte, no he consultado tampoco. Pero hasta donde se no tengo un formal diga Gabinotocto@pucp y eso entiendo, nada de eso.

¿Qué tendría que mejorar en este proceso de matrícula? ¿Qué podría hacerse mejor?

El llenado del financiamiento que tuve que imprimirlo y escanearlo y enviarlo, hubiera mucho mejor. Un formulario online cosa que igual lo pones. El tema de la facilidad de información como indica el correo, como alumno o código que se de todas las pautas. ¿Yo creo que el proceso me pareció bueno, súper claro y ya esta no?

Y si lo comparamos con respecto a Pacífico y CENTRUM. ¿Cuál puede ser algo que aventaje a Pacífico sobre CENTRUM en este proceso de búsqueda de información?

Yo creo que, en la distancia, es más rápido llegar a la Pacífico físicamente que llegar a CENTRUM, es mucho más lejos, el tráfico. Sería buena una oficina bien céntrica donde pudiera tener información, trámites, pagos.

Yo creo que es la desventaja que es la distancia.

¿Y cuál es la ventaja de CENTRUM sobre las demás en la parte del proceso?

Me pidieron información creo yo lo necesario, porque en otros lados te piden hasta el tipo de sangre. Y a parte que la modalidad fue digital entonces aceleré eso.

¿Y sigue siendo físico en otras Universidades o ya habrán migrado?

Ya creo que no. Por ejemplo, algo que me gustó bastante de CENTRUM fue el examen, el test como un test Psicológico.

¿El de Personalidad?

Si y me pareció buenazo, fue un poco extenso, lo único tedioso. Por pregunta de 400 palabras como mínima. Pero el resultado me pareció buenazo y si tuve algunos inconvenientes al final porque ya no pude acceder a volver a ver esos resultados y ahora no se si pueda acceder a verlo.

Solamente recibí la carta por PDF de aceptación y las felicitaciones del caso y unos comentarios, pero eso del correo y código no. A menos yo no haya revisado la bandeja.

Entrevista N° 12**Entrevistado: Jorge Luis Porta****Clasificación: Postulante - Matriculado****¿Cómo fue el surgimiento de estudiar una Maestría?**

Mi caso es bastante peculiar, porque realmente yo diría que he aprovechado una oportunidad que se me ha presentado porque yo soy ingeniero de Sistemas he llevado algunas especializaciones en Logística en Contabilidad, cursos en diferentes Instituciones. Entonces como que lo mío más lo veía en el punto de vista de crear una iniciativa propia un negocio. Dedicarme de manera dependiente en la Empresa que estoy trabajando en la actualidad y sobre toda la cosa dedicarme a mi familia. Siempre ha sido mi marco y por eso he ido avanzando. Entonces como que la maestría un poquito no estaba en mis planes nunca.

Entonces qué es lo que ha sucedido. En los últimos cursos que he llevado relacionado con Transformación Digital, ya estas grandes empresas. Bueno yo trabajo en una empresa del sector Hidrocarburos y es una gran empresa con muchas personas, muchos trabajadores. Entonces estas grandes empresas están sufriendo una problemática de que al ser tan grandes como la tecnología no alcanza para poder sobrevivir. Entonces ya hay casos en el mundo en que estas empresas están desapareciendo y esa inquietud mía me ha hecho sentir como que, llegado el momento de la necesidad, yo no voy a estar preparado para eso. Entonces eso era un factor que apareció en los últimos tiempos, en los últimos meses, como que ya me empezó a picar. Tengo que buscar algo más porque si no algo malo puede pasar.

Y lo segundo es que este año en la empresa que trabajo por directivas de la alta dirección se ha dado una gran oportunidad a los trabajadores, digamos que están bien evaluados en su accionar durante un año, para que aspiren a becas de estudios.

¿Estas laborando ahora laborando en?

En Petroperú. Entonces en los últimos años como me he dedicado de lleno a esos factores que yo creí importantes, mis evaluaciones han salido muy bien. Entonces este último año he sido bien evaluado y entonces cuando salió la oportunidad simplemente me inscribí al concurso, porque tampoco es que todos salen elegidos. Me inscribí al concurso para participar y luego de las evaluaciones Salí ganador con un montón de compañeros de diferentes Departamentos de Lima para que se nos proporcione una media beca para seguir estudios ya sean maestrías, especializaciones, etc. Esa es la oportunidad que estoy aprovechando que como te dije que si no hubiera aparecido es muy probable que no hubiera estudiado una maestría.

Y digamos tú te das cuenta que surge esta necesidad de estudiar, sé que me estas comentando que es un concurso que lograste ganar. ¿Hubo alguna barrera, algún impulsor que te ayudo a tomar a parte sobre esa decisión?

Bueno si bien es cierto recibí el apoyo porque dentro del concurso hay niveles que hay que aprobar la documentación. Entonces los niveles directos son mi jefe directo y sub gerente directo. Ellos son el primer filtro que tiene que pasar. Porque un especialista en sistemas, un MBA, debería estudiar Dirección, DTI o cosas relacionadas, porque tranquilamente si no veían que no cumpla un perfil o me veían a futuro en alguna otra área, tranquilamente me lo observaban, me cambiaban o me decían. No tranquilo ahí nomás.

Pero no ha sucedido eso, todo lo contrario, ellos me han dado la confianza para seguir y estoy seguro que están apostando bien por mí.

Y en todo ese proceso ¿Qué es lo que pensabas? ¿Cómo te sentías? ¿Cuándo surge esa necesidad?

Una vez que pasaron esos filtros, ya paso la evaluación de recursos Humanos, si estaba la expectativa de que pasaría porque como que en algún momento sentí, de repente que fui muy azezado en pensar que después de mucho tiempo que estudio pocas cosas, aspirar a una maestría de repente debí entrar a una Especialización o solo a un Módulo, solo un curso, me venían las dudas y ahora el tiempo, el estudio. Hay muchos factores el hecho que mis hijos también han crecido, también me ha permitido visualizar que si voy a tener unos espacios que antes no tenía cuando eran más pequeños. Todo eso ha cuadrado a mi favor para realizar esta gran tarea.

Tú empiezas a buscar información. Empieza la etapa de búsqueda de información. ¿Cómo fue esta etapa?

Para el primer expediente yo ya tenía que proponer la Especialización, Universidad. Entonces todo esto por los proyectos en los que estoy. Preparar un expediente, tiempo, hoy en día casi nadie tiene para hacer cosas adicionales. Entonces esta preparación del expediente inicial tuve que elegir la Especialización o la maestría y la universidad. No te voy a mentir de verdad que no me tomó mucho tiempo, más que un par de horas en averiguar y simplemente mi búsqueda la reduje por mi conocimiento propio de repente comentarios de algunos compañeros de estudios, del colegio, del mismo trabajo. O sea, simplemente seleccione dos Universidades.

Digamos en este caso CENTRUM era uno ¿y la otra es?

CENTRUM y Pacífico. Entonces entre a buscar información de ambas. A comparar precios, a comparar programas, hasta el nombre del MBA esas cositas, pero lo restringía en dos horas. O sea, tenía decidir así de rápido.

¿No tuviste mucho tiempo para decidirlo?

No, ya tenía encima la entrega del expediente.

¿Qué canales usaste para la búsqueda de información?

Solo Internet.

¿Y cuándo tomaste la decisión te basaste en la opinión de familiares, conocidos o simplemente dijiste, voy a buscarlo por internet?

Las opiniones que alguna vez yo mismo había percibido, de algunos compañeros, por ejemplo, que estudiaron en la Católica, son abogados y tienen un muy buen nivel profesional y ni que decir de Pacífico también un compañero que estudio Economía en tremendo nivel o sea con esas referencias suficiente para mí, para saber que estamos hablando de los dos mejores.

Y ¿no hubo necesidad de que llevaras la charla Magistral que CENTRUM ofrece?

No lo llevé de ninguno.

Y en este proceso de búsqueda de información tanto CENTRUM o Pacífico ¿qué es lo que tenías en tu cabeza? ¿Qué pensabas? ¿Cómo te sentías en este proceso?

Bueno me sentía decidido. O sea que la premura de tomar la decisión a veces te pone en una situación en que tienes toda la confianza de que tu decisión va a ser buena. Estaba muy decidido a conseguir eso.

¿Toda la búsqueda de información la restringiste únicamente a internet, todo por página web y por opiniones de compañeros?

Así es.

Luego de eso me dices que tú tomas posteriormente a la evaluación tuya de que sea CENTRUM ¿Qué es lo que te encanto de CENTRUM frente a Pacífico?

Las dos son número uno en muchas cosas, pero creo que en uno de los listados internacionales reconocidos a este nivel creo que solo esta CENTRUM Católica eso y otra cosa es que vivo en Surco. Entonces me simule mentalmente, las clases, los cursos, los horarios. Irme de ahí a mi casa o reuniones ahí, dije CENTRUM, Pacífico ahí había un punto a favor en CENTRUM porque yo vivo en San Ignacio en Surco. Entonces está relativamente cerca, entonces también eso ayudó.

Como fueron esos primeros contactos. ¿Coméntame como fue el proceso de admisión? Para que te admitieran ¿Cómo fue?

Como todo fue vía web para el expediente me pedían por lo menos un brochure y en mi desesperación no lograba encontrar el brochure en internet sino las páginas tradicionales. Entonces ahí registre mi información con mi celular como dos veces y solicite, por favor necesito información del brochure. Obviamente no me iba a llegar el mismo día. Y me registré y eso fue un viernes recuerdo y el día lunes ya me estuvieron contactando.

¿O sea demoraron tres días en entregarte el Brochure?

Sí. En realidad, si me lo entregaron, pero el mismo día de la entrega ya con más calma navegando ya no en la misma sino por paginas aleatorias llegue al brochure pero también el mismo día me lo entregaron el día lunes y ya pues ahí tenía mucha más información y lo adjunte al expediente. Ya el expediente ya había salido, pero lo alcancé y lo añadí.

Pero eso ya fue cuando tú ya lo adjuntas al expediente, pero CENTRUM tiene un proceso de admisión, no te lo pide

Ahí ni siquiera había empezado. O sea, de lado mío obviamente tenía que esperar. Mariana es la que se contactó conmigo ella fue como mi agente. Entonces yo le expliqué estoy postulando. Lo único que se está haciendo acá es ingresar información a Recursos Humanos y se va a pasar diferentes filtros, voy a ser evaluado y ya yo te comunico dependiendo de la respuesta de ellos. Y Recursos Humanos dijo de quince a veintiún días la respuesta. Entonces a Mariana le dije en estoy. Estaba en ese proceso y entonces me llamo un par de veces para preguntarme ¿cómo estaba el proceso? Y todavía no había respuesta, hasta que un día fui me llamaron y me dijeron que estaba dentro de los ganadores.

Entonces lo que quedaba era acercarte y confirmarlo con Mariana. Y pasaste por la presentación de documentación de pago, el test de Personality Insights. Distes el examen de aptitud y en ese proceso. ¿Cómo lo viviste? ¿Cómo fue tu experiencia?

Yo me demore un poco porque todo eso se llevó a cabo después de que me dijeron que ya había sido ganador. Hubo una pequeña celebración en la empresa nos llamaron a todos nos explicaron, la celebración típica y entonces ahí nos dijeron que ya podríamos iniciar el proceso. Obviamente el dinero iba a pasar un tiempo, en las formas de pago y todo eso. Que lo teníamos que hablar ya al detalle con algún supervisor que manejaba ese tema.

Entonces ya Mariana le comuniqué que había ganado y me dijo ya mira te envío esta información. Creo que Mariana y otra persona más me enviaron la información y eran Links Usuarios, contraseñas tenía que validar acá, validar allá y la cosa es que la verdad como al inicio, tiempo para hacer eso en el trabajo es imposible y por el texto que habían escrito, necesitaba 45 minutos para una cosa, 45 para la otra.

Te enviaron varios links. ¿Cómo te pareció ese proceso, muy amigable, no tan amigable, hubo algunas dificultades? o ¿todo te pareció bien?

Como no hubo tiempo un día me decidí y empecé a hacer el examen a las 11 o 12 de la noche me encerré, tengo una habitación donde está el equipo de cómputo y me encerré y dije yo no salgo de acá hasta hacerlo porque si no lo hago nunca y ya iba a generar demoras en todo el proceso. Entonces me encerré y empecé con el link por acá y por allá. Leí el manual que me habían entregado, eso sí me encanta leer manuales por lo que soy de sistemas también. Entonces ya estaba preparado. Entre empecé a hacer las preguntas inmediatamente y si en el proceso en el primer examen de aptitud verbal si tuve un pequeño problema. Porque yo leía los textos y los entendía y quería responder. Entonces respondía la primera pero no me salía la opción para seguir a la segunda pregunta. De repente pensé pondrán tiempos para la gente responda y ya no pueda volver. Pero ya era demasiado y yo estaba desesperado porque yo quería ir a mi ritmo. O sea, a mí me gusta ir a mi ritmo, no al ritmo de otras personas, bueno en este caso el ritmo de un sistema. Entonces yo dije, no puede ser. Busqué la opción y de verdad no lo encontré. Entonces escribí un correo a una de las personas que estaba ahí porque ya había indicado su correo. Si tienes algún problema cuando estés dando el examen. Inmediatamente escíbeme. Yo dije “doce de la noche, no creo que me responda”. Pero igual hice captura a la pantalla y se lo envié, pero en mi desesperación yo dije “yo me prometí que tenía que hacerlo, tengo que hacerlo” y ¿entonces sabes que hice? Empecé a darle click a todas partes y encontré la forma de avanzar sin que el sistema me limite. Entonces como hice, había un icono para agregarle foto y cada vez que le daba clic en el icono se abría una pantallita, obviamente no colgaba nada, le daba cancelar y cuando regresaba, pasaba a la segunda pregunta. O sea con eso empecé a avanzar de pregunta en pregunta porque yo no iba

a esperar y a esa hora nadie me iba a ayudar nadie me iba a atender. Entonces felizmente encontré esa forma y empecé a responder rápido si ya lo había leído.

Termine el examen y luego paso al de matemática que era un poco dificultoso en el sentido de que hace años que no veo esas cosas. O sea, antes de ingresar a la Universidad probablemente lo hubiera hecho con gran maestría. Porque cada uno de esos ejemplos son conocidos y tienen formas, imagínate más de cuarenta años ya no me acuerdo nada de eso. Pero igual el luche terminé hasta donde pude y me cortó el tiempo, me corto el examen y listo. Lo que si me gustó fue el “Personal Insights”, me encantó de verdad, para ser una herramienta modernísima, nunca había hecho uno de estos test, pero lo había leído y entendía y decía no puede ser y entonces conforme me iba preguntando yo me iba desarrollando siendo yo mismo y justo la recomendación era escribir más, bastante, iba a mejorar los resultados la percepción de la máquina virtual y me encantó, los resultados se acercaron mucho, inclusive le enseñé a mi esposa los resultados y me dijo “ya ves no lo digo yo, lo dijo un ente virtual” estuvo excelente me gusto ese último el del “Personality Insights”.

¿Tu presentación de documentos y el pago, como fue la experiencia?

En la presentación de documentos lo hice brutal, ya tenía todo. O sea, utilice los recursos que tenía, ya tenía la foto, los diplomas siempre los tengo digitalizados. No tuve problemas.

¿Lo hiciste en un módulo de CENTRUM?

No, todo desde mi casa o de la oficina, todo por web.

¿Y hubo algún problema?

Para la presentación no. En algún momento una carta y de parte de CENTRUM para emitirme la carta me dijeron la carta es al final cuando ya te hayamos aceptado, no me habían aceptado. Tenía que dar los exámenes todo eso. Al final de todo ya me dieron la carta y ya se las pasé a Recursos Humanos.

En todo ese proceso de admisión. ¿Cómo te sentiste, que pensabas durante esa experiencia?

Siempre iba a mil por hora y de verdad que ya sentía como que estuviera estudiando la maestría, porque ya me imaginaba que así iba a ser y de verdad que esas emociones y la velocidad me gustaba. Entonces decía “así va a ser, que bacán” al menos dos años voy a estar a ese ritmo.

Con respecto a los pagos, cada vez que pagaba le avisaba a Mariana, voy a pagar tanto. Entonces ella me enviaba un link, no llegue a visualizar si era el mismo link, pero como que preparaban la recepción, me enviaba el link cada vez yo iba a hacer un pago. No es el motivo, de repente preparaban y esperaban el monto exacto. De verdad desconozco.

¿Y eso te parecía bien?

Me sorprendió, porque normalmente si alguien quiere pagar no tienes que pedir nada. O sea, solo la cuenta, el concepto y el pago, no tengo que esperar el link. Eso sí me sorprendió, pero igual lo pedía, mejor me aseguraba. Seguir los procedimientos es lo mío.

¿En este proceso una barrera fue los links o no?

Como que podría evitarse, indicando solo el concepto se podría hacer un abono a una cuenta, con tu DNI por ejemplo. Y si me ayudaron porque en el primer pago de la matrícula que fue dos mil quinientos, me equivoqué porque no sabía todavía cómo iba hacer el pago de parte de la empresa, entonces yo pedí una factura y fui a Recursos Humanos después que pagué y me dijeron “no pidas factura todo eso es a tu nombre” ellos no sabían, entonces le escribo a Mariana, “Mariana tienes que ayudarme, no podemos generar una factura a Petroperú” tiene que ser a mi nombre, una boleta simple. “Ya ya ya” me dijo “yo te voy a ayudar”. Y logramos que no sea factura ni boleta porque ahí si hubiéramos generado un problemita.

Y luego me comentas ¿qué te comunican los resultados?

Si Mariana, el correo donde me dicen que ya estoy admitido y ya pues toda felicidad, ya estaba adentro. Ya solo faltaban los pagos grandes.

¿Obtuviste o solicitaste algún tipo de financiamiento?

No.

¿La beca de Petroperú creo que te cubre?

Me cubre un 50 %

¿Y porque no optaste por la opción del financiamiento?

Porque ahí tenía un dinero que quería usarlo y ya estaba un poco endeudado con mi casa, con mi carro, entonces como que esa experiencia no quería volver a repetirlas. O sea, ya salí de eso y ha sido un descanso bastante grande, imagínate hacer algo que no esperabas hacer y volverte a endeudar no. Usé un dinero que tenía y con lo de Petroperú uf se cerró.

Finalmente te admitieron la matricula, ya entramos al proceso de matrícula de lo que son tramites y pago. ¿Cómo fue ese proceso?

Todo fue en línea, llené la información que faltaba, también realicé los pagos previo correo, para saber el pago. Por ejemplo, un momento en el proceso, hay tanta gente en la empresa que, en el proceso de celebración, preguntando a los compañeros a donde, a donde, conocí a dos personas que también estaban en CENTRUM y que no sabíamos ni yo sabía todavía los horarios que se había elegido la maestría, pero había diferentes horarios.

Entonces también debido a eso hice las consultas y ellos también hicieron las consultas porque también tenían otras personas, y ahí por ejemplo llegamos a ofertas de manera independiente, porque de repente en una mejora, si bien es cierto seguramente hay un convenio entre la empresa y CENTRUM. Una mejora podría ser por ejemplo en estas situaciones que sea CENTRUM quien coordine con los ingresantes de una misma empresa para que puedan ver en conjunto la mejor alternativa que les conviene a todo un grupo. Porque en mi caso yo conseguí un descuento, seguro mis compañeros otros descuentos diferentes. Entonces de repente ni vamos a saber eso, pero si se maneja eso de manera consolidada se podría obtener un descuento similar y mayor.

¿Es como una oportunidad no?

Si

¿Y no tuviste mayor problema para lo que viene a ser matricula, todo fue a través de la página web? ¿Qué pensabas como te sentiste en el proceso, te sentiste bien, mal? ¿Algún inconveniente, algún problema?

Todo bien. Fue una grata experiencia esa parte del Personality Insights, más bien si una sorpresa del primero, porque yo había manejado Sistemas de IPAE de la UPC, entonces todos son similares pero el de CENTRUM me pareció más atractivo más moderno y dije “asu! que bacán” es otro level, pero ese problemita del inicio para poder avanzar la pregunta debe ser corregido de inmediato.

Si tuvieras que rescatar, En que procesos te sentiste bien, cuáles fueron los puntos de felicidad. ¿Cuáles fueron tus experiencias gratas, donde te sentiste bien, que sentiste que fue lo mejor de tu experiencia de CENTRUM?

Dos momentos, en el Personality Insights la herramienta con inteligencia que en todo momento siempre tuve un asesor, que, aunque mi duda fuera tonta yo volteaba a ella y ella estaba ahí siempre, por WhatsApp, llamándola por teléfono. Siempre estuvo, no importaba la hora, o sea me sacaba las dudas inmediatamente.

¿Qué fueron las cosas que no te gustaron mucho o de repente donde no sentiste apoyo o donde el Hardware estaba mal, no te sentiste bien, te sentiste como que podrías tener mejor apoyo? ¿Cuáles son esos momentos de dolor como postulante?

El uso del primer sistema de la evaluación de aptitud verbal no recuerdo el nombre de ese sistema, el uso de ese sistema, porque a ese nivel no debería haber fallas y si ocurriera, no se pues, así como ya tienen una inteligencia artificial en el otro sistema, tener una posibilidad de una ayuda, como era de madrugada o sea sé que a esa hora no hay ser humanos en ese momento, tener una ayuda de una especie de bot para esta casuística. Ese fue el único de dolor.

¿Todo el resto del proceso te sentiste cómodo, bien no hubo problemas con los canales, con las personas, alguna interacción nada?

Si me hubiera gustado que sea CENTRUM el que converse con todos a la vez y saque la mejor oferta para todos. Pero como te digo la premura el tiempo y en mi caso por ejemplo como yo si tenía el dinero, o sea yo no me hice problemas, yo me mande. Pero si no hubiera tenido ahí si hubiera necesitado una mejor oferta todavía, más de la que ya me habían dado.

¿Algún comentario, alguna sugerencia o algo que te gustaría agregar ya para terminar?

Yo en realidad soy una persona que me gusta colaborar y ayudar, yo he sido educado de esa forma entonces para servirles, seguramente yo en algún momento voy a estar del lado de Uds. Espero que les salga bien los resultados del trabajo y que obtengan sus objetivos.

Entrevista N° 13**Entrevistado: María Teresa Vargas****Clasificación: Postulante - Matriculado****¿Por qué decidiste estudiar una Maestría?**

En Petroperú se ha lanzado este año después de muchos años un programa de Beca parcial entonces la empresa nos está apoyando la mitad del costo de la Maestría. Entonces aproximadamente en el mes de Junio tuve una entrevista con el presidente del Directorio cosa que se ha innovado y me invitó a un desayuno para conversar con él, entonces entre las cosas que yo le manifesté fue de que yo tenía interés de hacer una Maestría, pero a donde iba a apuntar o sea hacia donde apunto si realmente no sé si fácil la empresa, cual es mi camino un poco desorientada. Él tomó nota y me dijo, bueno sería correcto que la empresa nos asesore nos diga a donde podríamos apuntar y él lo tomo en cuenta y meses después se ha dado esto, esta beca es como parte al mérito al esfuerzo y a la evaluación del desempeño del trabajador. Entonces solo a los que hemos estado por encima de la evaluación del desempeño hemos tenido opción a postular, tú presentabas “TUFA” ahora directamente porque elegir, porque pienso yo que estoy en la mejor etapa y edad para poder enfrentar esta maestría de esta magnitud.

¿Pero la beca que ofrece es para cualquiera? O sea es un financiamiento, no es un acuerdo entre una escuela X?

No, tú tienes derecho a escoger la maestría que quieras, en la universidad que tú quieras así sea aquí o en el extranjero, la empresa lo va a pagar. Luego de evaluar tu File ellos toman en cuenta si es que la que tú has escogido va de acuerdo a tu desempeño de carrera y si es que tú has cumplido como pre requisito estar en unos rangos de edad. O sea no todos los trabajadores les han dado y que hayas superado un porcentaje de la evaluación del desempeño que es por encima de 3 puntos o algo así.

Me imagino que lo venias evaluando esto de la maestría, ya hace tiempo. Tú tenías un pendiente. ¿Qué te hizo pasar de ese pendiente a ejecutarlo? ¿La beca como tal? ¿Antes no cumplías los requisitos?

Principalmente para mí era inalcanzable por financiar una maestría de forma completa por temas personales, digamos que es un sacrificio muy alto y además yo tengo un niño pequeño, tengo tres años recién de haberme comprado un mueble nuevo, no era algo inalcanzable. Obviamente esta es mi segunda maestría yo había estudiado una maestría en Marketing y Negocios que iba directamente direccionada a mi carrera, Ya hace siete años.

A mí siempre me ha gustado actualizarme, la empresa siempre me envía a cursos pero nunca se había dado la oportunidad de algo tan costoso, o sea una maestría, cursos pequeños, a mí la empresa si me pago un diplomado en otra Universidad justo más o menos al mismo tiempo que estuve haciendo la maestría, pues obviamente yo nunca me he negado a esos tipos de facilidades que la empresa me ha dado. En ese momento fue costo total, lo pago todo la empresa, pero era un diplomado. Entonces era un pendiente, ahora yo estoy en una maestría direccionada a lo que yo hago que es márketing, pero no un MBA que es una cosa más que es de Gestión.

¿Cómo te sentías en el momento de tomar la decisión de ya empezar un proceso de postulación o de buscar información? ¿Tenías temor, tenías dudas de que es lo que podría pasar en la maestría? ¿Cuáles eran tus dudas respecto de dar ese paso?

Mi duda de escogerlo y algo que agradezco y valoro mucho en CENTRUM fue uno de los pilares que yo le dije al estudiar, cuando yo hice mi primera maestría como hice al mismo tiempo el diplomado, cuando uno hace una maestría arrastras a toda tu familia, entonces que es un sueño colectivo, un sueño familiar entonces es un esfuerzo familiar. Entonces yo le dije a mi esposo mira esta maestría de CENTRUM te ofrece esta frecuencia que es dominical cada 15 días y él me dijo “prefiero no verte la cara todo un día a que estés ya ven, ven que tengo que ir a estudiar, el niño, las tareas”. Entonces yo llego a mi casa a hacer las tareas con mi hijo el esfuerzo de poder ayudarlo, vas a ir a estudiar una vez y te vas a organizar. Fue un poco eso más la decisión por la que yo elegí CENTRUM. Obviamente yo me entrevisté con tres compañeros que la han hecho y una de ellas tiene la frecuencia que yo escogí y me dijo “es la mejor, tu porque tienes un niño pequeño te vas a demorar un poquito más, pero tranquila todo se puede hacer”. Yo dije “ok”. No sentí tanto temor, más fue por la falta que voy a hacer en casa o de las tareas que habitualmente cumplo y más el esfuerzo de estudiar porque a mí me gusta mucho estudiar. Yo sé que va a ser duro, pero era como que si yo no estoy como hago con lo demás.

¿Dónde buscaste información y de que Universidades? ¿Buscaste por web?

Fue por web, envié correos, busque en ESAN, Pacífico, Piura y CENTRUM. En casi todas, la única que no vi o no postulé fue la UPC porque me parece que no es buena.

Yo estudie en ESAN hice una especialización en Marketing, estudie en Pacífico, estudié un Diplomado en Pacífico. En la de Piura no había estudiado pero vi que no se adaptaba tampoco y creo que no me termino de convencer. Y era algo pendiente estudiar en CENTRUM, nunca estudié en CENTRUM y particularmente uno de mis mejores amigos ha estudiado ahí, apenas termino la universidad él llevo el programa voy a llevar ahora y el ahora ya es jefe, y eso es algo que te da una visión más macro y esta compañera también que le pedí información, ella también estudió ahí la llevo en la misma frecuencia que voy a llevar y me dijo que es buena, conversamos luego me enviaron la información, todas las Universidades me enviaron la información y empecé a analizar la curricula, lo profesores. Realmente la última decisión porque yo sé que es una buena Universidad, fue la frecuencia o sea el horario. Porque los otros eran ir martes – miércoles, martes – sábado.

Cuando tú mandaste el correo. ¿Todos te mandaros respuesta inmediata? ¿Alguno no te respondió?

Pacífico si me respondió y me dijo te van a llamar alguien, yo chatee con la señora de Pacífico. ESAN también fue rápido pero ESAN creo empezó ya, entonces yo dije ya no puede ser porque iba a demorar el proceso. Lo fui descartando y finalmente en CENTRUM me contestaron bastante rápido a parte que también tiene un sistema donde tú dices que te pueden contactar por WhatsApp. Entonces como que fue para mí más rápido, yo he contactado con Milagros con la señora que me ha atendido y por WhatsApp y la verdad que WhatsApp es una maravilla porque yo casi todo lo veo por ahí. Obviamente me dijo que me iba a enviar tal correo para que bajes el brochure, yo lo imprimí. Me di el tiempo de imprimirlo, revisarlo, todo.

En lo que es recopilación de información. ¿Fue una experiencia buena?

Si fue grata.

Luego pasas a entregar documentación, requisitos a darte una serie de historias. ¿Ahí tú les pediste a todos? ¿Pero cuando pediste información ya te habías centrado en CENTRUM? O ¿todavía seguías pensando en otras alternativas?

Cuando ya empecé a enviar mis documentos, ya había decidido por CENTRUM.

¿Tú decides en el proceso de la búsqueda de información? Y ¿qué te hizo decidir?

Básicamente la frecuencia, porque un tema del tráfico, del día a día, de la semana.

A parte de la frecuencia de otra Universidad. ¿Cuál sería la oferta que te gusto más?

La Pacífico.

¿Qué te gustaba de la oferta de la Pacífico?

Pacífico tiene mucho prestigio en Finanzas en números y tiene un enfoque muy bueno, CENTRUM también pero es muy bueno. Yo tomo a ESAN como muy práctico, ellos tienen mucho emprendimiento, o sea eso es lo que manejan más rápido y en Pacífico me parece que los números eso es. Entonces yo decía, bueno puede ser aquí y no es tan lejos. Pero el horario implicaría estar dos días a la semana lejos de casa.

Tú te decides por CENTRUM y empiezas a mandar información. ¿Qué documentación te enviaron, que tan rápido fue la inscripción, como fue el proceso de admisión?

Fue de inmediato, ella me pidió unos documentos, porque todo te mandan por web, te dan un código, tu accedes un código, inclusive pagas en línea, puedes pagar con tarjeta. Eso me pareció fenomenal, eso de estar depositando, la verdad me he vuelto tan tecnológica y ella me dio una opción, porque la empresa se demoró en hacer el desembolso, entonces yo le dije “mira yo tengo en efectivo por monto y lo demás te voy a pagar de mi tarjeta” entonces fue así. Cuando ya me pago la empresa inmediatamente fui y pague con la tarjeta.

Tuviste exámenes. ¿Cómo fue el proceso?

El examen te lo mandan por un link por digital, tú das el examen y es muy fácil, muy amigable, no es una cosa que te puedas enredar.

Y ¿Cuánto tiempo te duro el examen?

Creo que eran 45 minutos, 20 minutos para un tema, 20 minutos para el otro y luego inclusive creo que me olvide porque ya estaba cansada porque habían sido unos días muy duros. Me olvidé el link donde está la parte de las unidades blandas “Personality Insights” donde tu colocas, escribes y te salen tus Insights. Y eso me pareció alucinante, como uno puede escribir y puedan salirte muchas cosas. Y ella me lo recordó. Y otra persona que me envió un correo, y me dijo que me había olvidado esa parte. Y lo hice inmediatamente.

¿Tuviste alguna entrevista?

Yo fui a la charla.

¿A la charla magistral? ¿Creo que fue en un hotel?

No, yo fui a la de CENTRUM, la da el Director creo, fue muy agradable, un tipo muy inteligente, sus ejemplos muy gráficos, muy didácticos, cuando empezó a hablar y te pidió tu opinión, tu qué piensas, cuál es tu visión y luego fuimos a visitar todo CENTRUM. En realidad creo que ahí fue cuando yo termine de decidir, dije aquí es. Porque yo fui a la charla, el tipo me pareció súper interesante, súper inteligente, los ejemplos y luego bajaron ya todos estaban estudiando, visitamos y dije acá es definitivamente. Ahí fue cuando yo termine de decidir porque justo ya me había llamado Pacífico y yo le dije a mi esposo bueno por ultimo pagare los dos exámenes y me decido. Pero yo ya no pague al otro porque dije “aquí es”.

En cuanto de financiamiento. ¿Tú usas el financiamiento de PETROPERÚ, no usaste un financiamiento de CENTRUM?

Yo use mis ahorros, yo lo pague todo, pague la totalidad. Es que en realidad financiarlo creo que más menos algo, entonces yo decía, bueno vale la pena mejor pagarlo, ajustar un poco, mejor lo pago de una vez.

Y la matricula. ¿Ya tienes tu código, ya tienes tu correo?

Si ya tengo mi código. Justo hoy me escribió Milagros, me dijo que el 23 me van a enviar una carta dándome la bienvenida y que las clases empiezan el 2 de febrero.

Dentro del proceso que has seguido. Que cosas se podrían mejorar en CENTRUM, dentro del proceso que tú has seguido. Desde que has visto la información en la web, por chat o lo que fuera, hasta el proceso que han dado tu código. ¿Dónde crees que hay una oportunidad de mejora para CENTRUM?

Realmente me pareció muy completo, porque fue muy agradable, creo que hasta nos han invitado café y todo. No le encuentro un vacío al ciclo.

Con respecto a las otras Universidades. ¿En que superaría Pacífico a CENTRUM dentro de lo que has podido percibir? No en la parte de la oferta académica sino en la oferta de proceso de postulación. ¿Dónde ves que Pacífico u otra estarían teniendo un proceso más ágil o más rápido?

Te cuento que no es tan rápido, porque la respuesta no es tan inmediata por parte de ellos, es más lento, era como que “mándame la información” ”señorita tengo esta duda” algo que no me paso con CENTRUM.

Lo que sí creo que deberían manejar mejor testimoniales más dinámicos, creo que el testimonial debería ser de acuerdo al postulante.

Quizás yo como gerente, me importa que gerente de la empresa X que está en el rubro que yo estoy, ah la ha hecho, a ok. Entonces ahí podría direccionar, pero por ejemplo un gerente, un supervisor de mando medio que estamos en el área, quizás alguien similar a él, dar un testimonio. Si vi en la reunión que había chicos muy jóvenes, algo que alguna vez una persona me dijo, no hagas la maestría muy joven, que también me lo había dicho uno de mis mejores amigos que la hizo también saliendo. Es que a veces hacer una maestría tan joven, no tienes toda la experiencia que podrías tener para poder ejecutar un MBA, no tan mayor pero ya dentro de la edad. Yo tengo ahora 37 años y creo que ahora es el mejor momento, claro que el esfuerzo es más fuerte y en mi caso es como que ordenar y soltar algunas cosas. Yo voy a tener que soltar algunas cosas. Yo practico mucho deporte, yo ya tengo en mi chip que va a llegar un momento, como me decías “diciembre, enero” y yo lo veo como que voy a dejar a entrenar todos los días, quizás a esa hora que yo le dedico hora y media a entrenar probablemente voy a tener que estudiar.

¿Porque es posible no?

Si es posible

En realidad ¿todo se puede no?

Si todo se puede, pero no se sabe en que uno va a rendir, en que tienes que enfocarte.

Entrevista N° 14**Entrevistado: Marlon Castro****Clasificación: Postulante - Matriculado****¿Cuéntanos, por qué decidiste estudiar una maestría?**

Realmente era una meta que yo tenía ya desde hace tiempo, como un motivo personal, eso es una. Otra es porque, mi objetivo a mediano plazo es porque quiero enseñar en una universidad, quiero ser profesor también de una universidad y pues para eso me piden un grado.

¿En este tiempo, que te hizo pasar de tener una meta pendiente a tomar la decisión de este año o este mes de postular?

Bueno realmente son varios factores, uno es el factor económico también eso influyó bastante, otro por ejemplo te comento que me lancé en esta postulación por lo que había un descuento corporativo con la empresa con la que estoy trabajando, fue un factor importante. Otro es que me encuentro trabajando en una nueva área, que de alguna manera es más flexible, el tiempo es más accesible, promueve la investigación y promueve la capacitación.

¿Con miras a decidir a postular, como te sentías en el momento que decidiste dar el paso a estudiar, cuáles eran tus temores o dudas frente a esta situación?

La verdad yo creo que siempre los temores van a continuar, de hecho hasta ahora estoy pensando: mira en lo que me metí, porque voy a estudiar el intensivo que es martes y sábado, son varias horas y lo acabas en dieciséis meses. Sumado a la carga académica y de trabajo que tengo un horario normal y con otras actividades de recreación, pero tengo que hacerlo, me voy a lanzar porque creo que es mi momento es mi oportunidad, sumado al tema económico, sumado a que acá (su trabajo) me dan cierta flexibilidad, y aparte por lo que ya digamos lo he estado dejando pasar, esto lo debía haber hecho hace un par de años.

¿Tienes familia? (dependientes)

Tengo familia, pero no dependientes. Si este tipo de maestría la llevan personas que tienen familia ya conformadas, trabajan, entonces yo digo, lo voy a llevar más fácil.

¿Por dónde empiezas a buscar información? ¿Cuál es el primer contacto? ¿Postulaste a varias?

Realmente siempre digamos estuve comparando con las universidades top: Pacífico, ESAN, UPC y CENTRUM, siempre estaban esas cuatro, yo creía que en esas cuatro está bien. La decisión yo creo que fue un poco más influencia porque tengo partner anteriores que ya llevaron en CENTRUM y he recibido buenos comentarios, y otra es el descuento que me dieron (descuento corporativo de Rímac).

¿Cuál es tu primer contacto con CENTRUM?

Primero recibo un correo de la ejecutiva, entiendo que está asignada a Rímac. Recibo un correo masivo, dice “aprovecha esta oportunidad, el precio normal esta así, pero vas a pagar así y aparte sin intereses”.

¿Tú recibes el mail y te pones en contacto con CENTRUM?

Le conteste el correo y luego ni bien le conteste me mandaron la información, y ni bien me mandaron la información me comenzaron a mandar WhatsApp, y ahí salió todo. Ven a una charla, me explicaron de qué consiste el programa y ahí fue que tomé la decisión: me matriculé.

¿En ese proceso de ir a la charla, de buscar información, reconoces que ha habido una respuesta rápida o sientes que hubo lentitud?

Eso pasa en todas las industrias, que cuando venden están que te seducen. No ha sido tal cual, pero se nota que el porcentaje de interés era muy grande y una vez que ya consiguieron que me matricule y pague, igual tenía dudas y seguía contactando y ahí era mucho más lenta la respuesta. Creo que es algo general que pasa en todos lados pero igual hay una incomodidad.

¿Durante la búsqueda de información todo fue rápido?

Si todo fue rápido, no tuve ningún problema con ello, todo fue muy bien detallado.

¿Con la charla decides postular, no buscaste información en UPC, ESAN o la UPC?

Busque bien soft, en el sentido que entre a las webs y recolecte precios, pero es más como te comente, este es un proceso que ya lo comencé hace dos años y el tema de querer llevar un MBA ya lo tenía, más o menos los precios y cuando contactas a alguna ente o institución educativa, tú ya te quedas en su base de datos y recibes información de cuánto cuesta, entonces ya tenía de alguna manera esa información.

¿Tenías los precios y los programas y no te metiste hacer comparaciones?

Es que yo ya previamente había decidido ir por CENTRUM antes de que me mandaran el correo con la información con el descuento. Antes yo ya sabía que tenía que ir por CENTRUM pero ya cuando llegó el descuento aproveche y ahí fue que acelere.

¿Y qué te hizo pensar en CENTRUM a diferencia de las demás, qué ves en CENTRUM aparte del descuento que vino después, qué te hizo pensar que CENTRUM era la primera opción?

Realmente es un tema que lo puedes catalogar como boca a boca, tengo bastantes amistades que han llevado ahí su maestría y si ellos me hubieran dicho algo malo me lo dirían, son sinceros. No he recibido un mal comentario, lo aprovecharon hicieron mucho networking, sé que también lo puedo hacer en las otras universidades, pero bueno creo que eso influyó en mí. Eso es una, la otra es también comparan los beneficios que te dan, ahora último creo que se han asociado con un partner; yo anteriormente estaba en el área de tecnología. Creo que ahora están asociados con el sector tecnológico, sector ágil y otras cosas, es como que te refuerza un poco por que están preocupados por innovar y estar actualizados, eso fue otro factor para que yo diga si está bien. Pero sin contar con ese factor porque yo creo que las otras universidades son competentes también, si me dijeran cual fue mi decisión, fue más que todo por el feedback que he recibido de personas de confianza y el descuento.

En la parte de admisión, una vez que terminaste la charla y ahora tuviste que presentar documentos, ¿cómo pasaste ese proceso?

No sé cómo es el proceso de las otras universidades, pero realmente me pareció bien chévere porque todo está digital. Me dicen presenta estos documentos y anéxalo a esta plataforma. Manda el documento y anexa el otro documento. Es más del celular puedo tomar foto y lo subes, y listo lo envías y te responden al otro día. La respuesta es inmediata, es más si tienes algo errado te lo dicen; en mi caso por ejemplo me dijeron, tienes esto errado, porque me había olvidado de poner referencias, lo corregí y lo volví a enviar y la respuesta fue muy rápida. Eso fue un punto a favor, de todos los documentos son muy fáciles, lo que si de repente te quita tiempo en el CV, que ellos piden un formato particular de CV y encima tienes que descargarlo firmarlo y enviarlo. No sé si será porque es algo legal. Si es fácil, pero fuera mucho más fácil si adjuntas tu cv o lo llenas por la página y no en el archivo y volver a cargar el archivo. Yo creo que es muy fácil pero dentro de todo lo fácil yo creo que eso es lo más engorroso.

¿Y en el examen?

Llenas los documentos y luego te convocan a exámenes. También sabes que, yo me acuerdo que hace algún tiempo me inscribí para otro programa no me acuerdo, no era en CENTRUM, pero te hacían, yo pensé que iba a ir a una entrevista donde dar mi examen lo clásico, razonamiento matemático, razonamiento verbal y tu examen o test psicológico, y finalmente si pasas todo eso ir a una entrevista con el director del programa y se acabó. En el caso de acá (CENTRUM), me pareció, no sé si lo han hecho para acortar los tiempos, pero súper chévere, porque primero el examen lo das de razonamiento matemático y verbal lo das por internet, súper rápido. Realmente el de razonamiento matemático contesté muchas preguntas de las

veinte, algunas que me tranque porque ya eran temas que me preguntaron sobre teorías de la probabilidad no me acordaba de la fórmula para nada. Sin embargo yo soy ingeniero y en números siempre he sido bueno, y yo creo que de veinte he contestado bien quince, las otras no me dio tiempo o las deje en blanco. Que pasó, pasó algo particular en ese momento, de que cuando estaba en las tres últimas preguntas se me cerro de casualidad la PC. Hice una combinación de teclas incorrectas que se me cerró la pantalla y volví a entrar al link pero ya me salió sesión expirada, a pesar de que creo que me quedaban aún cinco minutos. Eso se lo comenté por correo al chico que no me acuerdo su nombre, que dice que si tienes un problema mándalo acá, lo mande por si acaso porque igual ya había pasado, pero por si acaso estas cinco preguntas se los voy a mandar porque aún tenía tiempo. Y eso que yo estoy muy relacionado con las computadoras, es mi día a día, de repente otra persona que no tenga esta práctica de repente estará más ajustado al reloj y puede ser una debilidad, de repente pueden dar más de tiempo para una persona que no está tan familiarizada con este tipo de exámenes, lo otro en razonamiento matemático ya no me paso lo de la combinación de teclas, fue todo chévere. Otra cosa, cuando das tu examen de razonamiento matemático algunas preguntas son “necesito la sumatoria de los impares”. Ósea también te da o está abierto a que tu entres a internet busques eso y ahí está la respuesta, ósea a que voy, a que puedes hacer trampa, eso también está abierto. No sé si también lo están considerando o no, lo que más me sorprendió de esto es; y muy aparte de la evaluación de razonamiento matemático y razonamiento verbal, llega la parte donde te mandan a una herramienta que creo que está patrocinada por IBM, creo que es el Personality Insights. Hace tiempo trabaje con eso, las cuales te hacen responder. Hay varias preguntas como cinco o siete, la primera pregunta te dicen, simplemente cuéntame una historia que tú quieras, es un tema libre y así hay cinco preguntas. La segunda cuál crees que ha sido tu mayor reto, con cual has aprendido más o has tenido mayores dificultades, hay otra que hablan de a qué lugar te gustaría viajar y de los que viajaste cual te gustó más y hay dos más que no recuerdo, pero la idea era que de esas cinco preguntas o tu respondas mínimo una o las pero en la sumatoria de todas las preguntas lleguen a si no me equivoco a 2000 palabras. Había una cantidad de palabras no me acuerdo si era 2000 o 3000, entonces las hice completando tres de las cinco preguntas, pero completando más de las palabras que pedían.

Lo alucinante es que te saca un perfil donde te dicen, mira tu creatividad está así y tu amabilidad está así, tu nivel de extroversión está así y eso me pareció muy chévere porque en bastantes cosas coincidían con lo que yo soy, no al 100% de acuerdo pero si te diría un 70 y pico que para mí es muy bueno, y es “wow que chévere esta herramienta”. Les comenté a unos amigos “miren he hecho esto y mira lo que me está sacando y como que coincide”, y lo alucinante es que solo estaba escribiendo una historia y con tus palabras el robot ya te midió todo. Eso me pareció súper bueno. Después de eso de haber realizado esos tres test, el día lunes al toque, porque eso lo hice el sábado, me respondieron en la noche que ya fui aprobado. Yo pensaba que me iba a entrevistar alguien como en la clase te manda con el director el programa para entrevistar al personal u otro. No sé si tendrán dentro todo un sistema de autonomía y decisiones para saber, haya años de experiencia, currículum, investigación, no sé si habrá eso, pero al toque yo fui aprobado y dije “que chévere”, porque igual mi intención era que aprueba e ingresar. Pero si me pareció muy cómodo, muy ligero y muy rápido el viaje, esté “end to end” que se ha hecho y a veces con el tiempo que uno tiene, bacán le cae a pelo. La admisión para mí fue muy bueno he quedado sorprendido.

¿Una vez que te aceptaron, no recibiste una entrevista?

No, recibí una carta de aceptación a la maestría, un correo usted fue admitido, pero nada más.

¿Esperabas algo más?

No, lo que pasa es que previa mente en las charlas nos habían explicado lo que iba a pasar paso uno, paso dos y paso tres entonces ya tenía seteado más o menos como iba a ser, e indicaron que a veces se necesita entrevista y otras veces no. Entonces entendí que por eso no sé si ha habido un filtro o no, pero omitieron la entrevista y dije chévere, no sé si esto es cuestión dentro del proceso de admisión, pero luego si hubo unas cositas que sí me parecieron un poco más lentas.

Claro, de ahí viene la parte de financiamiento y matrícula. ¿En el financiamiento tienes un descuento pero igual tienes pagos mensuales?

De ahí te mandan un correo luego que terminas el proceso de admisión, en el cual te dicen para pagar el crédito, crédito educativo como lo llaman ellos. Para el crédito educativo te mandan un word demasiado gordo por así decirlo, después tienes que llenar un montón de cosas; y para qué voy a llenar esta información si ya saben mi nombre y todo, pero te hacen llenar DNI, nombre, etc. y tengo que volver a llenar de nuevo esas cosas en un formato x, y lo único que cambia por que ya has completando lo mismo repitiendo, es el desglose de tus ingresos económicos y tus egresos. Eso es lo diferente y lo nuevo, me pareció re-trabajo volver a llenar toda esa información.

¿Es mucho? ¿Te tarda mucho tiempo?

Es decir, si ya tienes digital tu proceso uno ósea que siga manual lo otro es pucha. Si ya hiciste todo esta parte uno ya lo otro es un pedacito, hazlo, agrégalo, no costaría nada para que la experiencia fuera completa.

¿Y te dieron el financiamiento?

Si, intercambié un par de correos porque no entendí un tema que tenía que poner un aval, entonces en ese momento dije que si puedo poner a mi madre, pero mi madre es una persona pensionista; si su jubilación es buena pero les dije es pensionista. Ha entonces me dijo, para su caso no es necesario, deje todo libre el aval, no es necesario que ponga una aval. Me respondieron “OK” y deje en blanco todos los datos del aval, solamente puse mis datos y se lo mande adjuntado por correo, de hecho el tiempo es mayor porque tienes que imprimirlo, escribirlo, firmarlo y volver a adjuntar y enviar el correo. Hasta ahí envíe esa información, y al otro día, la respuesta siempre es rápida, así como cuando envías información. “Señor su crédito fue aprobado”. Algo que si desde el comienzo que estuvo hablando porque mi contacto comercial fue la señorita asociada seguro a la cuenta de la empresa, es que en los brochure que me enviaron inicialmente decían que tus clases comienzas, yo sé que comienzan en enero, pero decían que en noviembre hay un evento de bienvenida y siempre les estuve considerando, y no me daban respuesta. Lo último que me dijeron es “no, ya no a ver eso y

solamente va haber una comunicación de inicio de actividades”. Eso fue un poco de repente la contradicción que hubo.

¿Digamos que en el financiamiento tenemos un re-trabajo fastidioso medio pesado, pero con respuesta rápida, y en el caso de la bienvenida no es bueno que te digan una cosa y después la cancelen?

Claro, de alguna forma te generan expectativas y es más yo mi viernes ya estaba mi chip de que el viernes voy a tener mi evento de bienvenida y no comprometo a nadie y semanas anteriores ya venía así. Yo creo que podrían no poner ese evento hasta que no lo tengan seguro.

¿Tú ya tienes tu código? ¿Correo de CENTRUM?

No, de repente lo tengo pero no me he dado cuenta. No me han dicho tampoco, como te dije lo que sentí que al principio si están detrás de ti, pero cuando ya estás adentro como que se han olvidado un poco de mí, no sé si porque todavía mis clases empiezan en enero o por que en los próximos días estoy pensando que ya me van a informar de todo eso, y como a veces uno es así un poco curioso y molesto, ya quisiera tener todo a la mano. No lo sé si me van a dar, solo tengo un correo de bienvenida diciéndome esto: “usted Ha sido admitido y felicitaciones”. En mi correo personal. No sé si tengo una plataforma, no sé si hay.

¿Dentro de la admisión y la búsqueda de información de los contactos que tuviste en ese tiempo evaluando para CENTRUM y del proceso de admisión, hay alguna oportunidad de mejora?

En lo que es la admisión, lo que te comente de repente que el tema del tiempo que te dan para los exámenes no lo sé, a lo que voy es que no se si deberían evaluar el nivel o la destreza de la persona que tiene con la interacción digital, en mi caso no he tenido ningún problema.

¿Ósea, podría haber la opción de hacerlo presencial de ser necesario? en el que prefiera hacerlo digital o presencial.

A si es, de repente decirle por si acaso esto es digital pero tienes que conocer estas cosas. O si prefiere estar sentado lo clásico por ejemplo.

¿Y en la búsqueda de información entraste a web de CENTRUM, algo para buscar información?

La verdad que no, como te digo yo ya la información lo había buscado hace dos años, yo ya recibía ese email, en este momento solo recibía lo actualizado, con eso yo ya tomaba la decisión.

Entrevista N° 15**Entrevistado: Juan Carrillo****Clasificación: Postulante - Matriculado****Antes de que inicies este proceso, ¿Cómo surgió en ti la necesidad de estudiar una maestría?**

La necesidad de la maestría la he tenido todo el tiempo, pero yo he sido siempre un convencido de que la maestría es un estudio que tienes que pensar bien el momento y el lugar donde la vas a hacer: son dos años de estudios y te va a costar bastante plata, bueno, dependiendo también dónde la hagas porque hay universidades donde te cuesta la tercera o cuarta parte que en las principales universidades pero también el prestigio y el rol que va a cumplir la maestría no va a ser tan predominante.

¿Pero por qué tenías desde siempre la necesidad de llevar una maestría? ¿Cuál era tu necesidad?

Yo, mi desarrollo profesional, creo que la maestría es un curso de postgrado pero a tal nivel que la mejor forma de poder llevarlo es cuando ya tengas cierto nivel de experiencia laboral y no solo eso sino que en el campo profesional también ya estás en cierto nivel jerárquico que te permita aplicar lo que aprendas en la maestría. Lo que yo sé de la maestría es que no vas a ir a aprender teoría, vas a aprender mucho de teoría pero también mucho de temas prácticos, casos, temas que de alguna u otra manera se viven en el día a día y que necesitas ver las cosas desde un enfoque medio distinto, o sea ya ir a la maestría viendo las cosas desde un enfoque medio distinto que en este caso en la maestría lo puedas perfeccionar, entonces, no sé, yo he sido muchos años analista y decía pero como analista me van a enseñar a gerenciar algo cuando no tengo siquiera la idea de qué es lo que hace un gerente. Entonces sí para mí fue prioritario el tema de primero escalar profesionalmente en ese escalón sí he llevado cursos, diplomados, especializaciones pero sí necesitaba tener un mínimo de años laborando y también tener una posición en la empresa donde esté que ya me ayude a estar con un nivel de preparación mayor también a nivel de experiencia en la maestría.

Entiendo que tú ves a la maestría como un paso importante en tu desarrollo profesional.

Claro

Pero que un limitante era que necesitabas tener cierto nivel jerárquico para poder aprovecharla.

Y de experiencia para poder aprovecharla. Entonces yo hasta hace dos años era analista de ahí subí a coordinador, hice un año y medio como coordinador y ya estaba tipo ahí a puertas de ya, ya estaba viendo lo de la maestría pero ya en esta empresa se abrió la oportunidad de una Jefatura en julio y es ahí ya donde ya definitivamente ya, o sea llegué a la jefatura a puro mérito pero yo sí sé que para mí siguiente escalón profesional ya la maestría es requisito. O sea ya no es un tema que ¿oye por puro talento puedes ser gerente? Es bien poco probable.

Entiendo también que la maestría tiene que ser “la maestría” para que te pueda servir de impulso porque si es cualquier maestría...

Lo van a ver como un curso más, o sea se va a sentir como un curso más.

O sea tiene que ser significativa en el CV...

En el CV y que calé también profesionalmente contigo es por eso también que busco buenos profesores mira yo vengo de una universidad nacional y he tenido profesores que también dictaban maestrías y no eran pues los mejores profesores del mundo, entonces a mí en mi universidad fui muy autodidacta entonces...

¿De qué universidad eres?

De la del Callao. Entonces como que no me das mucha garantía que la calidad de una maestría que voy a llevar en una nacional, no sé qué tal será la San Marcos o la UNI pero yo ya la maestría necesito profesores de primer nivel que estén metidos en todo el mundo globalizado, tengan ciertos cargos en empresas muy conocidas y muy grandes que nos puedan brindar pues toda la experiencia en conocimiento y eso poder captarlo y aplicarlo. Entonces para mí eso también es súper importante.

Entonces el detonante fue que accediste a un nuevo puesto, una Jefatura...

Eso como que ya aceleró el proceso porque yo inclusive ascendí en Julio y a partir de octubre me puse a buscar. Entonces las que busqué fueron Pacífico, CENTRUM, ESAN. No busque UPC, mi gerente no me recomendó UPC, me dijo busca estas tres y ya en última instancia UPC. Y es más mi gerente ha sido docente en ESAN ahí es donde ya me decidí por CENTRUM pero el tema de CENTRUM era que el inicio era ya, entonces sí mi proceso de matrícula fue bien rápido.

Dime ¿tenías alguna preocupación, alguna duda con respecto a llevar la maestría?

Sí de hecho hay los miedos porque te dicen “la maestría es súper fuerte” todo eso. Yo acabo de llevar un curso de dirección de proyectos en la universidad del pacífico, ha sido fuerte, me tuve que leer todo el PMBOK pero no sé, creo que sí estoy preparado, sí sé que me va a quedar menos tiempo de lo normal, pero nada son etapas...

Y antes de empezar a buscar información ¿ya tenías un concepto de estas instituciones?

Claro sí, mi esposa hizo su maestría en pacífico, entonces tengo muchos de mis compañeros que ya han llevado la maestría, o sea ya desde años atrás tenía cierto concepto, pero ya en estos últimos seis meses ya me puse a buscar el contenido

¿Cuáles eran tus conceptos?

Ahí es casi clásico, CENTRUM y ESAN son las que están más posicionadas, por ahí está pacífico también en el mismo rango, PAD de Piura, me han hablado de la UCAL, también.

Eso básicamente por referencias.

Sí, esos son los conceptos que yo tenía. Motivo por el cual mi último curso que hice fue en pacífico, teniendo como imput ese tema.

¿Cuándo empezaste a buscar información? ¿Qué tipo de información buscaste?

Los syllabus, la fecha de inicio, los costos...

¿Qué era lo más importante para ti?

Precio definitivamente, syllabus, horarios, fechas de inicio.

¿Qué usaste para buscar la información?

Internet

Entraste a las cuatro instituciones que mencionaste...

Sí, al toque llamé.

Casi paralelo fue...

No, entre a la web... fechas de inicio, qué maestrías habían y de ahí al toque llame en este caso llamé a ambas escuelas ESAN y CENTRUM, fui a los talleres no me gustó mucho la de ESAN, te soy súper sincero, no me gustó mucho los horarios que te planteaban tal vez son horarios muy sacrificados

¿Todo eso lo viste en la web?

No todo eso me dieron por teléfono pero yo fui a la charla y no me gustó mucho.

¿Con respecto a las web hubo alguna que destacó?

No, están por ahí ah. Lo que pasa es que yo sí tengo el tema que no me quedo solo con la información de la web sino profundizo un poquito más y generalmente llamo para que me den más información... porque en la web no te encuentras horarios, no encuentras precios...

¿De ninguna?

De ninguna.

¿Y qué te parece a ti eso? ¿Está bien?

No porque te dificulta un poco la información...lo ideal, el que la tiene clara la tiene clara y el que se va a ir a CENTRUM o a ESAN... para mí es bien marcado y es que MBA no tienen todas las universidades y dentro de las que tienen están bien separados los grupos...es como te compres pues un BMW y un NISSAN ¿no? Es como que tienes BMW, Toyota-Nissan y los carros chinos, el que va a optar por una BMW va a comprarse el BMW o el Audi, entonces pueda ser de que no pongan los precios porque dicen "no, no ahí en una se

desaniman” pero el que la tiene clara que va a ir a esas universidades de todas maneras va a ir.

¿Si hubieras encontrado en alguna de estas instituciones en la web la información que tu querías así conciso y rápido, te hubiera inclinado un poco por esa institución?

Igual hubiese averiguado, pero me hubiera facilitado

¿Te hubiera predispuesto a favor de esa institución?

No tanto, no, no, es que es una inversión tan fuerte, es como que te compres una camioneta y la pagues al contado, o sea es una inversión tan fuerte que no puedes darte el lujo de tomar la decisión porque esta tiene y esta no. O sea profundizas más, es más es por eso que hasta fui a las charlas. Fui a la charla de ESAN, no llegué a ir a la del Pacífico. Fui a la charla de CENTRUM. No me gustó mucho la charla de ESAN

¿Por qué no te gustó?

Fue muy larga. Hablaron del programa pero profundizaron mucho en temas que ya no eran tan relevantes a mi parecer

¿Cómo cuáles?

Por ejemplo hablaron del caso de un alumno que era de Corea y vino y estudió su maestría y era como para poner un ejemplo de tipo programa de “incubación de empresas” pero se demoraron una hora en eso, estuvimos desde las 7:00 y salimos 9:30

¿Te pareció innecesario?

No, lo que pasa es que es como que muy largo para el contenido. La idea es tener la información un poco más concisa.

¿Qué más no te gustó?

De ahí, algo que me mareo un poco fue que también presentaron un alumno también como caso de éxito para presentar el tema del sistema de recolocación que tiene la universidad, entonces el foco era como que el chico vaya y diga que yo me metí a la universidad a tiempo completo que era de lunes a viernes todo el día y me recolocaron pero habló de todo y se demoró como media hora hablando de todo menos de eso. Entonces yo dije “este brother en vez de animar, desanima porque un pata con maestría, gerente en todo”...

Tiene que ser enfocado...

Claro entonces como que fueron temas que no me gustaron.

¿Fuiste a la charla de CENTRUM?

Sí, hubo un taller de la universidad EADE (sic), es más vino un profe de la universidad y nos dictó un taller acerca de... hay un concepto nuevo adicional a misión, visión... un nuevo concepto que está saliendo...

¿Logros?

Sí, algo por ahí. Y hablo sobre eso, cómo cambiar el concepto de misión de una empresa a este nuevo concepto que tipo lo enfoca más, como que tiene mayor sentido. Hablo sobre eso,

súper dinámico, sí me vaciló, un concepto nuevo en realidad y de ahí salió la chica ya hablando sobre el tema de la maestría en sí y súper conciso bien rápido eso sí me pareció súper chévere, bien claro.

Y fue ¿algo que te pareció excelente o simplemente agradable?

No, como que fue algo más enfocado, más viable o sea más digerible.

¿Cuándo te dieron la información te la dieron por correo, por chat, por teléfono?

En el caso de ESAN fue por correo todo, en el caso de CENTRUM sí hizo muy buen trabajo la ejecutiva porque una vez que llamaste no te pierden el contacto. Lo cual es bueno porque para la persona... ahí también viene el tema, la persona que está tipo zapeando y por ahí como que quiere y no quiere lo contactes o no, no la va a hacer, o sea no va a hacer la maestría porque capaz no es el momento, está sondeando; pero el que sí quiere hacer, como en mi caso, ese tema de oye mira te contacto, oye mira te invito, mira ya te mandé la... ese tema de seguimiento si es clave.

¿Básicamente por teléfono?

Por teléfono y correos

¿Entonces fue ahí donde te invitaron a la charla?

Sí a la charla, fui...

¿En qué momento tomaste la decisión de postular? En qué momento dijiste Piura no es, ESAN no es, Pacífico no es, voy a postular a CENTRUM. ¿O postulaste a varias?

No, lo que pasa es que CENTRUM me dio la opción de hacer el, o sea tenía las dos opciones, una la de la maestría con el master en innovación en EADA y la otra que es sin eso, y el local es en San Miguel, entonces, o sea hacer la maestría en San Miguel, entonces yo vivo en el Callao, entonces como que sí me acerca mucho más a mi casa que tirarme la "latasa" pues desde el Callao hasta el otro lado del mundo en surco. Entonces ese fue uno de los factores que influyó, luego creo también es el horario. El horario de ESAN es, no había horario que me convencía.

¿Por qué? ¿Qué horarios había?

Eran horarios que te decían lunes...dos días de la semana más todo el día del fin de semana, para mí eso era criminal, no había forma.

¿Por el trabajo o por temas personales?

Ambos, mira yo me puedo sacar la mugre bien días de trabajo y ya me saco la mugre pero déjame mi fin de semana libre. Pero vas a exigirme sacarme la mugre días laborables y aparte todo el fin de semana o sea no voy a hacer bien mi parte laboral y tampoco voy a compartir mucho en familia.

¿Esos son horarios de pacífico o ESAN?

ESAN

¿Y Pacífico?

No sondeé mucho ya pacífico. ¿Por qué no me gustó mucho pacífico? Porque yo como ya he llevado el curso en pacífico me parecen muy rígidos, pare Cole, por ejemplo habían profes que eran medio jodidos con el horario...o sea me pareció muy estricta su forma de ser de ellos. Yo llevé una especialización de siete meses con ellos, entonces eso como que también no me convenció mucho de ellos. Entonces por eso preferí más entre esas dos.

¿Qué horario de CENTRUM te convino?

El de miércoles y sábados medio día todas las semanas, me parece un buen horario en realidad porque primero que no saturas tu semana laboral, a la mitad de la semana; y el sábado medio día me parece que te permite tomar desayuno con mi hija, con mi esposa.

¿Cómo discriminaste entre ESAN y CENTRUM?

Fue la ubicación, el horario, me gustó algo de CENTRUM que dentro del módulo del syllabus, ya hay un módulo predestinado para el tema de tesis, lo cual hace que tú ya una vez que terminas ya terminas con la tesis. Eso para mí fue clave, porque sí tuve con mi esposa la experiencia de que ella terminó su maestría y después de seis meses hizo la tesis y después de un año le dieron el título, eso tampoco como que no me gustó. Ahora ESAN también tiene esa modalidad, no lo tiene incorporado dentro de su curricula.

Entonces yo digo, vas a estar dos años enclaustrado estudiando, de ahí métele seis meses más no hay forma. Prefiero matarlo todo en esos dos años.

¿Y en qué momento tomaste la decisión? ¿Después de la charla magistral? ¿Antes?

Ya después de la charla hice un costos beneficios, ubicación, consulté con unas personas que me recomendaban también...

¿Cómo quiénes?

Mi esposa, mi gerente, amigos de la chamba. Mi gerente por ejemplo me dio un sondeo bien chévere porque primero que no sabía dónde hacer la maestría en qué universidad y segundo que no sabía qué maestría hacer. Yo estoy en ventas, yo le dije ¿y si hago marketing? Me dijo: yo soy profesional en marketing y ¿Qué te voy a enseñar yo a ti de marketing? Tú el marketing lo aplicas, en cambio en el MBA ahí si hay cosas que tú no sabes, y ahí sí vas a aprender.

Primero fui para que me diga que maestría hacer y de ahí volví a decirle sobre las universidades y me dio mayor, un camino más aterrizado.

A compañeros que ya han hecho la maestría también he estado preguntando ¿Qué tal esto? ¿Qué tal?

Luego pasas al proceso de admisión. La primera parte es que tienes que cargar tus documentos. ¿Cómo te fue con esa parte?

Tuve problemas al momento de cargar mis documentos, no cargaba el documento a la página.

¿Qué hiciste?

No, llamé a Mariana. Lo que pasa, como te digo, Mariana bien paja la ejecutiva porque sí de buenas a primeras me dijo “intenta cargar tus documentos, si tienes algún problema me avisas y yo te los cargo”

Como que te puso un sobre aviso.

Claro como que ya, me pidió que le mande todos los documentos, se los mandé.

Ella te ayudó a cargarlos. ¿Qué pensaste de eso, de que no pudiste cargarlo? ¿Te fastidió en algo?

No, porque sí entiendo que a veces pues el sistema no funciona de manera correcta. Igual me pasó en la del pacífico igual tuve problemas al cargar los documentos e igual tuve que llamar a la ejecutiva y pedirle que me lo mande.

¿Tuviste un buen respaldo de la ejecutiva entonces?

Sí

¿Y el pago? ¿Tuviste algún problema con el pago del examen?

Es que fui exonerado por lo que fui al taller.

¿Y eso te pareció genial supongo?

Claro, claro, a quién no.

¿Y cómo te fue con el examen de aptitud?

Un poco fuerte, denso, porque justo yo estuve de viaje dos semanas y se me pasó la fecha, entonces hablé con Mariana, un día, o sea yo tenía para hacerlo hasta el sábado, domingo recién me puse a cargar los documentos que recién había llegado de viaje y lunes le digo Mariana he tenido problemas con los documentos, me dice ya mándamelos, le dije ¿hoy día puedo dar el examen? Ya sí porfa, pero estaba tan cargado de chamba que al final lo hice llegando a mi casa, porque para colmo todavía tenía que mandar el correo de verificación, entonces como yo cargué todo un día lunes en la tarde, me tenían que mandar ya el correo de verificación ya para dar el examen pero me mandaron tipo 7:30 de la noche entonces dije ya lo hago en mi casa. La cosa es que a mi casa llegue 9:30 de la noche, cené todo y me puse a hacer el examen a partir de las 11:00 y duraba como dos horas y media, entonces me dijo es razonamiento verbal y matemático. Entonces dije ah ya debe ser como cuando postulas a una chamba.

Entonces tú tenías la expectativa de que era algo sencillo...

Sí. Cuando “control de lectura” tamare...dije ya. Eran 11 de la noche y me puse leer y son medios abstractas pues las lecturas entonces ahí medio pesado, respondí todas las que pude creo que me faltó una pregunta. Sí usé unas técnicas que tengo para contestar el cuestionario. En realidad dos lecturas, no leí todo. Empecé leyendo las preguntas y luego una leída rápida ah este es.

Con el tema de matemática sí fue como que “¡pasu! desajustar algo porque tiempo que no veía de esos temas porque es conjuntos”...

¿Cuáles son los temas más pesados?

Estadística, porque ese sí lo hice al dedo, fue más o menos que me acordaba. Las combinatorias también. Lo que pasa es que qué es lo que sucede: tú no te olvidas de esos temas como que por ahí te acuerdas pero el acordarte a detalle como es el tema de saber las formulas...

¿Hay inseguridad?

No tanto inseguridad. Pero el tema donde me tomaba tiempo, ponte combinatorias, había un problema con tres alumnos, con cuatro, y las combinaciones y todo eso. Yo sí me acordaba que había fórmulas de combinatoria donde te ponen la n el k ya pues pero en ese momento no lo sabes y entonces me puse a buscar, más o menos en función a eso respondía pero era que tienes la noción y te pones a buscar, pero eso también porque yo llevé matemática fuerte en la universidad y más o menos me acuerdo. Pero por ahí alguien que haya llevado administración o una carrera que no te meten tanta matemática ahí si yo estoy seguro que esos temas sí se les ha hecho bien complicado.

¿Y qué pensaste sobre eso? ¿Sobre la pertinencia de la evaluación?

A no, me pareció gracioso nomás porque me pareció que era como desajustar unos tornillos recontra oxidados, eso pero como te digo la noción la tienes, sí me acordaba y esa noción es la que te hace buscar al toque el tema en fin. Por ejemplo había un problema de tres circunferencias juntas que te pedían hallar el área del medio. Entonces es... “esta huevada ¿Cómo era? Ah ya ya, tengo que calcular esta área y ¿cómo era la fórmula?” Y buscaba...

Tú has estudiado ingeniería...

Sí yo he estudiado ingeniería industrial.

Pero alguien quien no es ingeniero la debe haber pasado peor...

¡Claro! A eso voy. Ponte pues no sé, como el MBA no es enfocado a una carrera en sí, o sea puede llevar alguien de humanidades, alguien de otras carreras que no necesariamente es ingeniería, estoy seguro que a ellos sí se les hace complicado eso.

¿De repente no es muy pertinente?

No creo eso, porque al final es un filtro pues ¿no? Me parece, más bien, bien que tenga cierto nivel el examen. Me hubiera parecido más bien mal de que no tenga cierto nivel porque así como que cualquier persona pasa.

¿Qué sensación tuviste después del examen?

Una cosa así, como que medio liberado, pero de ahí me vino el Personality Insights, hice primero en Word todo y de ahí lo pasé.

¿Eso te recomendó Mariana?

No, no, no.

Lo hiciste motu proprio

Sí, sí.

¿Y qué te pareció la página? ¿Amigable? ¿Entendible?

Sí súper sencillo. Eso sí el ensayo sí lo hice al día siguiente. Pero sí me pareció bien alucinante cómo con un ensayo te saquen todo tu tema de personalidad sí me pareció bien paja.

¿Te sorprendió?

No entendí, ¿cómo lo sacarán? Ah, sí generó cierta incertidumbre en mí.

¿Incertidumbre en qué positiva, negativa?

No, no, no. Con los resultados de personalidad qué tan confiables serán los resultados en función al texto ¿no? Pero sí me acordaba cuando nos dieron la charla de la maestría nos dijeron que eso fue desarrollado por IBM y una cosa como esa, ya ¿no? Algo de cierto debe tener ¿no?

¿Pero te veías reflejado?

En varios de esos sí, en algunos decía no, no creo. Pero por lo menos fue un sesgo.

¿Pero en general te pareció positiva la experiencia?

No sí, me pareció bacán. Como te digo me pareció bien alucinante que saque todo una radiografía tuya solamente con un texto que has escrito ¿no?

¿Y cómo te comunicaron los resultados? ¿Tenías alguna incertidumbre?

Ah sí, ¿estaré loco? Eso fue lo que dije.

Más que nada del Personality insight...

Sí, porque el otro sí la hago. Por que como sí vi que el examen era de nivel, entonces dije si yo no lo hice bien, como te decía definitivamente que hay gente que no ha estudiado ingeniería entonces se le va a hacer más complicado sobre todo el de mate; y dos, que también es el tiempo de haber acabado la universidad, entonces yo tengo 30 años, mi universidad la acabé a los 22 años entonces tengo ocho años de diferencia. Hay gente que empieza la maestría y cuando viene a la charla tiene 35, 40, cuarenta y pico años, ellos nica se van a acordar. Entonces dije, si a mí me ha ido mal...ya entonces que por ahí como que terminé tranquilo. Más me preocupaba el de personalidad.

¿Pensaste que de repente por eso no te aceptaban?

No, tal vez me mandan a la entrevista una cosa así, porque sí me comentó Mariana que después de eso en función de los resultados era probable que te manden a una entrevista. Después del examen me contacté con mariana: por si acaso ya terminé los tres exámenes me dice ah bacán voy a mandar a que revisen tus resultados y a las dos horas me dijeron que sí había pasado.

¿Cómo te lo dijeron?

Por correo. Bueno me mandó Mariana pero parte también la misma Universidad. La carta y todo eso.

¿Cómo te fue con los temas de financiamiento? ¿Te acogiste al financiamiento?

Todavía no me acojo. Ya he pagado la matrícula.

Pero todavía no te evalúan. ¿Has presentado los documentos para tu evaluación crediticia?

No, es que todavía no me han dado respuesta de la...creo que se tienen que contactar conmigo con respecto al tema del financiamiento. Lo que sí le dije al chico con el que voy a financiar la maestría le he dicho que sí me ayude porque qué es lo que sucede, le he pedido que me diga hasta qué fecha tengo para poder hacer todo este financiamiento...lo que pasa es lo siguiente yo estoy vendiendo mi carro y me voy a demorar dos semanas a tres semanas en venderlo, es más ya tengo comprador pero ahorita están que le reparan algunas cositas, pero eso me va a tomar dos semanas, o sea de acá a dos semanas recién yo voy a tener el dinero y eso quiero darlo a la universidad. Entonces qué es lo que sucede yo voy a financiarlo en 24 cuotas y según lo que hable con el chico, y él lo que me indicó es que cuando tu financias a 24 cuotas y de ahí haces un abono fuerte, el abono lo haces reduciendo el número de cuotas y yo no quiero reducir el número de cuotas yo quiero mantener el número de cuotas pero que mis cuotas bajen.

Pero no te han dado respuesta sobre eso.

No, todavía no.

¿Y qué te parecen los documentos que han pedido, te parecen pertinentes?

Sí, me parecen que están dentro de lo normal.

En el tema del pago de la matrícula ¿algún problema? ¿Qué te pareció?

Ah sí, como yo lo hice del celular sí tuve una complicación al momento de pagar, en el...como actualmente el que menos tiene la aplicación el App, entonces creo que sí deberían tener una... o sea lo que pasa que en las indicaciones que mandan no está muy claro esa parte.

¿Qué parte?

De cómo hacer el pago por celular. Por ejemplo cuando yo quería entrar a hacer mi pago, entraba a pago de servicios, universidades, pontificia universidad católica del Perú, y de ahí Factura en soles... ya, ese no era el proceso era otro, que yo ni en pelea de perros me iba a imaginar cómo era. Era más simple, entrabas a pago de servicios ponías PUCP y ahí te salían como veinte opciones de PUCP y usabas la última.

¿Cómo descubriste eso?

Ah por que llamé. Me contacté con Mariana, le dije Mariana he tenido problemas con la matrícula ¿cómo puedo hacer? Ella al toque se contactó con el área de pagos, ese chico se contactó conmigo y así en el teléfono lo hicimos.

¿Entonces tú dirías que la página donde tienes que pagar no es clara?

No, la página sí es clara pero el folleto, o la información que nos remiten a nosotros de los pasos, o sea que la universidad nos remite de los pasos, debería tener si vas a pagar por App, sigue los siguientes pasos ¿no? Y te ponga así con fotos qué es lo que tienes que hacer. Como un tutorial. Y eso te soluciona todo.

Porque yo seguía y no daba, me demoré como de un día para otro. Yo quería hacer el pago el domingo y al final lo hice el lunes.

¿Y eso te fastidió mucho?

No, pero como que me preocupaba por que la fecha límite era martes.

Lo que entiendo es que Mariana te ayudó muy bien en todo el proceso...

Sí, bien. Súper claro.

Mirando todo el proceso globalmente tú dirías que ha sido un proceso bueno, riguroso, te agradó.

Sí bacán.

¿Qué puntos de mejora crees que puede haber a lo largo de todo el proceso?

Bueno, que la carga de documentos sea más rápida eso sí, porque sí se colgaba la página bien feo. O sea no es que se colgaba sino que no te lograba cargar los documentos ese es un punto de mejora. El tema este de al momento de hacer los pagos...ah ya, por qué me paso a mí eso ahorita y no me pasó al inicio cuando me iba a pagar por el derecho de examen, por que como me exoneraron entonces no me encontré con ese problema sino me lo hubiese encontrado ahí. Entonces no sé, que hagan un modelito simple tres screenshots de la pantalla del celular y que te digan primero acá, luego acá, pones esto, y listo te sale. Porque el proceso es más simple que el que yo estaba haciendo. Pero te tenían que avisar.

¿Alguna otra cosa más?

No todo me pareció bien. Bien el examen.

Sí me quedó la duda del 100% de los postulantes, ¿cuántos llegan a pasar la entrevista?

Eso no sabría decirte. Eso lo saben en admisión.

Muy bien Juan, te agradezco por tu tiempo, nos has ayudado muchísimo. Te deseo el mayor de los éxitos en esta nueva etapa.

Entrevista N° 16**Entrevistado: Samuel Rodríguez****Clasificación: Postulante - Matriculado**

Empecemos en primer lugar; antes de estudiar la maestría, antes de que busques información siquiera, ¿cómo surgió en ti la necesidad de llevar una maestría?, ¿por qué razón, cómo fue?

En realidad ya me lo había planteado desde hace un buen tiempo como unos seis o siete años, lo que yo tenía en mente era estudiar especializaciones y luego venir por la maestría.

¿Tu profesión cuál es?

Yo soy ing. industrial; o el “MBA”, o un curso o una maestría en dirección de personas cualquiera de las dos porque ahora estoy metido en todo el tema de RR. HH, pero como que ya lo tenía planteado desde ese entonces como que a mediano – largo plazo, ya lo tenía en mente ese era mi objetivo. ¿Por qué?, porque siento que la capacitación es muy importante y las habilidades que vas adquiriendo en el transcurso de tu etapa profesional te van abriendo nuevas puertas. Ahora que el mundo está tan se podría decir que siempre ha sido competitivo, pero necesitas para resolver en realidad un problema más herramientas de las que de repente tú puedas tener como autoconocimiento, más que todo experiencias de ejecutivos que ya han llevado ese tipo de casos que te pueden ayudar a resolver de una manera más rápida y eso es lo que quiere no, resolver en menor tiempo el problema grande que tienes. Luego después del tiempo estudié las dos especializaciones y me decidí por el “MBA” en vez del de dirección de personal porque me pareció mucho más interesante, más completo; “prácticamente fue eso.”

¿Estas especializaciones en que instituciones las llevaste?

En la Católica, pero en la universidad de San Miguel, en la escuela de Ingeniería

¿Tu experiencia ahí fue buena?

Sí, fue buena me gustó mucho, lleve la de RR. HH y la de Administración “elaboración de proyectos”; hice muy buenos amigos, estude con gente de ahí, chicos muy buenos muy capaces y me gusto la universidad; entonces desde ese tiempo sabia sobre que era la escuela de negocios de la católica, entonces desde ahí como que mi mente fue “Católica, Católica”

¿Y por qué si ya hace seis años tenías esta necesidad? ¿Qué fue lo que detonó para que digas “ya este año si, ahora sí”?

Creo que un poquito ya el nivel de madurez profesional y las etapas no, yo empecé haciendo una beca en una mina, luego ya pase hacer asistente aquí trabajando en lima, entonces dije: “de asistente en una “MBA” no te sirve, hay mucha gente que se mete a los veinticuatro, bien por ellos también no, consiguen una chamba rápida no se” pero a mi parecer me faltaba un poquito más de experiencia. Ahora ya tengo gente a cargo, mi posición en la empresa está un poco más definida por así decirlo entonces ya creo que era el momento.

Antes de empezar a buscar información sobre los “MBA” y todo eso, ya tenías como un concepto más o menos definido, ¿qué instituciones eran las mejores o en que instituciones posiblemente querías estudiar?

De hecho que si yo tenía en mente ESAN o CENTRUM, cualquiera de las dos y luego el de la universidad del Pacífico que no averigüe mucho pero sé que es buena; la otra era la del Tecnológico de Monterrey que también sé que es muy bueno entonces estaba en ese círculo no...

¿Y básicamente como te formaste esos conceptos, que son previos a la búsqueda de información?

Cómo yo trabajo en capacitación, siempre nos llega bastantes informaciones, invitaciones o tenemos experiencias de otras instituciones, por ejemplo, para los ascensos a veces vemos “a ya interno ¿qué es? ¿Es MBA, donde estudio? Ahh, en esa”. Vas indagando, entonces todo eso me ayudo a tener un poquito más claro los conceptos.

De acuerdo a tu experiencia digamos de un “MBA, de CENTRUM o de ESAN o del Tecnológico de Monterrey, ¿digamos qué es como relevante en un currículum?

A claro, para mí yo considero que son los mejores aquí en Lima; ahora tenemos lo del “PAC” de la universidad de Piura que también es muy bueno. ¿Entonces el mercado está así no? En realidad, un detonante también fue lo de la especialización internacional, la doble de titulación, que por ejemplo eso no lo tiene la Universidad del Pacífico, ESAN si lo tiene pero ¿creo que es distinto no? son de otros países, Hong Kong, China no se... eso también fue como un detonante ahí.

Entonces como que ya tenías dudas, ¿tenías temores para iniciar una maestría?, ¿cómo estabas?

La verdad no, estaba emocionado de seguir estudiando, de conocer nuevas cosas, sé que es retador porque hay que estudiar un montón y presentar trabajos, es como volver a la universidad, pero ya en un nivel académico mucho mayor. En realidad, estoy emocionado por empezar.

¿Y no te preocupa el tema de la carga académica, con tus responsabilidades en el trabajo, con la familia tal vez o no?

Felizmente no tengo familia, ósea no tengo hijos, esposa. Entonces eso también dije es un factor importante porque igual a la familia siempre tienes que dedicarle tiempo y actualmente no tengo así que normal.

¿Cómo fue el proceso de buscar información, una vez que ya decidiste “que ya bueno ok, tengo que estudiar una maestría”, qué medios usaste para buscar información por ejemplo?

El internet, buscar en las páginas de instituciones, hice eso desde el año pasado 2018 como ya tenía en mente empezar el 2019 como que ya fui un poquito más empapado.

¿Y hubo alguna página web que te haya impactado, que destacó sobre las demás?

La de la Pacífico puede ser porque es un poquito más visual de repente, pero en realidad te daba la información que necesitabas, te dan todas las modalidades del MBA.

¿Sí encontraste toda la información que buscabas?

Sí, si la encontré.

¿Te fue fácil buscarla?

Sí, no me fue muy complicado, la información estaba ahí, tenías que buscar un poquito

¿Y tenías información de precios o eso no?

No recuerdo bien, creo que sí, ósea vi el tema de financiamiento que decía “si pagabas al contado te daban el 25 % de descuento”, es en el de CENTRUM.

¿Y las demás tenían algo parecido?

No recuerdo, es que lo busque en el 2018.

¿Digamos que eso fue como una búsqueda previa en las páginas, de ahí profundizaste supongo, tomaste contacto con las vendedoras o cómo fue, cuál fue el siguiente paso?

En realidad no tome contacto porque siempre nos enviaban “flyers”. Por ejemplo yo tengo contacto con alguien comercial de CENTRUM porque nos envían los cursos y a veces nosotros tenemos descuentos. Entonces por ahí ese tipo de información que me llegaba o me llegaban de ESAN o así “vamos a empezar el MBA la sesión 1”. Ahí vas viendo. No busqué porque la información me llega por mi trabajo.

¿No tomaste contacto con una vendedora?

No.

¿Entonces con esa información que te llego a tus manos tomaste la decisión de postular a CENTRUM o postulaste a otras?

No, solo a CENTRUM.

¿Escogiste postular solo a CENTRUM por qué factor?

Porque ya desde antes me gustaba la Católica y yo ya tenía a CENTRUM como posicionado ahí en mi mente y ya había estudiado por ejemplo un EDEX, uno de los indicadores de gestión de RR.HH en CENTRUM en Monterrico y me gustó mucho. El profesor que me tocó fue fenomenal, muy bueno, me ayudaba mucho, un solo curso me ayudaba bastante en mi carrera, me gustaba las instalaciones; en conjunto me agradó mucho la biblioteca. De compañeros me tocaron dos flojos, me gustó que tuvieran ambientes en el que tú podías

ingresar y te podías quedar ahí haciendo tu trabajo porque a veces no hay facilidad de ambiente como para poder trabajar.

¿Ósea estos compañeros que eran medios dejados, fue un punto negativo?

Sí, claro que sí.

¿Pero no influyo mucho en tu decisión?

No, porque eso no depende de la institución tanto no, lo único que más me acuerdo que cuando terminamos el trabajo y presentamos el proyecto, pusieron como “que ha por fin me gradué y yo con mi amigo nos miramos así como que ah”, pero bueno, son cosas que pasan.

Entonces ya tenías una idea clara de CENTRUM, querías postular a CENTRUM y decidiste postular. ¿Cómo empezaste esa etapa, ahí si estuviste que llamar a CENTRUM?

Sí, me contacte con Skarlyn y ella fue muy amable, me mando toda la información, me invito una charla que vino.

¿Skarlyn es la que te envía la información de la parte comercial, de los cursos?

Sí; entonces me contacté con ella, me envió toda la información y me invitó a una charla magistral donde venía el director de España. Fui, dictó su charla, y me pareció muy bueno el nivel.

¿De qué hablaron?

Sobre la visión y la misión de las empresas pero en un nivel de responsabilidad social mayor, que no solamente quede ahí; este tenía visión global, conocía por ejemplo bastante Perú pero te daba la realidad de varios países su enfoque era distinto, me gustó mucho.

¿Qué pensaste?

Dije, “los cursos son de estos niveles, quiero aprender”.

¿Ahí terminaste de decidir qué ibas a estudiar ahí?

Si, en las charlas nos explicaron un poquito como era todo el sistema, me gusto lo de las certificaciones que dan. Hay varias certificaciones, son tres y sí, me pareció interesante tener todo esos certificados pero la malla también me pareció muy buena la malla de cursos que lo habían optimizado a comparación de otros años y eso me pareció interesante. Ósea no mantiene la misma malla que fue hace cinco años porque esa fórmula le funcionó antes no: tiene que ir constantemente viendo el mercado y ver que se adapta mejor a la necesidad.

¿Eso también te gustó no, que pensaste de la institución?

Pensé que están al tanto de lo que venden y que se preocupan no solamente por ofrecer un buen producto sino que están acorde a la necesidad del mercado. Entonces creo que era antes un diplomado de liderazgo ahora lo han cambiado a uno de innovación porque la tendencia es esa a nivel mundial y lo cambiaron, analizaron otra vez la malla, y eso me pareció interesante, de que tenga mirada internacional.

¿Entonces, a través de Skarlyn empezaste el proceso de admisión?

Si

¿Cuándo estabas en la charla ya no tenías dudas sobre si postular a la Pacifico o a otra, ya estabas completamente decidido?

Sí, como te digo ya tenía un feeling por la Católica.

¿Entonces con la misma Skarlyn fue el contacto para el proceso de admisión?

Si

Cuéntame un poco como fue tu proceso de admisión, ¿tuviste algún problema con el pago, te exoneraron del pago del examen?

Sí, me exoneraron del pago del examen por haber ido a la charla. También me pareció bueno que hagan eso, era como un pequeño gancho, “todos los que han venido no pagan examen” y eso está bueno porque ya que más no, no pagas, creo que son S/300.00 no recuerdo bien y te lo dan gratis el examen. ¿Qué pierdes si te lo están dando gratis? Y habíamos ido no sé cuántas personas, eso es una buena forma porque por ahí alguien que no está animado e ingresó “oye ingrese, no pagué, no me costó, ingresé, lo llevaré”; me parece una buena práctica, sustentas probabilidades de financiamiento porque es una inversión muy considerable...

¿Hasta ese momento lo económico no era una preocupación para ti?

No tanto

¿Creíste que sí lo podías afrontar sin problemas?

Sí, obviamente mis ahorros se han ido pero mi idea era esa no, mi plan profesional era “ya tienes tu MBA”, que es una meta que yo tenía y lo que venga después del MBA es para ya algo más personal.

¿Igual es ver que tus ahorros han desaparecido es un poco doloroso no, que pensabas en ese momento, es una buena inversión?

Sí, obviamente yo siento que esto es una inversión, no siento que sea algo como qué; yo no quiero que sea un cartón más y digan, “Ah Samuel es un MBA”. No. Quiero que esto sea una inversión que pueda aplicarlo, que todo el impacto de este conocimiento que tenga pueda ayudarme no solo en mi trabajo de repente abrir un negocio, tener otra visión, o tener más contactos. Tú sabes que en el mundo laboral es tener bastante contacto y este tipo de maestría te da ese nivel, ese tipo de relación con estas personas. Entonces de hecho que yo lo miro como una inversión o por lo menos yo quiero creer, que sea una inversión y que a futuro esto va hacer rentable como toda la vida, no vas a invertir plata sin que haya un retorno.

¿Entonces no tuviste ningún problema, en la primera etapa tienes que cargar tus documentos, te dan un link para que puedas entrar?

Sí, lo que me gustó mucho por ejemplo en el caso de Skarlyn, ella me dijo cualquier duda que tengas me avisas. Entonces yo tenía algunas dudas y ella me contestaba, me dio su WhatsApp.

¿Al principio para cargar tus documentos?

Por ejemplo me dijo lo del CV que tenía que cargarlo en una ficha especial de CENTRUM. Por lo general tú tienes tu CV en tu formato y tú lo cargas, pero en este caso era algo especial de CENTRUM. Pero cuando me dieron el formato era un formato sencillo, no era un formato muy complicado, eso me pareció bueno porque si hubiera sido muy complicado llenar ese formato. ¿La verdad que si te aburre no? Pero era un formato sencillo y si lo completé y por eso Skarlyn me ayudo en todo esos pasos.

Ella te orientó, ¿no tuviste ningún problema en cargar tu CV? ¿Tú mismo lo descargaste o Skarlyn te ayudó?

No, yo lo descargué.

¿No tuviste ningún problema con la plataforma en el momento de cargarlo? ¿Era todo claro?

No lo noté muy moderna la plataforma para hacer la carga, me hacía recordar al office 2007, 2003. Los botones eran medios antiguos, la forma de cargar. De repente si fuera exquisito visualmente puede mejor un poquito la forma de hacer más atractiva la plataforma.

¿Pensaste algo sobre la institución al ver esa plataforma o no?

No, dije “bueno es el software que han usado y que funciona”. En realidad el software funcionó bien, el objetivo se cumplió.

Entonces cargaste tus documentos, te dieron los links para los exámenes, ¿fueron tres en realidad no? Razonamiento matemático, verbal y el test de personalidad...

Ahí si tuve un problema porque me llegó el link del examen, pero no me llegó el link del test personal. Entonces yo di mi examen. Skarlyn me dijo “apenas lo terminas me avisas”.

¿Qué te pareció el examen, tenía dos partes no?

Me pareció muy bueno. El de matemática si me costó un poquito, yo pensé darlo tranquilo en mi máquina pero cuando ya empecé a ver la preguntas agarré mi hoja y lapicero. Incluso en una tuve que agarrar mi Excel para hacer la proyección, me pareció bueno el examen. Sí me hizo dudar un poquito.

¿Y eso te parece bueno o te parece malo?

Me parece bueno porque te hace dar cuenta de que por ahí te está faltando algo más en algún aspecto o puedes mejorar algo más. El test de razonamiento verbal me pareció bueno porque tenías que completar y en base a eso te salía tu resultado.

¿Te pareció bien el nivel, no te pareció exagerado?

Me pareció bueno, ósea me exigió el de matemáticas. Pensé que era como cuando vas a postular a una empresa te toman razonamiento verbal, etc., pero este sí tenía un poquito más de nivel y me parece bueno para la maestría.

¿Te parecieron impertinentes las preguntas?

Creo que lo que buscaba el examen era ver tu nivel de razonamiento matemático, básicamente entonces, obviamente no era dirigido a los conocimientos del MBA sino tu nivel en razonamiento y el nivel verbal, eso lo entendí claro.

¿Entonces en estos dos exámenes no tuviste ningún problema, pero en el de personalidad no te mandaron el link?

No me mandaron el link, le dije a Skarlyn que no me habían mandado el link, pero antes ya le había escrito a la señorita que aparecía en el contacto, que no me había llegado el link. Entonces me dijo ya se envió. Yo revisaba mis correos y no lo encontraba. Contacté a Skarlyn y ella le volvió a enviar un correo a ellos y les dijo que por favor me manden el link. Contestó la persona diciendo que ya se habían mandado en su momento el link hasta en 2 oportunidades, y me sentí un poco raro pensaron que estaba mintiendo, así que me puse a buscar todo mi correo y no lo encontraba.

¿Te sentiste un poco ofendido?

Ofendido no, me sentí un poco mal porque se vencía el plazo para dar el examen, entonces como se vencía el plazo yo estaba como nervioso, preocupado y le dije a Skarlyn “la verdad no me llega” y volvió a insistir y luego me llego el link. ¿Qué había pasado? Que ellos estaban poniendo mal mi correo, el mío es “ing.samuel_r” y habían mandado a “samuel.r5” o algo así. Entiendo que a ese correo si lo habían mandado dos veces pero al mío no. Había habido una confusión y ya cuando me llegó el correo dije “ah, se habían equivocado”.

¿La señorita que había mandado el correo no se disculpó, no te explico nada o solo te envió el link?

Me llego el link con la explicación del test

¿Pero tú esperaste una disculpa?

Hubiera sido bueno que dijeran “hubo un error por parte de nosotros, estábamos enviando la información a otro correo”, o algo así, pero no tanto me importó eso porque yo quería dar la evaluación. Y di la evaluación y el test me pareció muy bueno, interesante. Creo que eran 120 palabras mínimo por pregunta y los resultados que te daban en base a lo que habías respondido, me pareció muy bueno, me gustó.

¿Qué te gustó, que pensaste?

Por el análisis que hacia el software de que con tu respuesta ya te saquen tu test de personalidad, tus valores, en que mejoras, como eres como líder con el equipo. Me pareció interesante el análisis porque nunca había visto un software que haga eso, porque generalmente es marcar marcas preguntas y eso obviamente te hace el análisis de tu estadística si estas en estos rangos, por ejemplo “si has marcado 1-2 eres así, si has marcado, etc.”.

Más que tus estas en RR. HH, lo usual es usar otros métodos.

Claro, conozco más o menos todos esos temas, pero de llenar texto y que el software te analice los textos y de ahí te saque tu información eso me sorprendió.

¿Y los resultados consideras que eran aproximados a tu personalidad?

Sí, también se los mostré a mis compañeros de aquí y cuando lo leyeron dijeron “ese eres tú” y me quedé sorprendido y sí, me sacó varios rasgos que tengo.

Entonces esa fue tu experiencia en lo que fue la evaluación, terminaste, rendiste tus exámenes. Después de rendir tus exámenes ¿cuál fue la sensación que te invadió o que pensaste?

El tema de ver si pasé o no.

¿Estabas preocupado en eso, pensaste de repente en algún momento que no te iban a admitir o no pasó eso por tu mente?

La incertidumbre que uno tiene siempre cuando postula alguna posición, cuando postula a este tipo de cursos, de saber si has sido admitido o no, ¿no? Uno siempre tiene esa duda. Hasta que llego el correo donde dice que ya estas admitido.

¿Quién te envió el correo?

Admisión y Skarlyn también me lo envió

¿Cómo lo tomaste, como fue ese momento?

Bien, me sentí muy contento, feliz, se lo dije a mis padres “oye mira ya ingresé, voy a estudiar el próximo año”, estaba feliz.

¿Te pareció buena la evaluación en general?

Sí, me pareció buena. Lo único era el tema de los links de que, si te llega o no te llega. Ahí yo creo que en mi experiencia no fue tan buena, me tocó justo a mí, no sé cuál será la tasa de error que hay. Sería bueno medirla y si es así por ahí se pueda optimizar algún tipo de proceso, como una re-verificación del correo electrónico. Sería bueno porque yo había dado mi correo electrónico ya en la charla, lo tenía Skarlyn. Lo tenía en el registro que lo había hecho yo en el sistema, entonces no entiendo porque fue el error. Ósea ¿qué paso ahí?

¿Tú habías dado tu correo en varios puntos y aun así se dio el error?

Sí, me imagino que manejaban una plataforma, “una para aquí, otra para aquí”. Bueno, eso es lo que pienso. Entonces si manejas varias plataformas distintas obviamente si no completaste aquí los registros adecuadamente, pienso que si se unificara todo de una matriz sale la información. Esto nunca pasaría, pienso que están usando varias plataformas, no sé si será real, no lo sé...

¿Entonces esa fue tu experiencia en lo que fue admisión no? Luego que tuviste que pasar por el proceso de matrícula ¿pasaste por la evaluación crediticia?

No, no financié.

¿Algún problema con hacer el pago de tu matrícula, con la plataforma, el link, que te pareció esa parte?

Fue hacer el pago al banco. Lo único que me pareció un poco raro era de que en el sistema no te daban una opción para pagar toda la maestría, solo te daban dos opciones: pagar S/10,000.00 o financiar, no te daban más. Entonces yo llamé al de pagos y me dijo “es que no te sale esa opción, pero yo te lo puedo arreglar ahorita”, y no sé qué hizo ahí hasta que apareció la opción de pagar toda la maestría. De repente esa opción también la podrían agregar, ósea darte esa opción ¿no?

¿Por qué tú tuviste que llamar al número que estaba en el correo?

Sí, “mira no sé cómo hacer”. Luego me dijo que tienes que dar un código que era mi DNI más un número o algo así que lo tenía que dar al banco cuando vaya para hacer el pago. Eso tampoco lo entendí muy bien. Creo que si se explicara de una mejor forma ni siquiera hubiera que tenido que llamar.

¿Cómo fue ese proceso, te enviaron el link para que pagaras la matrícula, entraste al link y viste que no podías pagar todo completo y llamaste a ese número y te explicó que tenías que dar un código?

Primero me tenían que habilitar en el sistema de CENTRUM para pagarlo todo. D repente si estaban todos esos pasos o un poco mejor explicado, ni siquiera hubiera que tenido que llamar, hubiera sido directo.

¿Pero en el texto del correo te explicaba cómo hacer el pago?

Claro, pero no cuando era todo para pagar todo y ese código no sabía de donde salía, como lo tenía que hacer, no entendía que había que hacer. Me decía “¿el código?”, ¿Cuál código?”, ¿cómo es esto no? No lo entendí. No estaba claro o por lo menos para mí no lo estaba. Y bueno, el señor me ayudó, fue amable. Ya con eso fui al banco, hice el pago y es más ni siquiera tuve que dar el código, y como ya este señor había hecho como una pre orden “por así decirlo” y ya le salía en el sistema del banco, ya salía mi nombre y el monto. Eso me pareció bueno que ya estaba ahí, ya había un pre registro en el banco que yo iba a ir a hacer un pago

Entonces no hubo ningún problema, hiciste tu pago ¿en ese momento te han pedido más documentos?

Ya había entregado toda la documentación en el CENTRUM, solo faltaba el pago para asegurar la vacante

¿Cómo has visto ese proceso de pasar de ser postulante a matriculado, cómo han sido las comunicaciones después de la matrícula?

Particularmente por el tema de Skarlyn fue muy cercana a mí me ha ayudado en bastantes temas. No si en realidad un asesor tenga ese nivel de acercamiento al cliente. Tenía un problema y Skarlyn me ayudaba. Por ejemplo en los correos me ayudó bastante, luego le pregunte “porque me habían dado una fecha que era el 20 de noviembre la inauguración”, entonces ya se acercaba el 20 de noviembre y no recibía un correo. Entonces yo le dije a Skarlyn y me dijo “el viernes están enviando un correo a todos informándoles cómo va hacer”.

Ese proceso de pasar ya de matrícula y la inducción a CENTRUM ¿no? ¿Cuándo va a ser la ceremonia, cuando va hacer las clases, eso también está suficientemente informado? ¿Piensas que lo han trabajado bien o no?

Un poquito en la incertidumbre porque nos dijeron que iba hacer el 20 la fecha de inicio y luego cambiaron. Llego casi el 20 y no llegaba nada. Pensé: “y si me mandaron un correo y no lo he leído”. Me entró la duda. Pensé “no vaya hacer que me mandaron otro correo y ya todos fueron a la ceremonia y yo estoy aquí”. Por ello, le escribí a Skarlyn. Entiendo que la función de ese asesor es de darte ese apoyo, esa tranquilidad hasta el final del proceso, y ahí

me comentó “no el próximo viernes te están enviando porque ha habido un cambio de fechas, el viernes justo nos enviaron el correo diciéndonos que creo que es el 4 de diciembre, por ahí”.

¿Tu dirías que hay un antes y un después mientras estás en el proceso de admisión y después cuando ya aprobaste el proceso de admisión, hay como que un vacío en cuanto al seguimiento?

No se sintió porque son tres MBA al año que abren creo. Ya en este tercero, como dijeron ya hay una fecha tentativa. Entonces tú piensas que va ser más o menos por ahí, pero en ese lapso no hubo una comunicación diciéndote que cambió la fecha. Entonces si la comunicación hubiera llegado un poco antes, te quedabas más tranquilo. ¿De repente eso no? Un correo que te digan “Estimado, cambio la fecha, atentos al inicio que les estaremos informando”, y ya tú te quedas tranquilo de que ya te van avisar.

Para ir terminando, ¿Qué consideras en todo este proceso que has vivido, que podría mejorar? ¿Algún malestar o algo?

Lo del correo electrónico de que decían que me lo había enviado, básicamente eso. Con el tema de validación de información creo que estaría solucionado para cualquier otra consulta, porque tú has dado la información, básicamente eso.

¿Qué es lo mejor, lo que más rescatas del proceso?

Para mí el acompañamiento que me hizo Skarlyn, muy bueno porque tú le consultas y te responde, te orienta, te ayuda ¿no? Por ahí otras personas de repente no entendieron algo y es bueno tener a alguien que te brinde ese soporte.

¿En general como calificas todo el proceso, bueno, malo, regular, muy bueno, muy malo?

Bueno, me gustaron las evaluaciones fueron muy interesantes. La plataforma cumple su función pero podría ser visualmente un poquito más atractiva la plataforma de cargar el material, más intuitiva por así decirlo. Podría ser un punto bueno.

Gracias Samuel.

Entrevista N° 17**Entrevistado: Cecilia Allende****Clasificación: Postulante - Oportunidad****¿Cómo surgió la necesidad de estudiar un MBA para ti?**

Se dio por una convocatoria de DGTH, ya ese programa se ha realizado varias veces, en varias convocatorias y en esta última te daba la posibilidad de llevar una maestría o un MBA. Yo hace tiempo lo había evaluado que quería seguir creciendo, seguir algo más que la carrera de Pregrado y por el tema del beneficio de la beca, he dicho que esta vez si voy a postular porque es algo que es más inmediato, que puedo cubrirlo. Entonces ahora lo puedo tomar.

¿Es beca, media beca?

El 60 % de descuento.

¿Cómo crees que influye un MBA en tu desarrollo profesional?

Yo creo que es algo que te empuja a crecer más rápido dentro de una empresa. Si tú estás con aspiraciones de crecer, de asumir un cargo, de hacer alguna coordinación, de ser director, de alguna manera el grado pesa. La experiencia también, pero que tengas un estudio superior a alguien que solo tiene un pregrado, creo que te frustra ya en el proceso de selección.

¿Y ya tenías claro que tipo de maestría estudiar? ¿O no?

No. Yo sí sabía desde que egresé, que fue en el 2012, sabía que no tenía que quedarme ahí sino estudiar una especialización, pero nunca decidí cual, nunca supe si era Marketing, Comercio Exterior, no sabía cuál. En realidad, nunca había pensado en un MBA porque mi carrera es Administración, y yo decía que mejor tengo que estar especializada. Pero luego dije que esta es una buena oportunidad. No tenía definido, pero sabía que quería estudiar una Maestría.

Al momento que tú decides estudiar, ¿ya tenías un concepto previo de CENTRUM, PACIFICO o de ESAN? ¿Tenías alguna idea o no?

Bueno como ya trabajo acá en el campo, en realidad si he investigado varias universidades: CENTRUM, ESAN y Pacífico creo son las más conocidas, en los Rankings, creo que CENTRUM muchísimo más por el tema de la triple corona. No he investigado muy a fondo, pero siempre lo he estado escuchando de los más reconocidos. Entonces si sabía que en realidad te da prestigio porque es de la universidad Católica, pero no había investigado a fondo sobre estos galardones que tiene.

Al final ya tenías un concepto previo. ¿Sabías que querías estudiar en CENTRUM? ¿O fue netamente por la Beca, por el beneficio de la Universidad?

Si fue por el beneficio porque yo también estaba investigando afuera.

¿Tenías dudas? ¿Algún miedo, preocupación con respecto a llevar la maestría?

Si tenía una duda, de si me iba a tomar mucho tiempo, porque te dicen que es diecinueve meses, pero luego hay que hacer el trabajo, la tesis. Yo creo que es más de dos años, no estoy segura. Pensaba en eso, pensaba en la inversión que hay que hacer. También tenía dudas que si yo iba a estar en el mismo rango que los demás del salón, porque de repente ellos tienen más experiencia que yo, yo todavía no tanto. No sé si me iba a desempeñar bien. Tenía esas dudas, pero igual acepté.

¿Cuál crees que fue el detonante que hizo que te decidieras finalmente por llevar un programa de MBA? ¿Cuál fue ese momento?

Fue la inversión de todas maneras, porque yo si quiero llevar un programa. Pero siempre estaba para la duda de cuál, dónde, cómo. Entonces vi esa inversión y dije ya es oportunidad.

¿Qué te impidió llevar la maestría?

Era la duda de saber si era la maestría correcta, como es una inversión alta, uno quiere invertir en algo que primero que no vas a estar arrepintiéndote, “¿me estoy aburriendo acá, que hago acá?”. Creo que es eso, no saber que especialización seguir, creo que lo más fácil es el MBA porque abarca todo, pero también hay muchas otras especialistas, hay nuevos temas que salen también, temas de tecnología, de innovación. Eso también me generaba una duda, saber cuál es la mejor opción. Entonces por eso nunca decidí “quiero esto”.

Vamos a la etapa del primer contacto con CENTRUM ¿Cómo empezaste a recolectar la información?

Fue principalmente por la web. Pero antes de la web el año pasado fui a una feria, justo había un stand, estábamos nosotros y también estaba CENTRUM. Había una asesora y yo ya estaba como que evaluando esa opción. Le pregunté presencialmente, me explicó en el brochure, cómo era el programa, la parte internacional, todo eso. Pero luego yo también buscaba por mi cuenta en la web, en la web de CENTRUM para corroborar lo que ella decía, estaba también ahí.

Principalmente fue la información del brochure, no necesitaba exactamente a alguien que me asesorara tanto, porque ya entendía con lo que decía.

¿Y solo buscaste información de CENTRUM o de varias universidades o instituciones educativas?

Creo que en algún momento compare con UPC, Pacífico, compare un poco la malla, la duración, y eran bastante similares. Claro que CENTRUM tiene el componente del viaje, creo que tiene más opciones, no estoy segura. Pero sí los compare, pero me pareció que eran muy similares.

¿Y qué información en ese momento era importante para ti?

Creo que las principales variables para mí era el tiempo, saber cuánto se demoraría. Sé que la carrera normal dura cinco años, pero ahora pensar en estudiar dos años, tres años es bastante para mí. Es bastante todavía.

Uno es el tiempo, dos la inversión y otro factor pues el nombre de la Universidad.

Mencionas que entraste a la página web de uno o dos por lo menos instituciones ¿Qué te pareció las páginas web de las escuelas de negocios? ¿Tú crees que una destacó por encima del resto?

Yo creo que siempre la Pacífico se enfoca mucho en su diseño, gráficas, la publicidad que usan, es muy seria, se ve muy ejecutiva. Me llama la atención de que se pareciera que estudian ahí los mejores empresarios. CENTRUM parece más, como han cambiado este tema del logo, es más moderna, es también ejecutiva pero más enfocada al emprendimiento, es un MBA, pero también es el tema de la independencia.

¿Tenía para ti, en tu opinión personal la página web de CENTRUM la información que necesitabas en ese momento? ¿Qué pensaste o que sentiste?

Si está detallada, lo único que siempre me confundía era el inicio real, porque creo que ponen una fecha, pero no es que comiencen las clases ahí y hay como que un introductorio. Eso no me quedaba claro, cuándo es la parte virtual, cuándo es la bienvenida, cuando son las clases realmente, cuando terminan exactamente las clases, eso no decía. Yo lo pedí, lo pedí también a la asesora y no me enviaron nunca, entonces yo quería saber. ¿Cómo me programo si en algún momento quiero viajar? Por ejemplo, acá en mi oficina a veces me mandan de viaje, entonces cómo saber si a veces no puedo, o cuándo puedo. Eso quería saber, cuándo no hay clases por feriado largo, no sé.

¿Y qué pensaste o que sentiste?

Bueno en realidad, lo volví a pedir vía telefónica, pero tampoco lo tienen muy claro, porque debe ser que varía.

¿Las fechas digamos de calendario?

No es que estén todas exactas. En ese momento ya dejé de pedirlo igual dije “igual se va a dar” y ya tendré que ajustarme a eso

En el momento que optaste por un contacto personal, si optaste por uno ¿Te dieron toda la información que necesitabas? ¿Qué medios de comunicación usaron de ser el caso?

El contacto personal lo tuve en la feria, me acerqué a la asesora y me explico sobre el brochure, me explicó en líneas generales. Pero al menos yo no soy una persona que necesite mucho contacto humano. Conque esté detallado todo por internet, esté todo claro, si hubieran estado las fechas...

¿Y no te contactaste personalmente con ellos después? ¿O todo fue virtual?

Es que sentía que no lo necesitaba porque ya había investigado todo, lo único que no me quedaba claro eran las fechas. Pero de ahí todo ya lo había entendido.

¿Acudiste la charla que normalmente da CENTRUM?

No, si quise ir, pero ya como quedaba en San Isidro, era muy lejos.

¿No fuiste por la ubicación geográfica, estaba muy lejos?

Al menos no iba a llegar, llegaría aquí a las seis o seis y media. Entonces dije no, para que si te van a explicar lo mismo de la web.

¿Y en qué momento finalmente decides postular a CENTRUM? Y ¿Qué crees que fue determinante?

Bueno, la oportunidad de la beca. Creo que eso me llevo a decidir, “quiero de una vez llevarlo”. Igual seguía dudando si es que era el mejor tema de especialización, no estaba segura, pero igual decía “¿lo voy a hacer, por el grado no?”

Ya en el proceso de admisión ¿Tuviste algún problema en el proceso de pago de derecho de admisión? ¿Qué pensaste o cómo te sentiste?

Yo no sabía que tenía que pagar, porque yo pensé que solamente era postular y recién cuando me dijeran “ya sí, con tu información, con tus documentos ya has aprobado” recién se paga. Pero me dijeron “no, para poder postular tienes que haber pagado”. Me dijeron que está pendiente el pago, y que, si deseaba continuar con la postulación tenía que realizar el pago del examen.

¿Y el siguiente pago que realizas fue el pago de la matrícula?

Si no hubo ningún problema, fue rápido en realidad. Si me sorprendió que el área de presupuesto de CENTRUM te conteste rápido. Enviaron la preventa correctamente.

¿No tuviste ningún problema, te dijeron que pagues varias veces o que pagues de una manera, por visa o por efectivo? ¿No hubo ningún problema en ese sentido?

Creo que fue fácil, porque como ya se cómo es el sistema de acá, para mí fue rápido. Pero si hubiera sido de un externo que no tuviera un código PUCP, ahí de repente sí hubiera habido algún problema.

Referente a tu examen de admisión ¿Cómo te fue en tu examen? ¿Te pareció pertinente el examen?

Bueno. Una parte de comprensión lectora sí me pareció que tenía alta coherencia porque evalúa la rapidez, como comprendes, un poco de nivel de dificultad de los términos, como que iba subiendo de texto en texto la dificultad. Pero la parte de matemática, o razonamiento matemático se combinaba con otras preguntas que eran de física y de Química. Yo no sabía que iba a venir eso, yo pensé que por eso ya no me iban a aprobar. Traté igual de solucionarlo, pero más resolví lo que era matemático. Entonces yo pensé que de repente no me iban a aprobar. Aunque no tenía mucho sentido que sepa esos temas.

El examen en si te ¿pareció pertinente, muy alto nivel, muy bajo nivel? ¿Te pareció que estaba bien o que estaba mal?

Me pareció chévere. El nivel no es muy alto. En realidad, te puede pasar. No es como un examen de admisión de pregrado donde tienes que haber estudiado muchísimo para poder ingresar. Aquí es más lo que tú ya sabes. Pero como te digo las preguntas de otros temas de física creo que no van. Entonces una persona que ha estudiado Arte, (no es mi caso) no podría responder esas preguntas y no por eso no debería ser aceptada.

Cuando diste el examen ¿Que pensaste, que sentiste?

Primero el tiempo, porque es corto el tiempo para hacer lectura. Luego ya algunas preguntas de la parte de matemáticas no las entendía porque era algo que tendría que haber estudiado para resolver la parte de física o química. Pero igual marqué una opción, yo no dejo nunca una opción vacía. Pero decía y pensaba que iba a salir baja.

Sobre el test del Personality Insights ¿Que te pareció el Test? ¿Te pareció preciso? ¿Qué pensaste, que sentiste?

Esa parte si me gustó bastante. Sí es un poco tedioso, porque tienes que contestar no recuerdo cuantas preguntas, como veinte preguntas creo. No recuerdo bien. Pero te piden un número mínimo de palabras. Sí tienes que tomarte el tiempo para pensar o escribirlo bien. Pero al final yo consideré que sí iba a hacer todo. Acertó bastante y me pareció raro hasta ahora como es que el sistema puede acertar tanto. Yo creo que ha funcionado.

Finalmente ¿Cómo te comunicaron los resultados de admisión?

Como esto fue por DGTH, me enviaron un correo con copia a CENTRUM. Y luego fue cuando me llamó el jefe de presupuestos de CENTRUM, para decirme lo de la matrícula y me felicitó.

¿Se comunicaron por correo e inmediatamente te dicen para que te acerques para la matrícula?

Claro, que ya el área de presupuestos te va a contactar.

Ya en el proceso de matrícula y evaluación crediticia ¿tuviste algún problema con el pago en la matrícula? ¿Qué pensaste, que sentiste?

No tuve ningún problema, fue rápido me enviaron a preventa y lo pagué. No tuve que consultar nada. Ya sabía cuánto era el monto. Coincidió toda esa información. Fue rápido para mí.

¿Te acogiste al financiamiento? ¿Te parecieron pertinentes los requisitos?

Si iba a ser financiado, en los requisitos sí es un poco tedioso completar los datos del aval. Como en mi caso mi aval iba a ser mi papá y él es independiente, trabaja con empresas. Entonces recopilar información de muchos para poder consolidarme tomó tiempo. Pero finalmente sí quedó claro para ustedes creo y no me hicieron ninguna pregunta.

¿No tuviste problemas con los requisitos?

No. No me negaron nada.

Pasamos al punto importante. ¿Por qué decides retirarte de la Maestría? ¿Si me podrías hablar un poco sobre ello?

Creo fue en noviembre que me dijeron que sí, e igual después de haber hecho el pago y todo yo seguía pensando si era la mejor decisión. Porque no estaba segura si iban a ser dos años estudiando y si en el momento de estar estudiando decía “ya no quiero”. Igual CENTRUM está enfocado al emprendimiento, pero emprendimiento en general, no administración. No estaba segura si decía “no, me voy arrepentir estando ahí”. No me podía salir porque ya he pagado, he estado pagando, nadie me va a reponer lo que he pagado y voy a tener que terminar. No me quería sentir obligada a tener que cumplirlo porque lo inicié. Pensé que porque mejor no tomo las otras opciones que he evaluado de estudiar afuera y comparando la inversión...claro, aquí había el beneficio de la beca, pero estudiar afuera era como pagar el precio normal. No era mucha la diferencia y de repente podría buscar una especialización más en innovación, más en emprendimiento que era lo que quería.

¿Y entonces la decisión de retirarte fue por ese tema o hubo otros temas personales de fondo? ¿O también influyó en parte algo del proceso que no te gustó?

No, el proceso no influyó nada. Fue más ese tema de la indecisión, de si estaba bien el MBA, y también por las condiciones que te pone RR.HH. que luego que has estudiado igual tienes que cumplir y continuar en tu trabajo, pero a idea del MBA es que tú crezcas. Entonces, de alguna manera se contradice, porque tienes que quedarte todavía aquí. Pero si tú quieres crecer ahora con este grado ¿qué haces? No puedes, porque la universidad te exige que estés acá el mismo tiempo que hayas estudiado. Entonces cuenta, son como cuatro años más que tienes que continuar, y si encuentras otra oportunidad no puedes tomarla. Entonces también sentía qué pasaba si encontraba en algún momento una oportunidad en otro lado, la beca no me la iba a cubrir, voy a tener que pagar todo. Porque ese era el requisito

Para finalizar ¿Qué consideras que hay que mejorar en el proceso? ¿Qué crees que fue lo mejor y lo peor?

Yo creo que lo importante para mí era saber las fechas, las fechas del programa. Porque al ser un programa tan regular que se realiza debería estar todo bien planificado, saber cuándo inicias, finalizas, todo. Por ejemplo, las diplomaturas que me han enviado antes información con las fechas exactas. Entonces eso creo yo que se puede mejorar. Tener la información exacta. Imagínate, si para mí era importante, imagínate para una persona que tiene un cargo de Director cómo se programa. Entonces yo creo que eso también influye. Entonces yo creo que se puede mejorar, y si al menos no se tiene que te digan “no lo tenemos por tal motivo”, no que no lo envíes y ya. Yo lo puedo entender porque nosotros también trabajamos en ese tema de cursos, entendemos que también tenemos que tener una cuota mínima, cambios de fecha, pero se le explica al participante lo que sucede y se queda tranquilo. Por lo demás, todo lo demás si ha funcionado bien todo el proceso, y el examen. Se deberían quitar esas preguntas que no corresponden a la parte de Gestión, ya que parecen muy numéricas. Matemáticas sí, peor hasta cierto nivel, no muy especializado.

Para la experiencia del cliente ¿Cuáles crees en toda la experiencia que fueron los puntos de dolor?

Las fechas. La verdad yo no entendía por qué no me lo decían. Eso me generaba indecisión. Igual yo lo iba a tomar, pero quería saber por qué no hay un cronograma. Eso no me agradaba.

Y lo otro que sí era positivo era la respuesta en todo lo demás, en la parte de los pagos, el examen. Tampoco me gustó que yo no supiera que tenía que pagar al terminar de postular. Eso no me quedaba claro. Yo lo podría hacer, pero no decía eso. Pero de ahí todo el proceso ha estado bueno, ha habido mucha coordinación de CENTRUM con DGTH. No hubo doble comunicación en ningún momento.

¿Alguna recomendación final que te gustaría decir o crees que eso es todo?

Yo creo que el proceso ha sido bueno, y CENTRUM ha estado implementando muchas cosas nuevas, el tema también de refrescar un poco el logo ha ayudado a que más gente si esté interesada, no siempre ve que el MBA es muy ejecutivo, pero CENTRUM ha dado la vuelta para enfocar en que el MBA es para todos, me ha gustado.

Muchas gracias Cecilia por tu tiempo, por explayarte de esa manera. Te agradecemos muchísimo tu tiempo.

Entrevista N° 18

Entrevistado: Franz Flores

Clasificación: Postulante - Oportunidad

¿Cuéntanos primero que te llevo a decidir el año pasado de postular a una maestría, por qué no antes, porque no después, que es lo que te lleva a postular?

Bueno para comenzar, agradezco la oportunidad para hacerme la entrevista para tomar en cuenta mi opinión. Yo pedí varias recomendaciones, y también sé que la CENTRUM es la N° 1 en lo que es maestría en MBA, adicionalmente tiene un curso en el extranjero que es en Barcelona, sumando esas dos cosas me incline por esa maestría, el MBA mejor dicho.

¿Perdón tu habías escuchado del MBA, y como sabias que era el numero 1?

Había anuncios en el Facebook, en el internet, etc., también consulte con algunos amigos que habían llevado y me recomendaron también esas maestrías.

¿Ha Ok, tienes colegas que han llevado en CENTRUM?

Sí.

¿Tienes colegas de otras empresas, tipo ESAN, o de otras maestrías como Pacifico, ESAN o algo así?

Claro tengo amigos que han estudiado en la ESAN y la UPC. La UPC también tiene la misma modalidad, un viaje al extranjero, pero no tienen la doble certificación, en cambio la ESAN sí. Aparte por la ubicación, estaba demasiado lejos de mi punto y el horario como que no me ayudaba, por eso que no lo tome como una opción, me concentre entre la PUCP y la UPC. Ambos tenían el viaje, pero la PUCP tenía la doble certificación. Aparte, el tema de financiamiento también es un plus adicional, porque son treinta meses sin interés, entonces saque unas proyecciones y me incline por la PUCP.

¿Entonces que más de decían cuando tú recibiste el feedback o el comentario de tus colegas, que te dijeron que tenía CENTRUM, aparte de ser la numero 1 o algo así, o algún indicio a pensar que es una buena opinión?

Bueno, aparte de la plana docente que también es número 1, el tema digital también que ustedes manejan es mucho mejor que otros. Tengo un amigo que está estudiando ingeniería industrial que ya está noveno decimo y me comento de todos los cursos que lleva y como es la gestión de la parte material bibliográfico y la malla docente y todo ello, me explico cómo se maneja la gestión en la PUCP y si, capto bastante mi atención, ya cuando me comento eso, ya me intereso más y comencé a indagar sobre los precios, los horarios, etc.

¿A ya, tú eres de formación?

Yo soy Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional del Callao, tengo veintinueve años, trabajo en la parte de exportaciones y logística.

¿Entonces, te animas a ver dos opciones, te metes a internet, visitas páginas, etc.?

Claro, lo más básico es entrar a la página de la UPC y de la PUCP no, entonces a cada uno le mando correos; me respondieron ambas. La Srta. Mariana Salomón se encargó de enviarme la cotización y allí me detallo la forma del financiamiento, los costos y las mallas, igualmente en la UPC.

¿Hasta allí todo igual?

Claro, me pasaron toda la información, ya depende de la persona o alumno para cual se inclina no. Entonces uno se pone a evaluar lo que es el horario, la forma de pago, la malla curricular, ya entonces como que me incline más por el MBA de la PUCP. Porque por ejemplo el horario de los domingos es muy bueno, porque yo trabajo hasta la noche y si se presenta un imprevisto no me da tiempo, porque nosotros no trabajamos con proveedores nacionales nada más, trabajamos con importadores, como por ejemplo China que tiene otro horario, y no voy a estar disponible todas las horas. Viendo eso, me llamo bastante la atención el horario de los domingos que tienen varias horas. En cambio, el UPC no tiene muchos horarios, por eso estudiar los domingos inter-semanal, o sea cada quince días es muy bueno, porque ya tu organizas tus horarios.

Claro porque de lunes a viernes ya no tocas, ¿y un fin de semana si y un fin de semana no?

Claro, porque si tuvieras un imprevisto un miércoles como que ya no te afecta mucho, no cambia nada por así decirlo, porque ya si te dejan una tarea y no lo puedes hacer, lo haces el próximo domingo o lo puedes coordinar con tus compañeros. Viendo esa ventaja, ya dije con este MBA me quedo.

¿Por el horario digamos?

En la forma de financiamiento también es demasiado bueno, por lo que no hay intereses, porque si lo pagas también hay descuentos del 15 ó 10%, aunque en la UPC también hay financiamiento, pero no hay descuento. Te derivan con el Continental, con el BCP y con el Scotiabank.

¿Un préstamo con el Banco, ya es otra cosa no?

Es endeudarse toda la vida, ellos no perdonan nada de verdad.

¿Es como un préstamo de verdad, vas pagando intereses?

Si, y eso como que no va. Porque uno que quiere estudiar, con esa forma de financiamiento ya es difícil, porque estas pendientes de las dudas que el banco tiene contigo.

Cuando tú entras a la página web. ¿Si comparamos con la UPC, que información encontrabas? ¿En ambas encontrabas la misma información? ¿Una fue más amigable que la otra, o no había información y siempre tenías que escribirle al correo?

Ah, buena pregunta, lo que pasa que cuando yo entré por ejemplo en la UPC tenía la malla curricular, y la parte donde estaba una descripción de cada profesor, en que se desempeñaba, lo que no encontré son los precios.

¿En ninguna de las dos?

En ninguna de las dos, no lo encontré.

¿De repente, por allí no quieren soltar el precio?

Claro, no encontré los precios. Hay por ejemplo en otras páginas que algunos ponen como chats, para hacer consultas simples.

¿Cómo, cuál es el precio por ejemplo no?

Claro, como con quien es el contacto o que me deriven a un número de celular. Porque pasa siempre que te ponen llama a este número y marca este anexo y nunca contestan. Prefiero llamar a un número celular o que me transfieran con una persona por chats, para poder llamarla. Eso sería como una buena opción. Hay varias empresas que le ponen chats y contestan las preguntas bien rápidas, puntuales y precisas, para que el alumno tenga la información a la mano.

¿Para que resuelvan tus dudas?

Claro.

¿Tú llamaste a la central?

No, pase correo.

¿No llamaste a la central?

Lo que pasa que cuando termino de trabajar ya es muy tarde y como que no hay mucho tiempo. Lo que queda es enviar correo y esperar a que te respondan.

¿Te respondieron en el día o al día siguiente?

Me respondieron en 2 días. Por lo general es una costumbre llamar, pero a celular porque a un fijo no te contestan o se demoran mucho.

¿La malla te la mandan o la tenían en la página web?

Si te la mandan

¿Qué entres a su página web?

Sobre todo, los tiempos.

¿Los horarios también los tenían allí?

No, los horarios no. Recién cuando Mariana me pasó la información, estaban desglosados los horarios, el precio con el descuento y el monto.

¿Los costos son diferentes también por los horarios?

Claro, por eso una parte importante de estudiar los domingos eran los precios. O sea, domingos inter semanales a un precio de 61 ó 68 mil soles, y también incluía un financiamiento de 30 meses no, y para lo que es miércoles era 90 y bajaba hasta 71, incluía el financiamiento por 30 meses también, era miércoles y sábado, miércoles 3 horas y sábado 6 o 7 horas más o menos, era casi todo el día.

¿Pero el miércoles tenías que...?

Claro, era 3 horas nada más, pero era un día de la semana que tenías que venir y el sábado también pues no.

Y en la ubicación, por ejemplo. Tu estas ahorita en Colonial, de aquí hasta los Álamos...

En el Metropolitano

¿Porque allí es la sede?

Sí.

¿Porque hay otros programas que están?

Claro, si justo eso Mariana me ayudo y me dijo que también había una sede en San Miguel.

¿No te llamo la atención en San Miguel?

Si, si me llamo, claro.

Lo que pasa la primera intención siempre fue en Los Álamos, pero cuando ya fui avanzando en el tema de la selección Mariana me comenzó a ayudar ya, con el tema de financiamiento y con el tema de la sede.

¿Luego comenzaste a llenar cosas por internet, supongo porque hay formatos y cosas que te piden para la postulación, tú llegaste hasta esa etapa, como llegaste?

Si, si no me equivoco, te piden tus datos, el voucher de pago.

Cuando tú pagas el voucher, ¿qué opciones de pagos tenías, tuviste las que tu querías o tenías que hacer alguna otra pago más?

El pago fue en efectivo, ellos te dan un código y yo tengo mi cuenta de haberes en Continental, entonces ese número yo lo ponía en mi App y me salía el monto a pagar. Y entonces yo aprobaba la operación y me generaba el voucher no, no sé cómo sería en BCP o Scotiabank. Pero ellos te daban un código para pagar la postulación.

¿Y digamos esa forma de pago para ti estuvo bien o te complicaba en algo, y tu preferías haber hecho el pago en una transferencia?

Claro, la verdad que yo no le consulte si se podía pagar con visa con tarjeta de crédito, no le consulte.

¿Y hubiese sido mejor o no?

Si

¿Porque, porque siempre hay un gasto de improviso y a veces no lo tienes?

Si, si, a mí se me presento y no lo tenía, era como 330 o 320 aprox. El costo de postulación.

Claro, por tarjeta creo q hay que preguntar eso. ¿Entonces tú ingresas tus vouchers y llenas formularios?

Claro ingresas tus recibos, llenas formularios con tus datos, tu DNI, y en qué universidad has terminado y donde trabajas, cuántos años tienes de experiencia, que funciones realizabas. Te preguntaban todo eso. También te preguntan por qué quieres ser un MBA. Básicamente son esas las preguntas que te hacen.

¿Entonces una vez que llenaste todos tus formularios, con la UPC no llegaste a llenar formularios?

No si, por internet lo llene.

¿A también, y la comparación como lo llevas, más fácil la UPC, como te pareció a ti?

Mira, hay un tema acá, con el tema de selección de postulantes. Por ejemplo, en la UPC te dan un examen de matemática, razonamiento matemático y verbal, y te piden que hables sobre tu persona en una hoja, el examen es presencial. En la PUCP era virtual, RM, RV y también hablar sobre tu persona. La diferencia esta es que una es virtual y la otra presencial. En mi propia opinión el virtual es mucho mejor que la presencial, porque una persona que trabaja no tiene mucha disponibilidad de tiempo, como en la universidad. Un Ingeniero trabaja hasta las siete u ocho de la noche y ella quería que dé el examen en las tardes y yo no podía, tenía que pedir permiso, y aquí no te quieren dar permiso, lo único que opte es a pedir vacaciones para dar el examen. En este caso le dije a Mariana que programe el examen para la noche y me dijo que tenía dos días para dar el examen, y lo di así en la noche tranquilo sin que nadie me moleste, acá estaba presionado, los proveedores me llamaban todavía cuando yo estaba dando el examen. Lo que quiero recalcar que en la noche era más cómodo, siempre es más cómodo.

¿Y las preguntas como tal, no sé si las preguntas tenían relación con el MBA, ósea como viste las preguntas de la UPC y las preguntas de la CENTRUM, está bien que sean presenciales pero como viste las preguntas, eran más sencillas, más fáciles?

Bueno, la verdad, lo voy a decir en unas cuantas palabras, de la UPC eran bien fácil, de la PUCP eran bien trancas, pero bien trancas.

¿Tanto así?

Si lo que era razonamiento matemático y razonamiento verbal, o sea yo soy industrial, no leo mucho, pero si se bastantes números, era examen con el tiempo parcializado, pero era bien tranca, al ojo no se podía hacer algunas, pero algunas si, dependían de interés compuesto, tasa de intereses, no era mucho mi campo, pero si conocía, pero si me tenía que demorar para hacer los cálculos, de la UPC era más al ojo también, no era tan complicado, era más razonamiento como así decirlo, no era tan complicado como el de la PUCP.

¿En la PUCP también había tasas de interés no? ¿Y había otros temas como que le encontrabas sentido a las preguntas que te hacían, como algo de la tabla periódica por ejemplo, No?

Claro, porque más nos preguntan son de RV, velocidad, un poco de física, RM, no sé qué tanto se acerca a lo de la MBA, no. Me pregunto si MBA es para logística por que no preguntan lo que es importaciones, exportaciones o referente al tema que el alumno quiera desarrollar. Por ejemplo, qué pasa si toman ecuaciones en una pregunta, no se va acordar la formula, entonces que va a hacer, buscar en internet nomas, y acá en la UPC peor pues va a estar champeando no, porque no hay internet. Porque si no guarda mucho la relación con qué fin lo hacen.

Ósea digamos que obviarán algunas preguntas que no guardan relación con lo que tú quieres estudiar ¿tú quieres estudiar negocios, logística?

Claro entonces preguntar que Incoterm se usa para esto para esto no, ya por ultimo ingles pues no, porque para elevar nivel necesitas ingles también, preguntas así yo creo que sería un poco más de nivel para el alumno para ver si está capacitado para llevar el MBA, no.

¿De allí en la UPC das el examen y ya no continuas?

No ya no ya

¿Allí te quedas? ¿Pero había entrevista personal en la UPC?

Si, era con el Director del programa.

¿Y en la PUCP que te dijeron después del examen, que había una entrevista?

Me dijeron que ya había ingresado, Mariana me dijo eso. Bueno después del examen hubo otro examen, donde me dijeron cuéntame de ti, un test de 10,000 palabras o algo así.

¿Bien largo no?

Es bien largo, le conté casi toda mi vida para llenarlo, si no, no me permitía pasarlo, no permitía enviar el test incluso, había un parámetro de palabras, entonces yo lo hice bien extenso mi día a día y ya pues allí recién lo pude enviar. Después de enviar a los dos o tres días Mariana me manda mi aprobación para ingresar, y allí me dijo presenta los papeles e indícanos la forma de financiamiento de los programas.

¿Y allí continuaste?

Claro de allí continúe nomas, pero nunca se presentó una entrevista, en el otro fue una entrevista de 10 o 5 minutos, y le había comentado que trabajo acá. El Director si conoce la empresa en la que trabajo, y me dijo que la maestría que es de logística y la empresa donde estoy si tienen bastante cosas en común, porque en esta empresa se hace fabricación y comercialización, entonces fabricamos e importamos, importamos materiales para hacer la fabricación, luego ya distribuimos. También hay una logística inversa, también hay un tema de ISO9000 e ISO14000 para que la empresa sea muy completa, y me dijo que es muy interesante la empresa donde estoy trabajando.

¿Pero es una maestría de logística?

No es Dirección de Operaciones y logística

¿A ya, eso es una opción que no era el MBA?

No, no era el MBA.

Entonces continuaste por el lado de

Claro, Mariana solo me paso la solicitud de aprobación nada más, ya no me hablo de ninguna entrevista.

¿Ya de allí pasaste la evaluación para la entrega de los documentos?

Si era presentar los formatos que ella me había pasado, de allí analizar el tema de financiamiento ahora si no, para ver la forma de pago.

¿Y qué paso?

El detalle fue que tuve un problema económico que me impidió matricularme, yo ya estaba decidido de estudiar los domingos en el horario de 9 a 10. Entonces Mariana me dijo ya, vas a pagar S/. 2,500 como matrícula y la diferencia indica como lo vas a financiar. Entonces le dije que no tenía mucho efectivo y le dije para el financiamiento, le di mis boletas, le presente mi situación, lo derivo a la Srta. de Finanzas y bueno no aceptaron.

¿Entonces, no te dieron el financiamiento?

No, no me dieron el financiamiento a 30 meses. Ahorita lo que estoy haciendo es ahorrar, ya tengo una fuerte cantidad para volver a hacer el proceso. Como ya tengo conocimiento.

¿Pero vas a volver tener que volver apostar todo de nuevo?

Eso es otro detalle. Yo postulé, me aceptaron, ¿y le dije Mariana puedo poner mi matrícula para el otro año? No, me dijo, tienes que volver a postular, no entiendo de verdad, pero son sus políticas.

Si pues, porque en realidad el examen se pasó y bueno.

No pues, porque el examen demuestra un cierto nivel que tiene el alumno que está acreditado, o sea que, si cumple para llevar el MBA no, cual es la intención de volver a llevarlo, no es que el nivel suba pues no, no pasa por allí, por eso no entiendo.

¿Qué hubiese pasado o que se pudo haber hecho en la parte del financiamiento, darte el financiamiento, pero que financiamiento te está dando, simplemente los meses?

30 meses

¿Pero eso te lo dan, tiene que pasar una evaluación?

Más que nada con la boleta sí, pero no tenía mucha liquidez en ese momento, recién ahora es donde que ya puedo financiar tranquilamente, ya no tendría mucho problema, porque el programa para los domingos es aprox. En dos años, regular es un año y medio aprox. En dos años, ahorita no tendría ningún problema de financiarlo.

Dentro del proceso que tú has vivido, por ejemplo. ¿Cuál ha sido el momento más incómodo o molesto que tú has tenido?

Bueno aparte de que no me han guardado mi matricula esta, creo que ninguno. Porque la gestión que yo hice para la matricula fue todo virtual. La atención de Mariana fue muy atenta porque me llamaba, coordinábamos por correo, por WhatsApp, siempre ha estado al pendiente conmigo por el tema del financiamiento. Solo por lo de la matricula nomas podría decirse.

¿Y de todo el proceso cual es la parte que más te ha sorprendido en forma positiva?

El examen virtual, porque por lo general la mayoría son presenciales y también el financiamiento a 30 meses creo que es muy buena. No hay ninguna universidad, por ejemplo, ESAN u otras, ninguna te los ofrece, aparte ustedes por ser top, y están que compiten con la PUCP, la ESAN, ninguna te lo ofrece, ni se acerca, es que no piensan en el alumno, porque pueden poner un precio, pero para el alumno es inalcanzable en ese momento pues no. Pero si le dan una oportunidad de uno o dos años a financiarlo, el alumno si va a cumplir, esas universidades no tienen en cuenta eso, yo pienso que por allí pueden perder al alumnado.

¿Y qué oportunidades de mejoras hay, tú ya visitaste el campus, fuiste a la charla magistral?

No pude, porque ese día trabajé. Pero hay herramientas virtuales como el chat en línea, podría ser una, luego no sé qué tan factible seria colgar los precios en sus páginas, dar más información. Colgarlas de preferencia directo en su web para que sea descarga directa en nuestro celular, también la gestión de matrículas hacerlo por los celulares, porque ahora todo el mundo utiliza celular y sentarse en una computadora es bien difícil, hacerlo compatible con los celulares. Gestionar una App para que todos los procesos sean por los celulares, hasta los exámenes debería ser por los celulares, porque ahora todo el mundo usa celular.

¿Y la página web como la consideras, mejor que una web cuando tú entraste a CENTRUM, como la viste, la viste simple, utilitaria, no sé?

Lo que pasa que tiene tantas cosas, que a veces pienso que puede estar muy abarrotada, o sea bastante información, no sabía cómo ponerlas de manera ordenada para que el alumno pueda ver y elegir. Yo lo veía así, como que votaba bastante información en una sola página.

¿Cuándo has solicitado datos o mandado información, no te han pedido varias veces la misma información?

No, no, no. Mariana era la encargada de enviar los datos y era bien clara. Me pedía tales datos y yo le enviaba.

¿Bueno eso es todo, no sé si tienes algún comentario que se te haya olvidado por allí que nos pueda ayudar?

No tienes becas verdad, para lo que es el programa de MBA, no he visto que haya promoción de becas.

A veces hay descuentos con empresas, no tanto como becas.

Como por ejemplo para un grupo de 30.

Bueno si pues para un grupo grande, digamos por ejemplo como el Banco de Crédito, allí si negociamos un acuerdo.

¿A si pues claro, pero por decir cuando ya se está llevando el MBA a los primeros alumnos, eso no es negociable?

No, no lo hay. Lo que hay es lo que te digo, a nivel corporativo hacen acuerdos, a veces.

Claro, a mayores personas se hace un descuento adicional. En la UPC también hacen lo mismo, le dan mayor descuento por inscribir mayor personal.

Ok. Gracias.

Entrevista N° 19

Entrevistado: Liz Ortiz

Clasificación: Postulante - Oportunidad

Empezamos en primer lugar, el contacto antes que CENTRUM, queremos conocer ¿cómo se fue generando en ti la necesidad de llevar una maestría y por qué se generó?

Bueno inicialmente ya tengo una experiencia en NIPRO MEDICAL CORPORATION soy gerente de división y diagnóstica, más que todo va por el crecimiento profesional.

¿Tú eres médico o cuál es tu profesión?

Soy tecnólogo médico, de hecho en mi equipo también hay muchos tecnólogos médicos que trabajan por la parte de especialistas que ven el tema de ventas de equipos y se especializan más que todo en eso, y tecnólogos médicos dedicada a la venta y tecnólogo medico dedicada netamente a la parte aplicativa, y son muchos los profesionales técnicos como tal, en el sentido de que no son técnicos porque es una carrera profesional pero si técnicos en el sentido de que son como los ingenieros que no son tan enfocados en el producto y solamente son temas médicos. Entonces no es tan sencillo el hecho de manejar un equipo.

¿Tú has hecho una carrera ahí?

Claro he sido vendedora, supervisora, jefa y ahora soy gerente, entonces ha sido un crecimiento en el cual poco a poco y de la mano con el crecimiento con el equipo, de hecho hemos vendido más también y hemos asumido mayor carga laboral, y obviamente necesitamos un equipo más grande. Ahora manejo a ingenieros, ingenieros de sistemas, electrónicos e industriales que ahora están dentro de mi equipo de trabajo.

¿Tú crees que la maestría es necesaria para el manejo de personas?

De hecho he llevado un curso de manejo de personas técnicas en el MIT y me ayudo bastante en manejar a ese tipo de equipos. El curso fue presencial y la empresa me dio esa oportunidad y de hecho la maestría es parte de la oportunidad que me da la empresa, porque ya hay un ejercicio de otro gerente que ya hizo la maestría. Entonces de hecho hay una mejora no solo

en la parte profesional si no tienes que dar también para la empresa o también la tesis enfocada hacia la empresa.

¿Entonces has visto que este crecimiento profesional ha sido acompañado por estudios previos?

Si, de hecho lleve un diplomado en ISIL y en CENTRUM lleve un curso de gerencia de ventas en la cual era parte de un diplomado de gestión comercial, entonces hago cuatro de estos cursos y otros cuatro más y ya formó parte del diplomado logrando el certificado en la diplomatura en ventas, de hecho nace ahí también de NIPRO de seguir llevando más cursos para mi diplomado, me dijeron “espérate un poco y de repente podemos pagar tu maestría². Fue una iniciativa de la empresa.

De hecho no pensaba lograrlo tan pronto. De hecho no ha pasado mucho tiempo, no entre el curso si no en el crecimiento la unidad de negocio como tal, en estos dos últimos años ha sido bastante, creciendo entre un 25% y 30% en verdad ha sido full.

¿Eso genera un poco de caos también no?

Si de hecho, los temas de administración y gestión ayudan mucho, y ya es parte de ti, gestionas hasta tu casa, todo tu tiempo.

¿Que sientes de la maestría?

De hecho es algo más que creo si me va ayudar un montón, voy a aprender el hecho de gestionar, el hecho de ver los temas de gastos que es un tema que no lo manejo muy bien como los temas de finanzas, más que todo ver el macro. Yo estaba apuntando más a una especialización o un diplomado pero la empresa me ha dado la oportunidad de llevar una maestría.

¿Y ya tenías claro que ibas a una maestría o un MBA, o de repente estabas dudando entre una maestría especializada?

En finanzas no, porque de hecho hay una persona que se dedica a las finanzas y nos ayudó como tal en la empresa y es el que maneja mucho mejor el tema de los números, pero tengo entendido que en el MBA hay una parte de finanzas y es importante porque te va ayudar a entender y orientar en temas financieros. Además que en la maestría (MBA) tienes una valoración en innovación, hoy por hoy hay maestrías especializadas, pero está aún más. Lo que diferencia una maestría en otra, y he preguntado en la Pacífico; bueno mi gerente general es de CENTRUM. Inclusive es parte de los primeros puestos y es como tu mentor, como tu referente al cual te dicen “tienes que ir a su alma mater CENTRUM”, y él me decía “en la Pacífico no, anda a CENTRUM”.

¿Y por qué no una maestría en marketing, ya que eres de la parte comercial, estabas segura de eso?

Lo que pasa que el marketing, el producto que tengo es muy específico y el tema de marketearse como tal, investigación de mercado lo he estado aprendiendo con el tiempo, como ver los temas de precios, a qué precio me voy a lanzar, como voy a atraer, como voy a lanzar un start-up. Otro factor es que acá somos todistas, hacemos desde el marketing hasta las ventas, publicidad de tus afiches y en redes sociales y la publicación de tus productos en la página web.

Lo que pasa que en la línea de trabajo en la que estamos los productos son muy específicos, no son muy commodities como de repente alimentos o bebidas. En mi caso son uno o dos, máximo cuatro competidores, y cada uno maneja su marketing y “branding” donde nosotros representamos 30 marcas a nivel de todo NIPRO en Perú. Nuestra unidad maneja casi quince. Inclusive, es una parte importante en la cual nosotros manejamos por ese lado mucho “branding” o marketing de las mismas empresas que ya han venido manejando y lo que tenemos es reproducirlas acá, de acuerdo al cliente claro, porque cada cliente tiene sus necesidades y problemas, entonces obviamente no voy a agarrar todos.

Por eso pensé que la maestría era más completa en base a todo lo que hago, y sentí que me iba a dar más en base a lo que yo necesito. Además, más que todo, ves finanzas, precios y yo ahorita estoy viendo temas de logística, cuanto voy a traer en ventas y manejo de personal, así como también reclutarlos. Justo ahora necesito tres vacantes que cubrir y como que RR.HH. no me ayuda tanto, entonces yo me las tengo que buscar. Y también busco en la maestría busco aprender a delegar.

Me dijiste que era un tema de desarrollo profesional, por eso buscaste estos cursos. Cuéntame cómo te ayudan estos cursos en tu crecimiento profesional.

Me da diferentes ideas, y yo las veces que he llevado cursos en general siempre los he enfocado en mi vida y más del 50% de tu vida lo tienes en el trabajo, entonces para mi ahorita mi vida es el trabajo, es mi hijo es mi todo, yo no tengo niños pero mis proyectos son mis niños. En ese sentido todos los cursos que llevo los enfoco en sacar adelante a las niñas (proyectos), como motivar a la gente.

¿Digamos que te ayuda en un mejor desempeño profesional?

Si porque en verdad me da nuevas ideas y me da la oportunidad de compartir mis experiencias con otras personas. Si tú te enfocas a algo que quieres llegar o todos en común a un solo objetivo solo hablas del trabajo.

¿Tú crees que la maestría va ayudarte a generar más oportunidades?

Yo creo que sí. En verdad cualquier maestría no solo la modalidad MBA, pero en mi caso lo que yo quiero lograr si definitivamente es un MBA, porque por ejemplo yo soy tecnología médico y hacer una maestría en química o biología molecular o cualquier maestría en gestión pública, pero lo que yo realmente quiero llegar es a ser negocios. Entonces yo creo que el MBA es la que más se acerca y la que más me va a dar ideas, que me haga ver el macro y en lo que me estoy desarrollando hoy por hoy.

¿Entonces quieres hacer negocios, en un futuro independientemente?

Sí, yo creo que sí, no la descarto. Pero hoy por hoy me estoy desarrollando aquí, yo voy un año de gerente y todavía creo que me falta bastante por lograr y creo que sí se puede hacer.

¿Tenías ya un preconcepción sobre las universidades antes de buscar información?

Me contacte con la USIL, que era una maestría con la universidad de Québec. Otra la Pacífico, que también hacía un curso de dos semanas fuera. CENTRUM fue la última, lo deje para el final porque quería conocer que me iban a ofrecer. Las otras escuelas fueron muy buenas. Por ejemplo la universidad de Québec te brinda 1 semana full y dos semanas más libres, pero lo contra a ello es que después de las dos semanas pierdes el hilo, entonces como

que no me convenció mucho. En la Pacífico era una semana si, otra semana no, pero tampoco que sea muy buena en el inglés y las clases en Québec son en Canadá y ciertos cursos eran en español y otros en inglés, y es más otros en francés, entonces en inglés y francés no soy tan buena. De pronto cuando fui a el MIT es más técnico y llegan hablar de temas específicos, y fue muy chévere por que fue con mi jefe y eran grupos pequeños y era muy muy especializados, entonces como que si vas hacia un solo objetivo y el curso es muy puntual, manejos de personas técnicas.

¿Y qué concepto tienes de la USIL, Pacífico Y CENTRUM?

A la USIL lo veía un poco joven en temas de MBA, por que no he escuchado a muchas personas que hayan salido con la experiencia de MBA de esa escuela. La Pacífico se caracteriza por una plana docente basadas en negocio y comercio exterior, entonces como que si te da el nombre de peso la Pacífico. En CENTRUM por ser lo que es en temas de experiencia tiene todo un recorrido en el cual es totalmente especializado en negocios o al menos es mi concepto en negocios, finanzas. En este proceso influenció mi jefe, ósea el hizo que yo buscara que vea el tema de la maestría y que empiece a buscar, y me preguntaba ya tienes, donde está la información y yo les presentaba aquí están las tres, y le decía que esto me da las tres uno esto y otra aquello, y me decía la Pacífico no. Convenciéndome para que vaya a CENTRUM y yo ya descarte a USIL por el tema de la experiencia y los horarios porque no hay forma que yo estudie una semana full, porque no me puedo ausentar de acá, preferiría que sea días de semana y no fines de semana, pero bueno ya está.

¿Cómo fue tu primer contacto con estas instituciones?

Vi por la web de cada una de estas escuelas menos a la de USIL por que fue por recomendación de una prima y CENTRUM es mucho más caro que Pacífico y ella me paso los contactos, y ahí fui donde me di cuenta que la USIL los cursos no eran como yo los esperaba. En el caso de Pacífico entre a la web y no fue tan amigable, hay dos MBA uno ejecutivo y otro como que un básico y yo sentí cuál es la diferencia y porque uno es más caro que el otro, y en sus presentaciones digitales mostraban aún personas en terno, más elegante y en la otra uno más casual. Entonces yo dije “acaso voy a ser un gerente casual”. No está claro el mensaje, las diferencia no se entienden muy bien y solamente averigüe el precio y dije mejor me voy a la segura y ahí es donde escogí a CENTRUM, vi la currícula y me mandaron todo, pero me dijeron que vaya aun entrevista y a un cóctel que estaban dando para más información, y a mí no me da la vida para eso. A mí me mandas la información y yo la leo y a ver si en un segundo momento voy. Ahí si invítame pero no antes. Ahora solo necesito la información de la currícula y cuánto cuesta, también las fechas. De hecho yo escojo a CENTRUM porque las fechas se me acomodan mucho para mí, por ello que el horario influyó mucho en mi decisión

¿Y en el caso de CENTRUM como fue la web?

Por haber estudiado en CENTRUM yo ya tenía un contacto y también tengo un contacto por medio de un familiar que ve toda la partes de curso y ella me mando el contacto que ve los MBA. A la web entre después y era verdad de todo lo que ofrecían por la web y en manera presencial. Pero en la web no había mucha información, porque me decía que me inscriba o descargue la información, pero en el brochure no hay fechas, hay horarios sí, pero no te ofrecen mayor información y el curso está muy cerca inscríbete ya.

Pero me parece raro que no tengan esa información, porque en mi caso yo proyecto desde ya para todo el año y por eso me parece raro. Me parece que no hay un orden, que no hay una organización como tal, se fijan únicamente en el día a día, pero hay gente que ya quiere programar en diciembre o abril, y quiere saber si ya las fechas están dadas.

¿Y cuéntame, como fue el contacto personal con CENTRUM?

Me mandaron un correo y me dieron que una persona se comunicaría conmigo y si se comunicó, pero no me respondió la pregunta como tal inmediato de hecho estaban cerrando lo que era noviembre y todavía no tenían la apertura de la próxima convocatoria que iniciaba en febrero. Entonces todo estaba enfocado a que estamos cerrando noviembre, justo lo que pasa ahora, todos están enfocados a febrero y es la segunda vez que me pasa, yo pido la información en octubre y me indican que empezamos en noviembre reiteradas veces y les digo “no, no tengo presupuesto para el 2019 si no para el 2020, no voy a desembolsar nada este año”, y de hecho estaban ahí diciendo, que para el siguiente ciclo aún no tenemos las fechas pero las voy a tener muy pronto.

¿Y pasaste por el proceso de admisión?

Si, si pase, me dieron mi carta y todo diciéndome que pase, pero la empresa como tal no me dio la opción del convenio. Regresando a la pregunta anterior, Yo estaba interesada en los horarios, porque a mi si me importa el tema de las fechas. Primero yo estuve detrás de ellos luego ya ellos detrás mío, yo pedí la información al principio y si me la dieron pero a medias, no era la información que yo quería del tema de fechas, ósea me indican que aproximadamente vas a comenzar en febrero y aproximadamente el viaje tal. Si me indicaron la sumilla, currícula y precios, de hecho acá en NIPRO ya habido un convenio anterior y como que por ahí ya gestión humana tiene toda esta información, por mi parte intente pedir un descuento ya que éramos tres personas, entonces eso también era un beneficio para nosotros porque vamos a pagar una parte y la empresa otra, entonces obviamente yo tenía que buscar un descuento.

¿Qué información fue más relevante para ti, aparte del horario y las fechas?

Los horarios no me convencían tanto, ni en CENTRUM o la Pacífico, eran un jueves y un sábado y en CENTRUM era viernes y sábado, de 7pm. a 11pm y el otro es full. Y el domingo no, porque diosito dice que descanses, me parece que el domingo es un día de descanso y ya sería muy recargada mi semana con el trabajo, y de hecho hasta sábados y domingo agarro mi laptop para ver temas de trabajo, porque te organizas para el lunes, hasta me organizo para comer y para todo.

¿Y en qué momento dijiste, voy a postular a CENTRUM?

Ya me convencía con los diplomas, las cinco estrellas que dicen (cinco palmas) y la triple corona que son cinco reconocimientos académicos y eso me terminó de convencer por que los otros no te ofrecen eso. Y además me ofrecen un diplomado en innovación los otros solo en gestión y eso es lo que está primando y tengo amigos que han llevado diplomaturas en innovación que te brinda otra mirada en cómo llevar tu día a día y eso es como que ya es algo más moderno en el siglo veintiuno porque el MBA del siglo veinte se quedó atrás.

¿Pagaste el derecho a admisión?

No, me exoneraron.

¿Cómo te fue con la carga de tus documentos?

Si, tuve problemas en conseguir los documentos porque todos esos están en la casa de mis papas y fui a buscar a donde estaban, la página fue amigable no tuve ningún problema, pensé que iba hacer como el proceso de VISA pero no fue así, fue sencillo y a mí que no me gusta hacer trámites.

¿Y cómo te fue con el examen de admisión?

Me pareció bien, porque yo ya había preguntado en otros lados como es lo que vine, no lo pregunte directamente a CENTRUM porque asumí que era lo mismo, lo di un fin de semana un domingo que supuestamente era mi último día hasta las 11:59 pm y lo resolví como a las 8:00 pm. Primero di el examen verbal, y me asuste por que no llegue a completar todos los textos, porque en algunos casos la complejidad del texto, y de verdad hace mucho tiempo que no veo estos exámenes, porque tu día a día es leer libros, contratos otras cosas, entonces habían preguntas que me hacían regresar de nuevo al inicio y ahí me demore y no complete del todo.

¿Y pensaste que CENTRUM está tomando cosas muy difíciles?

Pensé que en verdad está haciendo un filtro muy bueno. En razonamiento matemático, yo me considero que soy mejor en matemática y creo que en razonamiento matemático me va hacer fácil, pero si habían algunas cosas muy difíciles que yo decía: no, ya me olvide de eso, porque esto era la regla de tres pero invertida. Y cuando me ponía a pensar como mi profesor hace veinte años me enseñó se me iba el tiempo, entonces me metí en los temas de probabilidades. Finalmente como que trate de hacer todas las preguntas, contestaba las que podía. El examen me pareció complejo, pero como para el nivel que tienen CENTRUM debe hacer un buen filtro y me pareció bien como filtro. En verdad tengo una prima que postuló en la PACÍFICO y otra en USIL y les pregunte que tal su examen y me dijeron: que es muy fácil solo razonamiento matemático y verbal y los di así como si nada. Entonces pensé que seguramente no es nada del otro mundo y cuando me enfrente realmente a este examen, era como que “pucha ya me aceptarán”.

¿Y cómo fue tu entrevista?

La entrevista fue un test de personalidad y ahí me explye por que en verdad eran preguntas que si me gustaron y al finalizar me enviaron un reporte de mi personalidad y me pareció muy bueno porque en verdad decía muchas cosas de mí y por ello lo considero preciso, y en el tiempo por qué estaba pasando por un momento difícil y salió en los resultado, a pesar que yo era toda positiva, pensé si realmente era una máquina o quien esta detrás, si hay un psicólogo atrás que está evaluando. Me causó una sorpresa positiva.

¿Cómo fue que te comunicaron los resultados?

En verdad si estaba ansiosa de los resultado por las respuesta que di, pensé que me iban a dar una nota, pero no me la dieron solo me mandaron una carta diciéndome que estoy admitida, fue mediante un correo diciéndome que fui admitida y me adjuntaron la carta, y el siguiente paso era la matrícula pero no llegue a ello por un tema de aprobación interna. Lo que pasa que dentro de la unidad de negocio en la que estoy y como le comunique directamente a la

ejecutiva había temas en ese momento que de cinco tres están pendientes, pero el más complicado ya se resolvió. Y me decían que “envía primero esto porque no vas a poder con las dos cosas, o terminas estos pendientes o valorizas la maestría”, y creo que era también un tema de mostrarles a todos la importancia de culminar los pendientes y también era un tema de gestión y que se pueden dar, como los temas de las vacaciones de la gente, de la gente general, porque se van gerentes de vacaciones y todo ello. Específicamente fue por un tema de firmas de contrato y auditoría que tenía que pasar.

¿Digamos que fue por un tema de carga laboral?

Entonces como que me dijeron que no sería una buena idea y mejor empieza en el siguiente ciclo.

¿Te hicieron la pre-evaluación crediticia?

No, porque no calzaba y de hecho pasa directo porque NIPRO lo financia, mi empresa lo paga al 100% y ya internamente a nosotros nos hace un descuento. Por ello no me evalúan a mí.

¿Entonces solo está pendiente tu matrícula?

Sí, yo consulte directamente a la ejecutiva para que por favor reserven mi vacante o tengo que pasar nuevamente por todo el proceso, y me dijeron que me podían reservar la matrícula, entonces aplique a eso. Me estoy proyectando en empezar en el siguiente ciclo.

En todo este proceso que has pasado con CENTRUM, ¿qué dirías sobre las partes que tiene que mejorar y cómo?

Que la información de los programas de todo el año ya esté lista y estructurada para que puedan brindar esa información, así como también las fechas de viaje, porque uno se tiene que proyectar y organizarse con su equipo de trabajo para también sobrellevar porque es un tema de estudio complicado, y yo tengo que organizarme en sacar pasajes y todo eso.

Como que me envíen la información a mi correo personal o al teléfono, me decían “te envié un correo” pero era a mí corporativo, pero sí me avisaban por WhatsApp. Si han estado detrás para todo lo que yo necesite y fue muy amable, hasta la exoneración del proceso de admisión para el siguiente ciclo.

¿Qué es lo que más te gustó de todo este proceso?

El examen, los dos exámenes pero más el test de personalidad. De hecho tuve temores sobre llevar la maestría por la carga de responsabilidades, ahora no tanto porque mi equipo creció y me da mayor tranquilidad que pueda delegar ciertas funciones, igual mi equipo de trabajo está capacitado para hacerlo y me da la seguridad como para retirarme un día para estudiar o para cualquier cosa del MBA y que pueda dar el máximo. Hay mucho que leer y me imagino en toda la maestría habrá muchos libros.

¿Me dijiste que llevaste un curso en CENTRUM, qué te pareció el profesor?

Pareció bueno, no excelente pero sí bueno, de hecho el tema de motivación fue lo mejor y yo no había visto, porque obviamente tienes un equipo de trabajo que necesita siempre motivación y no solo la económica sino de equipo, de retos. Entonces como que esas cosas si

me quedo muy bien en claro, que tengo que leer a mi equipo de trabajo y es lo que trato de hacer en el camino y uno no tiene mucho tiempo de hacerse su amigo en el camino y ver qué es lo que quieren para su vida, y fue lo que me dejó en claro, y logre la diferencia de eso, más allá de las ventas si no de motivarlos a todo, y cada uno tiene su don y en mi caso tenía que desarrollar eso.

¿Alguna recomendación final?

Me gusto el tema del test, pero si me hubiera gustado algún tema presencial, o para conocer el mismo campus, donde te vas a sentar, eso ayuda mucho hasta de conocer cómo me voy a movilizar hasta Surco.

¿Te parece mal que no haya entrevista?

No me parece mal, pero si me parece que puede mejorar con una entrevista personal y de repente también te dé a notar justo lo que me estás preguntando ahora, que es justamente lo que estás buscando para el MBA. Por ejemplo, me salió un carácter bajo en el test y me hubiera gustado que me indiquen cómo esto pudiera afectar en la maestría en los cursos. Al final que puede salir de eso que finalmente es otro ambiente y que te va a motivar en hacer otras cosas, te va a enfocar en hacer otras cosas y te vas a olvidar de tu depresión por estar más preocupada en pasar los cursos.

¿Entonces quizás te pareció que la evaluación del postulante no fue tan rigurosa?

En ese sentido creo que no, más allá del tema de conocimiento es el tema de la actitud y creo que eso va hacer que CENTRUM perdure con sus alumnos, porque como aceptas a una persona que tiene algo que en verdad no lo va a dejar terminar, porque muy bien hay un proceso de admisión, y al primer mes o segundo mes te retiras, porque detrás de todo hubo un test que te dijo mira de repente por este punto no vas a poder terminar la maestría y creo que a CENTRUM le interesa que se gradúen más gente a que simplemente se matriculen y que estén pagando unos meses y luego se retiren.

Entrevista N° 20**Entrevistado: Jorge Mestas****Clasificación: Postulante - Oportunidad****¿Qué te lleva a estudiar una maestría ahora y por qué no antes?**

Primero, porque yo tengo bastante experiencia pero después de la universidad he llevado muchos cursos pero al interior del banco, son clases internacionales pero al final son a nivel interno, entonces yo tengo 54 años y pienso que en algún momento voy a tener de dar un paso al costado, porque lastimosamente es un tema de edades también no, dentro de las empresas, entonces yo tengo 33 años trabajando ininterrumpidamente en banco desde los 21 años, y de repente pienso meterme en un futuro a una carrera de emprendimiento o de repente meterme al tema académico, pues a raíz de ello y porque tengo el tiempo suficiente ahora, porque tengo que completar esta universidad, en el tema económico estoy en solvencia como para poder estudiar, aparte que tengo el apoyo de mis jefes que es muy importante para los tiempos, opte por postular. Y entonces pedí referencias a un compañero que estudia en CENTRUM para que un poco me explicara cómo era el tema y entonces me anime y así fue como yo contacte a la Srta. Karina quien fue la que un poco me mando la información.

¿Tú llegaste a buscar información de otras universidades?

Inicialmente no, te voy a ser honesto, lo que pasa que a mí me atrajo mucho lo de la Católica, por la cercanía a mi casa, yo vivo en San Miguel e iba a ser en este local de acá no, de la Pontificia, entonces ya sabes que yo estoy en el centro de Lima, se me complica un poco la salida y entonces como que por allí fue el tema del objetivo de estudiar en una buena universidad, que no esté tan lejos primero de mi sitio de trabajo y luego de mi vivienda.

¿Jorge tú decides primero postular de boca a boca, decides consultar a un compañero buscando referencia, decides buscar información por internet o algo?

Si claro, entre a internet, aparte no solo hable con un compañero, también hable con una compañera que es de un grupo de Gama o Beta, o algo así, que es una chica muy estudiosa, una amiga que no veo hace años, pero me entere que ella termino y la llame y ella me explico todo, porque ella se graduaba y mi amigo que trabajaba conmigo creo que todavía estaba haciendo su tesis creo. Pero si busque información en internet para averiguarme un poco más del tema, sobre maestría internacional, porque mi amiga me explico un poco de eso, porque

ella viajo a España y me conto como era eso, y fue un poco lo que me atrajo no, porque era algo interesante internacionalizarse un poco, una mención aparte, un cartón.

¿Y en la página web encontraste información rápida, fácil, o es una página no muy amigable, como la notaste?

Si, si es amigable.

¿No tuviste problema de navegar allí? ¿Encontraste información de calidad?

Si, si, la verdad que sí, no me puedo quejar.

Es decir, ¿hablaste con un compañero, buscas información e inicias, no postulas a ninguna otra universidad, digamos por la cercanía y de allí pasas al proceso de matrícula, verdad?

Claro.

¿Pides información por correo o al correo que te dicen?

Llame por teléfono a la Srta. Karina. Lo que pasa que me acorde, y llame a mi amigo para preguntarle sobre un convenio que existía con el Banco Scotiabank y el me vincula, después que hable con Karina y le doy mi correo para que me mande información, hablo con esta señorita que no me recuerdo su nombre y ella me cuenta que ya no existía el convenio que era con un descuento, que me salía muy parecido el precio de acá estudiando allá en Surco, que era como 40 mil soles menos o algo así, pero mi amigo me decía que la de acá no era internacional, casi el mismo precio pero no era internacional, ósea no viajaba, pero me dijeron, pero después usted, ósea la Srta. Karina, paga un pago adicional se mete a un grupo y puede viajar, entonces yo dije que bueno esto es una alternativa. Entonces ya con Karina seguí con el trámite y ella me comenzó a mandar toda la información que yo necesitaba, decidido ya para dar el examen.

¿Tú fuiste a una charla magistral o una charla que establecen los hoteles?

No, no para nada.

¿La información que te pedía la Srta. Karina era tediosa o fastidiosa, imagino que te la mandaba oportunamente?

Karina, de verdad yo la felicito porque es una señorita que ante cualquier consulta me respondía rápidamente, no esperaba de un día para otro para responder.

¿Y la información que te pedía era tediosa de conseguir o algo parecido?

No, en lo absoluto, al contrario, fue clara. Bueno la información para postular y la pagina que tienes tu para anexar los documentos eso, en lo absoluto no se me complico realmente.

¿Y de allí vienen exámenes no, y los exámenes lo hicieron por la web y tuviste algún problema con el examen, se te colgó la página o algunas dudas que no tienes con quien consultar?

No, no. Lo único que sí, el examen de matemática mira la verdad yo no es que sepa mucho de geometría, trigonometría o de algebra, algebra si pero geometría eso no, pero a mi entender no debería haber ese tipo de preguntas.

¿Claro, son preguntas muy puntuales no?

Mira te soy honesto, yo di solo mi examen, pero a ese nivel yo hubiera podido traer a alguien que sepa matemática y hacia mi examen acá, mira te soy honesto, de repente esa parte fue la que un poco idee y cuando veo era re difícil.

¿Y solamente matemáticas? ¿O también preguntaron otras cosas?

Si, también comprensión lectora, donde hacen varias preguntas y tienes que responder un tope de 1200 palabras en 10 preguntas, en la pregunta ocho las completas y allí queda tu examen y te da ADEX un FIT BAKS

¿Sobre tu perfil no?

Eso no estaba como parte del examen, por eso no se valoraba, pero me dijeron que lo tenía que hacer.

¿Me dijeron que de las materias que les tomaron, la que estaba fuera de contexto era la de matemática?

Yo creo que sí.

Bueno es razonable, porque imagínese un abogado lo que fuera ya no estaría

Claro, si era un ingeniero de repente lo hacía bien, pero yo he estudiado economía, yo no soy tan malo en matemáticas, pero realmente allí la vi cuadas.

¿Igual la gente no se prepara para el examen, así como estudiando tanto no?

Bueno eso sí, y eso es un tema, que sí que después de lo que paso con el tema del horario yo estuve averiguándome otra maestría y la diferencia de repente que si tuve otra es que mandaban información que tienen en la web talleres de desarrollo de exámenes como para entrenarte un poco, que no significa que van a tomarte lo mismo ha, es más o menos una reseña de por dónde viene y para donde tienes que prepararte, y más aún es virtual y sin costo alguno tu puedes acercarte y te entrenan, tu puedes ser el único alumno del salón igual te entrenan, la verdad eso creo que si le falto, para que la gente no tenga el temor de dar un examen. Por ejemplo, mi amigo el que estudia conmigo, su examen creo que no fue virtual, él tuvo entrevista exclusivamente, me explico incluso como había sido. Mi amigo si vio cuadas al comienzo, porque pensó que no lo iban a aceptar, pero al final si, y así que todo estuvo bien. Lo mío si fue un poquito oral no.

¿Después del examen hiciste el perfil no?, ¿Después hubo alguna otra evaluación, del idioma o algo?

No, no, idioma no me tomaron.

¿Entonces básicamente esa fue la evaluación, recibiste los resultados rápido o tuviste que insistir, o tenías que esperar otro día?

No, no, no. Para que la plataforma que tienen sea muy buena, responden al toque.

¿Entonces una vez que has pasado te dan admisión verdad?

Sí.

¿Te dicen que estas admitido?

Sí.

¿Y de allí normalmente pasan a ver los temas financieros o ya tenías un previo o una evaluación financiera pero pasan a concretarlo no?

Me mandaron una información, pero yo tengo el dinero, porque yo accedo a créditos aquí en mi propio trabajo. Como temas referenciales, allí no había problemas.

¿Tú lo financiabas por tu cuenta?

Si

¿O sea, no buscaste financiamiento con CENTRUM?

No.

¿Lo ibas a pagar?

Disculpa la interrupción, lo que pasa es que la evaluación de CENTRUM es bien acida, y te lo digo porque yo veo créditos, porque te dan, yo he comparado disculpa esto con otras instituciones, por ejemplo aquí hay una evaluación crediticia que se llama el RCI que es evaluación contra ingreso, yo tengo créditos vigentes aquí en mi trabajo, pero cuando me ponen la cuota mensual en los 16 meses o algo así no me acuerdo, mi RCI vuela y no califico para ustedes ni a balas, no hay forma que califique, salvo que ganara el doble de lo que gano. Entonces es bien ajustado el tema, tendría que tener muy poco endeudamiento para que una persona pueda calificar. Si estamos hablando de una persona que gane más que suficiente para cubrir la cuota y además tener plata para los gastos, por eso cuando me mandaron los requisitos al toque yo hice mi elaboración y dije yo con ellos no califico, y aparte la tasa no era mala, porque para una persona de afuera que quiera pedir un crédito para un financiamiento de estudios es buenísima, pero yo tengo preferencial, pero igual yo lo quería comparar, porque yo dije de repente no lo pido en mi trabajo y lo pido allí. Pero cuando yo veo eso es que lo dejé allí no más y me di cuenta de que no iba a calificar pues, no iba a calificar ni a balas porque tenía deuda acá y el tiempo era muy corto, y aparte que creo se excedía 2 meses más, tenía que firmar el aval, y generalmente los bancos en banca personal no te piden aval jamás. O sea, yo no quiero compararlo como financiera, porque ustedes no son financieros, pero te cuento más o menos así. O sea, la alternativa es buena, para las personas que no puedan acceder a un crédito o de repente no tienen.

Claro porque supuestamente no hay intereses no, o sea se separan las cuotas sin intereses.

Claro, no tenían intereses tienes razón, por eso que yo lo vi, pero por el plazo estaba difícil, entonces yo lo que he hecho es un reenganche acá en el trabajo y me dan las mismas condiciones.

Entonces hicieron una evaluación. Pero tu ibas a pagar por cuotas siempre, claro está bien

No, pero yo al final cuando yo evalué mi posibilidad yo decidí que yo lo pagaba al contado.

¿Ah o sea tú decides pagar al CENTRUM todo al contado? ¿Y por acá sacabas tu financiamiento?

Claro, claro, si yo tenía aprobado el financiamiento.

¿Luego entiendo que tú por un tema de horario tu desistes no? ¿Qué paso? ¿En qué momento sucedió eso?

Después de que yo ya había ingresado.

¿No habías pagado la matricula?

Claro, eso me lo van a devolver me indican. Lo que pasa es que de toda la promoción inclusive la que vi en internet era con horario de los sábados en la mañana hasta la tarde, los miércoles creo que era de 6 a 10 o algo así en la noche. El tema está que cuando ingreso, la Srta. Karina después me explica y me escribe que habían decidido la universidad cambiar el horario de los sábados de 2:30 a 10:00 pm. Yo la verdad no me hallaba estudiando 2 años, todos los sábados. Aparte que pasa, yo trabajo los sábados realmente. Pero que es lo que pasa, yo ya había tenido un permiso especial para no trabajar los sábados y estudiar, yo me levanto 6:00 am, y digo ya, mi actividad es irme al trabajo, pero mi actividad lo voy a cambiar por ir a estudiar, entonces me voy a estudiar hasta las 6:00 pm o lo que demore, entonces ya planifico mi día más tarde o de repente por mis compañeros que tienen que estudiar, pero no me quedo hasta las 2 o 3 am, entiendes, o sea en ese día. Pero cuando me lo cambia, yo digo voy a tener que ir a trabajar, porque yo comunico al trabajo, y me dicen a tú vas a estudiar en la tarde a partir de las 2:30 pm, entonces entra a trabajar no.

No te puedo compensar ese tema y para mi va a ser difícil salir de trabajar, e irme a estudiar hasta las 10:30 u 11:00 pm y a mi casa ya no sé a qué hora llego. Eso es lo que no me gusto, no me cuadro mucho, porque yo postule por el horario, y porque la mayoría de las maestrías están con ese horario. Entonces sentí que la católica como universidad, a la maestría no le dio la importancia suficiente y le valió unilateralmente el horario después de haberla promocionado tanto.

¿Y a última hora además?

Y a última hora, cuando ya había ingresado me mandan, me dicen esto: “no sabes qué”.

¿Después de que ya te habías matriculado?

Ya había dado examen, ya había ingresado, después de que ingreso, recién la Srta. Karina me dice, me escribe diciendo sr. Sabes que estos son los requisitos, pero le quiero comentar que el horario ha sido cambiado, que por acá que por allá. Yo le digo, “pero Srta. no me pueden meter en un grupo o algo que sea en la mañana”, y me dicen que disculpe y de allí como que ya me agunto un poco.

¿De allí comenzaste a buscar otras alternativas?

Si, busque otras alternativas.

¿Entonces fue bastante frustrante, en sentido de que tú ya tenías casi todo organizado?

No, yo ya estaba feliz de la vida. Y dije huy ya bacán, comenzaba en noviembre, ya tenía prácticamente la plata, pagar la matrícula de S/. 2,500.00 que podía pagarla al toque, pero

cuando pasa eso y prácticamente me dan a entender en una carta que pague la matrícula a los 3 días, cuando yo tenía un documento que decía que a partir del 15 de noviembre que se pagaba, entonces le digo a la Srta. Karina, mire acá dice que tengo que pagar a partir de esta fecha, pero recibí un correo con una carta donde dice que tengo que pagar ahorita, manténganme la posición original pues. Y te soy honesto, porque estaba todavía pensando, si sería en la católica y quería darme la opción de ver otras alternativas.

¿Entonces yo entiendo que lo del CENTRUM queda como una opción ya casi muerta y decides buscar otras alternativas o universidades, que universidades buscarías?

Yo fui a otras, pero no me atraen. Es que la verdad si yo voy a estudiar a los 54 años, quiero estudiar en la mejor y para mí la mejor es la Católica, la Pacifico no me atrae porque tengo amigos que han estudiado allí, te soy honesto; la ESAN, me han hablado tan bien de la de Piura que era una buena alternativa, pero también hubo un tema económico allí, lo que pasa que el pack no tiene un convenio, o sea hay un convenio muy ligero con un pequeño descuento para poder ingresar a estudiar, en cambio ESAN si tiene un gran descuento.

¿Entonces ESAN tomaba fuerza?

Pues sí, pero es lejos y no tenía la alternativa de la Católica de tener la misma estudiando en CENTRUM de allá de Surco, porque la Srta. Con que hable de CENTRUM me dijo que nuestra campaña ya se había vencido ya, y que si yo quería estudiar allí tenía que pagar los noventa y tantos mil soles, en cambio en ESAN salía 50 lo mismo que me salía acá. Y si se mantenía la campaña de Scotiabank con CENTRUM, en la de Surco podía pagar los 50 y algo, o sea si esta alternativa no era lo de acá cerca. Entonces había ese tema de convenio, ya en ese ínterin comencé a ver esa posibilidad, porque no tenía otra opción.

¿Y el horario en ESAN también es en la mañana?

Es el sábado en la mañana y también los miércoles creo.

¿O sea la diferencia básicamente marcaría por la ubicación?

Si pues, si lo que pasa de que ya cuando ingreso a la Católica me entusiasmo con el estudio, se me reactiva las células estudiantiles de volver a la universidad. Pero me bajonea cuando estaba que quería estudiar, pero no me sentía conforme con el horario. No me sentía conforme.

¿O sea además es un horario largo?

Me sentía muy incómodo, la verdad no me sentía bien, ósea no iba a estudiar con la misma felicidad que hubiera querido, obviamente me iba a esforzar, pero ya no estaba esa felicidad y esas ganas con la que había ingresado porque las dos cosas eran buenas, el horario y a un pie de mi casa. Entonces allí ya vi que tenía que salir de mi zona de confort, y es que veo la posibilidad de ir a otros lados.

¿Y decidiste por otra posibilidad?

Si, decidí por ESAN

¿Entonces ahora tienes que estudiar los miércoles, tienes que salir temprano?

Sí, pero ya conversé. Te cuento como están las cosas, me llama la Srta. Karina hace un par de días para decirme que me daba las mismas condiciones de precio de acá, en la del centro del sur y tenía todo igualito y tenía el viaje.

¿O sea con el horario que querías?

Sí, pero en el sur, pero el problema que ya pagué en el ESAN, si eso me hubiera dado hace una semana atrás, lo más probable que a ESAN lo dejaba y me metía en CENTRUM de una vez. Halla, porque a mí me encanta la Católica. Mi ilusión toda la vida fue estudiar en la católica, cuando era muy joven yo postule a la Católica no ingrese y estudie en otra universidad. Mi hijo postulo a la Católica no ingreso, pero él quería arte escénica que es recontra brava el examen y estudio en otra universidad porque él quería teatro. Huy dice acá me saco el clavo, voy a estudiar en la Católica y todavía acá cerca.

¿Dentro del proceso que has seguido, cual ha sido la parte más dolorosa, yo me imagino que fue cuando te cambian el horario o a habido otra?

No, no, no, me parece muy bueno el examen ah, salvo la parte de matemática, nada más.

¿Y cuál la parte positiva que te sorprendió durante el proceso de admisión?

Lo que yo nunca entendí es como después de haber respondido esas preguntas en un segundo te mande un perfil tuyo, será por algunas palabras claves supongo que te evaluarán, yo nunca entendí eso.

¿Pero el perfil está de acuerdo?

Si bastantes coincidencias hay, no es exacto, pero si te da una luz de lo que eres. Muy bueno ha, yo pensaba que había una persona atrás que iba a leerlo, pero fue automático. Es una máquina. Yo pude haber puesto cualquier cosa igual me lanzaba, y yo la verdad si me detuve en escribir pausada y correctamente todo, porque me gusta escribir bien, pero no sé qué tan importante era eso realmente en lo personal, porque veo bastante esfuerzo para una respuesta automatizada.

¿Ahora, para ir terminando, con respecto a ESAN u otro, que hace ESAN mejor que CENTRUM en el proceso de postulación?

Mira la verdad yo postule a ESAN porque yo tengo un hermano que estudio en ESAN hace 40 años atrás, porque yo como te digo comencé a ver alternativas por el tema económico y por nivel de universidad. Entonces cuando postule a ESAN era diferente porque, primero si tienen bastante plataforma de ayuda para que puedas entrenarte para los exámenes – algo me comentabas – ósea te mandan un link, te mandan documentación de exámenes. La primera vez que yo fui a ESAN, porque yo estudie hace muchos años unos cursos allí, hace más de 20 años, fui a uno de esos talleres que había allí, la verdad no recordaba esas épocas, porque yo no iba años y me atendió una señorita en un salón gigante y me dice usted es el único que ha venido?, si le digo, y no sabía a qué me exponía y me dijo: estas son las lecturas, tienes 15 minutos y me explico todo el tema, entonces yo empecé a desarrollarlo, claro que al comienzo no fue bien porque un poco la impresión, después me pasaron matemática y me fue más o menos y otra cosa más de exámenes. Y me dijo usted puede venir tal día a tal hora, nosotros siempre estamos acá. Y es gratis le digo, y me dice sí, es para entrenarlo, porque el examen es algo parecido.

¿Y es físico?

Es físico, no es virtual, y tienes tres patas que te están cuidando, como si fuera un examen de admisión. Después tienes una entrevista un poquito cargada, porque tiras como media hora con un pata que te purga toda tu vida y cuando te conversa no sabes si lo que dices está bien o está mal porque el pata es inmune, ósea inmutable, - cara de japonés, cara de póker, hizo su profesión allí. Bueno, di el examen, me preparé, fui, me dieron como siete separatas de exámenes de tipo, no desarrollados, pero con respuesta y yo me puse a estudiar, porque allí si tuve que estudiar mucho, estudie realmente, soy consciente que estudie, iba a los talleres, revisaba, yo desarrollaba mi examen, luego veía lo que no sabía corregía y lo revisaba y todo el tema, me entrene la verdad después de mucho tiempo y eso me valió a que ingrese realmente.

¿Pero consideras en todo caso que las ayudas que da ESAN no las da CENTRUM?

¿Pero consideras que una entrevista o esas ayudas le dan cierto cuerpo a la postulación como más importancia?

Bueno yo no sé si ese tipo de exámenes es para descartar la alta demanda que pueda tener el estudiante, porque en ESAN si me invitaron a un hotel, tuve una invitación al Hilton, donde lógicamente iba un montón de gente y de todas las edades. Fue toda una presentación, con los decanos, etc. Y todo lo que tenía ESAN, que no lo pude ver en la Católica porque nunca tuve una sola visita, pero igual yo estaba convencido porque yo ya había preguntado. Pero cuando ya te venden el producto de ESAN y dices “guau, tanto a desarrollado el tema de transformación digital” y entonces te vuelves loco, y eso fue lo que me atrajo, después de lo que paso con la Católica con el tema del horario, allí recién decido estudiar en la ESAN después de la reunión que hubo.

¿Entonces tuviste suerte en el sentido de que CENTRUM no te invito o de repente no había una charla, o te invito y no pudiste ir?

No, no creo que no había.

¿Sin embargo, ESAN cuando se entera de tu interés, te invita rápidamente a la charla, y coincides y vas?

Si, y si fui porque tenía tiempo y porque quería un poco ver, pero ojo yo ya había ido a un taller y fui a esto porque quería ver el panorama de todo lo que tienen, los profesionales que te explican y todo eso, lo vi bien y es algo riguroso que voy a experimentar, porque yo sé que voy a tener que estudiar un montón y lo voy a hacer, lo hago por mí , por mi familia, por un tema personal de no quedarme solamente con ser un Gerente más de una Oficina de Bancos, si no, de repente hacer algún día mi negocio.

¿Ahora para terminar, que oportunidad de mejoras puedes recomendar a CENTRUM para el proceso de postulación, donde crees que uno tiene que mejorar?

Sabes que, lo que yo pienso es que si están diversificando los locales como en este caso, la palabra para mí es la palabra, y cuando pactan o publicitan, la verdad yo no he sido critico en el sentido de decir, ha me hicieron perder tiempo, porque el tiempo es valioso para todos, y mejor hubiera buscado otra alternativa que posiblemente la hubiera podido perder, que aunque no la perdí porque tuve la suerte de que todavía estaba la promoción con el banco y todo el tema del descuento, pero imagínate que por ingresar y todo lo demás perdías esa

opción, entonces ese tema de la coordinación académica y todo eso, me parece que fue el punto que hizo que yo volteara a otro lado, la verdad no me agrado en lo absoluto que cambiaran unilateralmente los horarios, cuando yo ya estaba postulando y ustedes daban el horario, después ya yo me di cuenta en internet que lo habían cambiado, después de hablar con ustedes porque antes aparecía el otro horario y yo decía esto parece publicidad engañosa, porque cualquiera sigue mandando, postulando y después te dicen mira que – no, no, eso ha sido una descoordinación – claro, te entiendo, después de todo esto digo no que la Católica porque yo... después le digo a la Srta. Karina que ya no quiero por esto, yo deseo que me devuelvan mi dinero, y te cuento que súper rápido me lo tramitaron y me hicieron la devolución, yo hubiera querido estudiar en la Católica, no yo quería buscar otra alternativa.

Si bueno, pero si tú das una matrícula bajo ciertas condiciones y te cambian esas condiciones, tienes derecho el derecho de reclamar.

Claro, lo bueno de la Católica es que entendió, yo sabía que iban a entender porque son serios y me mandaron inclusive cuando me responden, me mandaron con todas las respuestas, precedentes de todas las conversaciones de seriedad y todo eso. Yo leí, pero bien, decía al señor hay que devolver, y más o menos en 12 días me acreditaron el dinero.

Bueno Jorge gracias, te agradezco por el tiempo.

Entrevista N° 21**Entrevistado: María Fe Retamozo****Clasificación: Postulante - Lead****¿Cuéntame, que te motivo o qué factores te motivaron en llevar una maestría?**

Yo quise llevar una maestría porque ya tengo 29 años, ya había terminado la universidad en el 2014 a los 24, después he hecho algunos diplomados, ya había ido a Australia hacer otro diplomado más. Pero sentí que todo lo que estaba llevando eran diplomados, diplomados, diplomados, y esta súper bien pero si ya quería una maestría por que da mayor peso. Todavía me siento como que el MBA es mucho más fuerte y a lo mejor no tenía tanta la experiencia para hacerlo y por eso me decidí por una maestría y me decidí por una maestría en marketing, porque justamente era, porque yo estudiaba comunicaciones y marketing y quería especializarme, porque los diplomados que había llevado eran, diplomados en branding, en administración. Pero si quería enfocarme en eso.

¿Y tu experiencia en el exterior fue distinta acá (Lima, Perú)?

Si, fui a Australia seis meses y de hecho es otro mundo, era completamente distinto. El diplomado no lo sentí tan guau como me hubiera gustado, no era que las clases fueran increíbles, con respecto acá las clases lo siento más fuertes de más nivel. Ahí creo que era un tema de experiencia, de estar fuera y de conocer.

¿Y cuál fue el motivo que justo ahora, en este año decidiste llevar la maestría?

Bueno era más o menos en enero aproximadamente ya tenía la idea de hacer una maestría y tenía la oportunidad que mi mama me podía ayudar, mi mama me pago al final mi maestría. Y yo si quería aprovecharlo este año, y me dijo que si quería llevar la maestría yo te lo pago y lo realizas este año. Entonces estaba entre llevar una maestría y sacar lo de mi título, pero al final me decidí por lo de la maestría, sentía que tenía mucho más valor.

¿Y en base al tema laboral te exigen eso?

No me llegaron a exigir, era algo como que más personal, como yo poder ascender o poder conseguir nuevas oportunidades.

¿Digamos que la decisión fue más por tu crecimiento profesional?

Si, exacto eso era.

¿Cuándo has comenzado a buscar información, ya sabías que este año era, cómo fue ese proceso?

Yo empecé a investigar un montón en las páginas web, investigue de tres: ESAN, CENTRUM y la Pacífico, y al final decidí por ESAN. La búsqueda, la decisión era revisar la malla curricular, veía la malla el tema de viaje, veía más o menos en que se enfoca cada uno (su especialidad). En ESAN yo ya tenía un poco la ventaja en que yo ya había llevado, había estudiado un diplomado en branding, entonces ya más o menos conocía el método de enseñanza y si me gustaba bastante. Entonces eso por una partes, ya conocer la metodología me hacía sentir cómoda. En CENTRUM si no había llevado pero si he escuchado muy buenas cosas en mi trabajo, uno de mis amigos ha llevado una maestría en CENTRUM y le gustó, también lo del viaje a España.

¿También buscaste referencia?

Si, de hecho buscaba referencias, le preguntaba a mi jefe que él llevó su maestría en la de PIURA y me decía como era y también un poco de referencia en ESAN. Vi la del Pacífico, pero al final la Pacífico lo veía un poco más comercial y por esa parte no me llamaba tanto y yo también vía más o menos los cursos y la currícula. Otro factor importante para mí era, que al llevar en ESAN como yo era ex alumna porque ya había llevado un diplomado, el descuento que me daban más el pronto pago era más o menos 8000 soles, entonces era bastante, era un buen monto.

¿Y eso no lo encontraste en las otras, CENTRUM o Pacífico?

No, encontraba de que el precio, como no era ex alumna el precio se mantiene igual y con el pronto pago se bajaba un poquito pero no tanto. No había descuentos exclusivos, llame, averigüe y pregunte, y súper bien en el tema de atención en todos. Pero sentí que en ESAN me daban mucho más descuentos y una asesora. Esta asesora era como que yo mandaba un correo o preguntaba algo un viernes en la noche y a la media hora igual me contestaba. Entonces eso era la parte que me gustaba bastante. Incluso le pregunté muchos temas por ejemplo los temas de pago le pregunté cómo voy a pagar esto, puedo hacerlo por internet o por visa todo el monto si habría algún problema y ahí mismo me contesto y cualquier cosa me llamaba por teléfono. Y cuando fui a la entrevista pero primero tenía que dar un examen, entonces ahí me invitaron a una charla, entonces ello me ayudaban y me asesoraron en todo. Me invitaron a la charla, donde había un especialista que era uno de los profesores y ahí empecé a investigar más. Con el tema del examen te invitaban a clases tipo en las que tú podías ir y tenías pruebas parecidas, te daban las pruebas para que tú las puedas resolver. Te daban todas las facilidades para que puedas entrar.

¿Y cómo eran estos talleres que te daban para el examen?

Bueno estos talleres tenían horarios, en rangos determinados. Tú ibas y decías tengo tal taller para la maestría y te dejaban entrar, era un aula donde hacías el taller, yo fui a unos dos o tres. Después también había unos videos donde tú podías resolver los problemas.

¿Y qué te pareció toda esta experiencia?

Si los sentí bastante preocupados por mí, Ahí ya era donde yo había decidido por ESAN y tendría que haber pasado algo muy malo para desistir. Pero fue súper bien y me admitieron.

¿Y cómo fue tu proceso de matrícula después que te han admitido al programa?

Bueno yo lo hice todo por internet, ósea lo pague con la tarjeta vía online. Llame a la asesora para preguntarle cómo tenía que hacer el pago porque el monto era fuerte y no quería que me bloquearan la tarjeta, llame a Interbank también y les dije que iba a realizar una operación fuerte y todo eso, y lo hice y paso el pago.

Como yo quería aprovechar el descuento de pronto pago y el descuento asignado, lo tenía que hacer en esa semana y justamente me estaban dando un par de días más para realizar el pago. La matrícula, primero me admiten y para ello di un examen en la mañana y en la tarde me llamaron para la entrevista, fui a la entrevista y ya luego me dijeron con la carta que ya había pasado y ahí la asesora estaba conmigo por WhatsApp viendo todos los temas, me acompañó en todas las etapas. Después que paso eso, me invitaron a un cóctel de bienvenida de todas las maestrías, ahí estaban todos los programas. Fui al cóctel y ahí conocí un poco a las personas que serían mis compañeros y cuando llegue estaba buscando a los de marketing, pero todo fue súper bien. Me acuerdo que llegue y una chica me guío y era también de la maestría y me quede con ella, fuimos allá y también estaba la asesora. Todos decíamos como hace la asesora para respondernos a todos nosotros pero súper bien todo. En el cóctel hubo unas palabras del director, hubo comida, nos tomaron la foto separados por maestría, ese evento fue un jueves y después de eso el sábado en la mañana había una dinámica para conocernos más porque ahí teníamos que elegir al grupo que iba a durar para el primer módulo, era una dinámica donde había distintos juegos y cosas y al final del día nos dijeron que teníamos que presentarnos y ahí me llamó un chico para hacer grupo y así. Mi maestría es rara porque son más hombres que mujeres para ser una maestría en marketing, en mi grupo hay tres hombres; un administrador, un contador y un músico. Pero entre todos nos complementamos y este grupo es como para quedarnos todos hasta el final. Yo pregunté a un amigo que llevo en la ESAN y me comento eso de los grupos, que puedes elegir un solo grupo o puedes variar. Pero yo como grupo somos bastante buenos.

Me parece muy interesante todo, es una experiencia única. Y cuéntame, aunque ya se la respuesta pero para no caer en redundancia ¿por qué desististe de las otras escuelas?

Por el tema de experiencia que ya tenía en ESAN, yo ya tenía la top tres ESAN, CENTRUM y Pacífico. Pero dentro de esas top tres yo le daba un poco más de ventaja a ESAN por el tema de la experiencia con un diplomado y esa experiencia me había gustado. En la Pacífico la descarté por que la veía un poco parcial y el precio lo veía más elevado y no me daban descuento ni nada. En CENTRUM al final, estaba entre ESAN y CENTRUM por el tema de la distancia, estaba cerca pero al final me decidí por ESAN más que nada por la experiencia previa del diplomado, ya sabía la metodología. ESAN era la primera a la que yo pregunte, consulte las cosas y ahí mismo me respondieron rápido todo.

Y en comparación con CENTRUM ¿qué te pareció la atención?

En CENTRUM me contestaron el teléfono, me preguntaron por mi correo para enviarme toda la información y todo eso. Pero en ESAN me invitaron al toque a la charla y fue de inmediato, me dijeron que hay una charla tal día pásame tu correo y fui a la charla y ahí me asesora por la maestría de marketing.

Para resumir ¿cómo definirías todo el proceso de admisión con ESAN?

Fue bastante bueno, de hecho creo que se preocupan bastante por darnos toda las facilidades, lo que había escuchado que si era distinto el tema de admisión con respecto a otras escuelas. Y el examen de admisión era de temas que yo hace tiempo no había llevado y me dieron unos talleres y videos para hacerlo, y eso influyó en seguir por ESAN. Otro fue la asesora, era como si le escribo un viernes y lo que esperaba por lo menos que me iba a contestar el lunes, pero no, si estaba bien pendiente era súper buena esa parte. Me gusta bastante también la currícula.

Entrevista N° 22

Entrevistado: Enrique Barrero

Clasificación: Postulante - Lead

Para comenzar la entrevista, como pregunta general queremos conocer ¿cuáles son los motivos por lo cual decidiste llevar una maestría?

Bueno yo ya tenía planificado lo de la maestría ya hace un par de años, pero digamos por falta de tiempo y por no saber qué llevar, si llevar la maestría en mí especialidad yo soy ingeniero o llevar un MBA que es mucho más amplia. Entonces la necesidad me la planteé hace dos años, en ese tiempo trabaja en una empresa constructora y preguntando a las personas mayores con cargo gerencial ellos me aconsejaron en llevar mi MBA.

¿Ya tenías pensado desde hace tiempo llevar tu MBA?

Si, donde aún no sabía. Tengo varios jefes que llevaron en CENTRUM, otros que llevaron en la Pacífico (UP) y en ESAN, entonces digamos que he ido preguntado por ahí.

La búsqueda de referidos fue muy buena para ti, cuéntame ¿también has buscado por otros medios, página web así?

Sí, visite las web y fui a charlas de presentación en ESAN y UP, a la de CENTRUM no pude ir porque se me complicó bastante, creo que era siete de la noche y era un día martes o miércoles no me acuerdo bien pero la distancia era lejos. Me inscribí a los tres pero a veces uno se olvida y es necesario que te hagan acordar.

Tu primer punto de búsqueda de información fueron los contactos referidos, y para poner un orden cronológico, ¿de ahí comenzaste a buscar en las páginas web, precios y más información?

Claro, tu sabes que un factor muy importante es el precio y el prestigio de la institución de la escuela donde tú quieres estudiar, entonces desde ahí ya se reduce todo tu universo, porque opciones de posgrado tienes un montón y te cuestan desde 35 mil dólares/euros hasta ochenta mil y tienes la opción de irte al extranjero que te cuesta un poco menos que acá, pero el costo de vida es mucho más y tienes que dejar de trabajar un año aproximadamente, y yo no puedo dejar de trabajar, entonces que mi universo se reduce mucho más reduciendo hasta que darme con cuatro opciones y dentro de las opciones estaba Pacífico, CENTRUM, ESAN, UPC y la San Ignacio (USIL), entonces era ya un tema de preguntar, mandar un correo pidiendo más información los costos y modalidades, cada uno tiene diferentes modalidades y duraciones,

también a quienes van dirigidas. Si bien un MBA es una modalidad muy amplia, pero digamos tiene ciertos cursos que lo caracterizan.

¿Y en qué punto te preguntaste si llevar una maestría especializada o un MBA?

Sí, yo tengo mucho amigos que están llevando su maestría en lo que es gestión de construcción, en la católica lo que es gestión inmobiliaria. Entonces yo ya no quería ver algo o llevar algo relacionado con mi carrera, quería ir a ver un poco más allá de lo que es la ingeniería y ver un poco más de cómo formar algo propio o como ir viendo indicadores que los gerentes ven, entonces un MBA a comparación de las otras maestrías te brinda una visión mucho más amplia. Y eso es lo que estoy viendo ahora que estoy estudiando, tengo la opción de ver no solo la parte de mi carrera sino de otras, como ver el retorno económico, temas de finanzas y contabilidad, donde yo como ingeniero si los conozco pero no he ido más allá, porque he estado más dedicado a curso de ingeniería.

Entonces tu decisión ya estaba tomada en base a tu búsqueda anterior, y tenías que llevar la materia ahora...

Claro, era un poco más allá para salir de mi zona de confort, nada me costaba en seguir llevando una maestría en base a mi carrera que si lo sé y que hubiera sido un poco más fácil pero quería conocer un poco más, ver lo que era un “business case”, ver todos estos temas de habilidades blandas.

¿Tú te decidiste más por el MBA por un mayor reto o también había otros motivos, económicos, ascender en el trabajo, etc.?

Claro, también el MBA tiene un poco más de peso que la maestría especializada, ya que la maestría especializada es para que vayas siguiendo una misma línea en base de tu especialización, pero con un MBA este paradigma se rompe y la puertas con nueva oportunidades se hacen más anchas, más opciones.

Y cuéntame cuando ya has decidido en llevar la maestría ¿cómo fue tu búsqueda de información?

Mi primer contacto con las escuela de negocio fueron por correo, pero la UPC eran los únicos que me llamaban para participar de su MBA, como yo ya había llevado un diplomado ahí, entonces eran los que más o menos se acordaban. A mí me hubiera gustado ir a la charla de CENTRUM, no pude ir, pero lo bueno que en internet tienes ciertos extractos o presentaciones sobre sus programas y pude ver el MBA CENTRUM.

Después de enviar los correos ¿cómo fue la respuesta que te pareció en cada institución?

Yo me acuerdo que cuando pregunté, ya se había pasado el proceso, no me acuerdo que escuela, porque me dijeron que; nuestros próximos inicios de acuerdo a cada modalidad son tales y estos son los costos asociados a cada uno de ellos. Ahí me pregunté cuando puedo gastar y que tiempo puedo dar.

¿Y te llamaron algunos?

Si, ni bien mandas el correo a la hora o dos horas se contactan contigo y te dicen te mande un correo y tal cosa, si tienes alguna duda llámame no hay problema. La que me respondió solo por correo fue ESAN, y esa comunicación es un poco fría. Pero de que es efectiva si lo es

porque me brindan la información que solicitas, pero la forma prefiero mil veces que me llame y que me brinden toda la información, en la UP siempre ha sido llamada, en CENTRUM si me llamaron pero de un teléfono fijo mediante un anexo. En la Pacífico si me llamaron de un celular y la comunicación es más interactiva: les mandas un WhatsApp y te responde con un WhatsApp, te dices que necesitas y le mandas la información, ósea me brinda la opción de poder responder y la comunicación se vuelve mucho mejor. En la San Ignacio también fue por WhatsApp, todo lo que tu necesitabas te responden rápido.

¿Y el tiempo de contacto fue rápido?

Con CENTRUM fue más complicado porque no podías responder, era un anexo había que hacer un paso más. También con los otros era escribirles un WhatsApp o llamarlos, igual de todas formas los ejecutivos se quedaban con tu número que es un posible cliente.

¿Y cómo fue el trato con CENTRUM?

La asesora me explico el programa la forma de pago y que es muy buena porque es sin intereses; en ESAN si son con intereses. En las escuelas CENTRUM, Pacífico, UPC, USIL te dan el financiamiento sin intereses y eso es muy bueno, y en eso estas escuelas me ofrecían lo mismo. La atención de Giovanna fue muy buena, hasta yo le preguntaba hay alguna forma de hacer un descuento más y me decía déjame preguntar, y preguntaba y me indicaba el detalle que ese descuento ya había terminado pero me daba la opción de otros descuentos como pago al contacto. En resumen si fue un muy buen trato.

¿Y cuáles fueron los motivos para decidir la escuela donde llevar la maestría?

Yo, ya estaba decidido en llevar este año, yo vi que la inauguración en CENTRUM era en julio y el próximo ya en noviembre, me explicaron que tenía que pasar por el proceso de admisión y que era complicado, como todo proceso de admisión, y porque termine decidiéndome por la Pacífico, más un poco yendo porque CENTRUM me daba clases cada quince días, jueves, viernes o sábado y domingo, no me acuerdo, viernes y sábado creo, y el lugar de las clases es en surco. En cambio la PACIFICO me daba clases jueves, viernes y sábado, y es acá en San Isidro que es mucho más cerca al trabajo, entonces eso fue un poco más que terminó inclinando la balanza. En la USIL, eran clases semanales, ósea todas las semanas tenías clases y era viernes y sábados.

¿Y cuál fue el factor determinante para ti?

El factor determinante para mí fue la distancia la UP estaba más cerca, en segundo lugar la malla curricular y es una malla muy similar a la de CENTRUM, pero la UP le da mayor énfasis a finanzas, y como tercer punto fue el costo. Aunque no parezca la del Pacífico era más barata que la de CENTRUM, era como cinco mil soles menos y aunque no parezca cinco mil soles te hacen la diferencia. En la USIL le comente al asesor si ellos estaban acreditados como escuela de negocios, porque ellos están acreditados como universidad, y me dijo que las únicas que tienen escuelas de negocio reconocidas; y eso me dijeron los de la San Ignacio, ESAN tiene su escuela de negocio, la de Pacífico que es la “Business School” y CENTRUM. Entonces ahí ya no decidí en seguir con la San Ignacio.

Algo que también incide por la universidad del San Ignacio, es que tiene dos semanas internacionales, tengo dos viajes. Por lo general CENTRUM te da uno y la San Ignacio te da

dos, uno en Estados Unidos y otro en España, claro que la que sí te cubre es la de Estados Unidos pero no te cubren la de España, te cubren la estadia pero no el pasaje.

¿Y por qué no decidiste en pasar por el proceso de admisión en CENTRUM?

No porque ya era invertir en un pago. Yo ya antes había pasado un proceso de admisión con la UPC y me termine declinando porque en rangos de MBA no tiene mucho peso, y por más que yo ya había pagado la admisión y me habían aceptado.

¿Y cómo fue el proceso de admisión en la Pacífico?

Como te digo, fue una comunicación por WhatsApp y me decía que nosotros te ofrecemos tanto y tenemos estos descuentos y pueden ser acumulables, entonces yo les dije “ya comencemos”. Días antes también pregunté a mis referidos y me dieron buenas opciones. Comenzamos el proceso y fue muy rápido, la asesora me escribía hasta las once o doce de la noche, en la hora que yo dejaba de trabajar porque estaba en un proyecto de construcción.

¿Antes fuiste a una charla?

Fue a la charla de la UP, pero la atención con la Pacífico fue muy rápido, si tenía una consulta me responden rápido y al día siguiente me llamaban, y para inscribirse también la asesora por teléfono entraba a su computadora donde me indicaba ingresa acá, inscríbete acá, fue muy rápido. El formulario de inscripción no era complicado porque solo son datos y lo que sí me dijeron que el proceso de selección si es un poco fuerte, tenía que rendir el examen de admisión y después una entrevista, entregar dos cartas de referencia, ahí ya fue que digamos te van exigiendo para que puedas entrar, eso fue posterior al pago.

¿Y cómo fue el proceso de recepción de documentos?

Es un poco engorroso en el caso que tienes que pedir referencias, y en el caso de la UP ellos tenían que rellenar una carta, entonces era un poco complicado. Yo tuve que hacer el cuerpo de la carta y pasarla a mi gerente, modifíco algunas cosas y luego me devolvió.

¿Y el proceso fue digital, que te pareció?

Tenía que entrar a un sistema para subir los documentos, pero ellos me dijeron pásame tus documentos y yo los cargo, entonces era un poco más fácil porque te ayudaban con una gran parte del proceso, y cuando estaba listo me indicaron que tenía que ir a pagar.

¿Cómo te pareció el examen de admisión?

Bueno, me vino razonamiento verbal, razonamiento matemático, me explicaron a detalle lo del examen y había seminarios donde te entrenaban para el examen, tampoco pude ir pero si tenías para darla dos veces y tú escoges qué día ir y solo había tres horarios uno en la mañana, otro en la tarde y noche, todo era presencial. Pero el examen no era excluyente porque depende de la entrevista, pero sí por lo general quieren saber. Nosotros como somos ingenieros somos buenos en número y mi puntaje fue mucho mejor en razonamiento matemático que en verbal.

¿Qué requisitos te piden para iniciar el proceso?

Los requisitos eran ser bachiller, experiencia mínimo tres años y de matrícula te pedían cinco mil soles. Después del examen, me programaron las entrevistas y tenías las opciones de re-programas.

¿Qué te pareció la experiencia de la entrevista?

Fue algo interesante, porque no era la entrevista para trabajo, era una entrevista con la directora del MBA y estaba uno de los profesores del MBA también y fue una entrevista más para conocernos; que has estudiado, porque quieres llevar un MBA y lo que sí me preguntaron es que si tenía visa americana porque hay clases en Estados Unidos. Entonces me dijeron que a nosotros sí nos daría mucha pena que uno de nuestros alumnos no pudiera ir a la semana internacional, entonces si fue una entrevista muy interesante porque me explicaron del MBA y me daban a conocer lo que me esperaba, si fue muy buena que hasta ahora me acuerdo. Me comentaron el tema del programa, me dijeron que por si acaso no hay cursos en inglés acá en Perú pero sí en Estado Unidos y es necesario de que tengas cierto nivel para que puedas sustentar, pero si necesitas saber el inglés porque allá las clases con en ese idioma, claro que esta la opción de traducción por un dispositivo. Después de la entrevista, me mandaron la carta de admisión por correo, me comunicaba con la asesora si me van aceptar o no, después de cuatro o cinco días me llegó la carta por correo, una vez que me aceptaron comencé el pago.

¿Qué te pareció el trato de la asesora?

Me pareció muy bueno, fue como una guía. Era realmente tu ejecutiva que te guiaba en todo, indicando que no me preocupe y brindándome toda la información hasta el inicio de clase, de ahí ya no he vuelto a conversar con ella, salvo algunas ocasiones como navidad, digamos que es un poco más personalizado.

¿Y cómo fue tu proceso de pago?

Ahí si fue algo que no me gustó, porque pensé que yo podía hacer un pago por internet con tarjeta de crédito como se pagan las pensiones y me dijeron no, es por transferencia o ir a la misma caja de la UP, entonces tuve que ir, porque yo iba a pagar con tarjeta la parte de la matrícula y el adelanto que yo quería dar para que las cuotas sean bajas.

¿Y te pareció muy engorroso?

Si porque tuve que ir, pero ya por el tema de las pensiones si ya por el aplicativo, y por el financiamiento si la asesora me indicó que tengo un 20% de descuento y yo le dije que iba a dar un adelanto de nuevo mil dólares, entonces me paso la corrida y me pregunto si estaba de acuerdo y termine financiando en ocho meses.

¿Y en todo este proceso cuáles fueron los momentos que te generaron mayor angustia?

La carta, porque no sabía si me lo iban a dar y el pago por que tenía que ir presencialmente.

¿Y cómo fue tu comunicación de alumno?

Fue por correo, y ahí sí hubo un momento de angustia por que un día antes he recibido la comunicación de la inauguración y fue un poco que me despertó por que por lo general te mandan con anticipación. Sabía que la fecha era el veintitrés pero como no me decían nada no estaba seguro, hasta un día antes que me llevo la comunicación.

¿Hablando un poco desde CENTRUM, qué oportunidades de mejora puede tener para CENTRUM?

Bueno tendría que hacer muchos más descuentos, CENTRUM es buena pero es necesario que puedan ajustar un poco sus precios. Yo sé que CENTRUM es un poco más selectivo en la selección de sus alumnos. La web de CENTRUM, aunque no lo creas cuando yo busqué información la web es la que me mostraba precios y pocas te ponen el precio en sus páginas web y si es muy bueno poner los precios, porque me parece muy relevante para poder evaluar y de hecho tienen que estar los precios porque si no sabes contra quién lo tienes que comparar y hasta te puedes hacer falsas ilusiones. También en CENTRUM pensaba llevar la maestría nacional, me dijeron que existe esa modalidad pero no tiene el componente internacional, no hay viajes por que no es necesario y que los profesores son los mismos pero no hay doble certificación. En CENTRUM solo me dieron 20% de descuento por ser jefe de práctica en la PUCP, pero como te dije el costo en bruto de CENTRUM es un poco más alto que de la UP.

¿Y algún otro punto de mejora?

Si, que hagan visitas así, donde te contactas con una asesora donde te venga a visitar y te convence más, y te sientes desde el primer día todo personalizado, y la experiencia de la charla es muy buena porque te acerca mucho al programa.

Entrevista N° 23**Entrevistado: Luis Horruitiner****Clasificación: Postulante - Lead****¿Por qué decidiste estudiar una maestría ahora y no antes?**

Yo anteriormente trabajé en el BCP y uno de los gerentes me dijo que había hecho su maestría alrededor de los 30 años y me dijo que un buen potenciador en cualquier área es estudiar una maestría o algún estudio de posgrado y me recomendó que se debería hacer la maestría alrededor de los 30 a 33 años, y me dijo tómallo como un consejo, de hecho te puede ayudar. Yo salí del BCP en el 2017 y de hecho siempre estuve con la idea de querer conseguir un trabajo más cómodo y poder estudiar.

¿Digamos que la opinión de tu jefe te ayudo a tomar la decisión?

Yo ya lo tenía pensado, pero igualmente no quería que sea muy temprano (por el tema de edad y experiencia) ni muy tarde.

¿Consideras que se debería tener cierta cantidad de experiencias o ciertos cargos para llevar la maestría?

Más que por el tema de cargo es por el tiempo de experiencia, hay gente que tiene los puestos muy rápidos de gerencias y no ha tenido muchas experiencias con personal a cargo o contacto con áreas de apoyo o con colaboradores cercanos, porque depende del área donde te vas a desenvolver.

¿Pero si hablamos de cantidad de experiencia como lo pondrías? ¿Digamos por años?

Podría ser por logros, por años, de hecho tener un puesto “x” te asegura una experiencia, porque si no, no llegarías a tener ese puesto.

¿Si quisiéramos ponerle un número a la experiencia, cuánto sería?

Yo creo que alrededor de seis o siete años, como cargo fijo sin ser practicante. Por ejemplo yo he tenido experiencia como practicante donde no he tenido toma de decisiones para nada.

¿Y tu jefe del BCP, donde llevó su maestría?

Estudio en Londres.

¿Te recomiendo algunas escuela locales u otras personas que te recomendaron?

El que me recomendó las escuelas locales fue un gerente que trabaja acá, y me dijo que las escuelas locales, las conocidas son cuatro o cinco máximo, uno es CENTRUM, ESAN, me comento la de PIURA y también la Pacífico, que las cuatro eran muy parecidas y el enfoque muy parecido, y el enfoque internacional que venía buscando como el tema innovación, internacionalización, globalización, así como proyectos de innovaciones y metodologías ágiles.

¿Y en tu trabajo actual, tuviste la oportunidad de hablar con personas que han estudiado una maestría, has recibido algún feedback de ellos?

Acá no.

¿Básicamente te dijeron sobre las típicas instituciones más grandes?

Yo en el momento que hice la evaluación no tenía pensado salir, porque es dejar el trabajo y la movilización es más complicada. El tema de idiomas no se me hacía tan complicado, pero era el salir de un espacio donde yo acabo de comenzar en el 2018 y tome la decisión en septiembre del 2019, ósea un año después estaba tomando la decisión.

¿Esta decisión surgió por un ascenso o una oportunidad de mejora?

Toda mi experiencia fue en banca, yo entre a practicar en banca corporativo en el 2011 de ahí pasar a practicar en otra empresa, mientras terminaba la universidad. En febrero del 2013 me contratan y yo termino la universidad en diciembre del 2013. Y he tenido experiencia en banca empresa y banca negocios y al final yo ya quería moverme de la banca y ver un tema más de análisis, riesgo o planeamiento, y salió la oportunidad de un proyecto de innovación en el BCP y me dijeron que el proyecto dura seis meses. Tenía que salir de la banca y entrar al proyecto de innovación, sin embargo este proyecto dura seis meses, sin embargo para mí era un cambio de ambiente. Entonces él me dijo de las mejores universidades que hay en el Perú son CENTRUM y ESAN como MBA, porque él veía las entrevistas que tenía de las personas que ingresaban al trabajo.

¿Y de ahí fuiste a averiguar?

Fui a averiguar las dos, yo cuando fui a averiguar a CENTRUM, quiero decir por correos porque siempre nos llegan correos y yo cuando entre en junio del 2018, ahí mismo llegue y nos mandaron un correo informándonos que teníamos un 45% de descuento gracias al banco Pichincha y dije es demasiado pronto, esto pasó en junio y la maestría comenzaba en octubre y dije comenzar una maestría estando tres meses en el trabajo va hacer un poco pesado. Y por ello decidí comenzar el año siguiente.

¿Hasta ese momento ESAN aún no había entrado, digamos que retomas el tema y buscas información de ambas?

Yo ya tenía el contacto de Joaquín Barreto en CENTRUM y le escribí en ese momento para confirmar cuánto salía la maestría, ósea para confirmar los costos y cuando era la fecha de inicio, y Joaquín me responde que comienza en octubre, y dije de hecho es muy pronto en este momento pero para el siguiente año estamos conversando. Hasta ese momento no había tenido contacto con ESAN, ya en enero del 2019 retomo el tema y ver cuál era mi mejor opción.

¿Y cómo empezaste la evaluación?

Hubo una feria universitaria acá en el banco, donde vino CENTRUM, ESAN, la UPC y el TEC de monterrey. Pero al final me quede con ESAN y CENTRUM, porque la del TEC era por temas de presupuesto.

¿Y dentro de la información que consultaste que te importo más?

Lo primero que vi fue el precio, y luego converse con mis gerentes y les dije que el precio es muy parecido en las dos. De hecho ESAN nos hizo un descuento del 30% y CENTRUM el 45% no era tanta la diferencia en precios. De ahí vi la malla y eran muy parecidas también, de hecho yo soy administrador y el MBA es una administración más profunda en un plazo más corto y más con análisis de casos.

¿Y de las dos mallas cual te llamó la atención? ¿Y por qué?

Las mallas eran muy parecidas y por ello también he elegido el MBA en lugar de una maestría en finanzas o en otra especializada, quería ver más el tema de continuar con la administración.

¿Entonces ahí que comenzaste a evaluar?

Salió la noticia del ranking en ESAN, que era el primer MBA del Perú y de hecho fue el punto de inflexión por el cual primero empecé a buscar información en CENTRUM.

¿Ese ranking de dónde fue? ¿Y de qué tipo de MBA?

Fue en semana económica, y del tipo si era online, internacional no tengo el dato de eso. Pero sí me llamó mucho la atención del ranking hacía ESAN. En CENTRUM me contacte con Joaquín y en ESAN por correos, los dos me respondían bien, pero de hecho más conversación tuve con Joaquín que con una persona de ESAN. Pero si comparo respuestas, la de CENTRUM fue un poco más lenta.

¿Y luego seguiste buscando mayor información?

Si, para ese entonces CENTRUM ya no tenía el descuento anterior. Por qué inician tres veces por año y cuando yo entre acá en la empresa en junio CENTRUM ya se iba para el tercer inicio que es el último del año. Entonces para esa fecha tenían un descuento del 55% del valor de la maestría total, y era más o menos marzo donde ya no contaban con ese descuento. Entonces para ello hice la consulta y me indicaron que me esperara hasta final del año pero que no era seguro, entonces para mí era y si no sale el descuento era un año perdido.

¿En principio CENTRUM y ESAN tenían precios iguales o similares siempre y cuando que tuvieran descuentos, pero como CENTRUM te indico que el descuento puede ser más adelante, en ese momento ESAN era mucho más económico?

Si claro, CENTRUM era un 25% y ESAS 33%, eso fue que disparó mi decisión o eso fue que determinó. Porque me dijeron en marzo que espere o consulte en octubre para ver el descuento, y yo no puedo esperar a ese momento y comenzar en el 2020.

¿Y en ESAN qué experiencia tuviste con el proceso de admisión?

Después de contactar con ESAN y seguir una línea de comunicación me mandaron una serie de solicitudes para subir mi documentación tipo en una aula virtual y ahí tenía que cargar mis documento como certificado de universidad, certificado de estudios, certificación de inglés y

llenar toda la parte académica juntamente con un ensayo de por qué quiero estudiar el MBA y por qué ESAN debería tomarse como alumno.

El aula virtual era complicada, yo a veces subía los documentos, regresaba a mi casa y los documentos no estaban subidos y tenía que volverlos a subir, siendo una web esto no debe pasar seguramente algo estaba fallando. Pero si te indicaba en qué punto te quedaste. Subí mis documentos, realice el ensayo y me llamaron a las dos semanas para una entrevista con el profesor del examen nombrado de la universidad, y después de la entrevista me programaron mi examen en físico y presencial, tuve que ir a la sede de los álamos para rendir mi examen que duró tres hora en razonamiento verbal y matemático.

¿Te pareció fácil el examen o complicado?

Muy sencillo, sencillo pero largo porque eran cuatro materias en tres horas y media, parece un examen de admisión de pregrado, aunque no va de la mano con lo que voy a estudiar, asegura un coeficiente intelectual.

¿Y cómo te comunicaron los resultados?

No nos dieron el resultado, pero nos dijeron que de eso dependía si aprobaban o no la postulación en la maestría.

¿Y después de cuánto tiempo te dijeron que has aprobado la postulación?

Aproximadamente 15 días.

¿Y cómo fue tu proceso de financiamiento?

Me ofrecieron un financiamiento, y yo pude financiarlo por mi cuenta. Me ofrecieron financiamiento a través del banco y a través de ESAN, pero en el banco era con intereses y en ESAN sin intereses, sin embargo opte por irme por el pago al contado por una buena alternativa de descuento.

¿Y si no hubieras pagado al contado y hubieras financiado que obligaciones tenías?

¿Por ejemplo un aval?

Un aval no, pero sí firmar letras y si no tenías el pago de las letras no te daban el certificado de grado.

¿Y en qué modalidad decidiste matricularte?

En el MBA part-time que son los miércoles y sábados, miércoles de 6:30pm a 10:00pm y sábados de 8:30am a 6:15pm todas las semanas, y terminó en mayo del 2021, en total 22 meses incluyendo sustentación y tesis.

¿Tienes algún programa hacia fuera?

Tenemos dos viajes internacionales, una en julio de este año y otra en enero del 2021, y para el periodo cuatro; ESAN lo divide en cuatro periodos. Sales 15 días de viaje como intercambio estudiantil, los intercambios los puedes hacer aquí o afuera, y un viaje internacional de estudios donde la mayoría quisiera ir.

¿Y para ti, eso lo consideras importante?

Lo considero bastante importante, de hecho yo quiero optar por salir un periodo completo y las opciones son América, EE.UU., Canadá y Europa.

¿Y qué otros valores aprecias en la propuesta de ESAN?

La flexibilidad de poder estudiar afuera, en CENTRUM me contaron eran dos semanas en Barcelona, en una universidad y en el caso de ESAN tu podías elegir dentro de las opciones para hacer un intercambio, curso de un mes o para terminar el tercer y cuarto periodo fuera, y eso me pareció más flexible.

¿En ESAN tienes doble titulación?

Lo puedes hacer también, pero por separado. Y me gustaría estudiar como mínimo seis meses afuera, y la experiencia de estudiar fuera y otro idioma.

¿Y dime que crees que pueda mejorar ESAN?

El nivel del salón, porque hay personas muy juniors en ESAN. Yo tengo 33 años pero hay personas que tienen 26 años de edad, pero más que por la edad es por la experiencia.

¿Y los profesores?

Los profesores si me parecen bastante buenos, son bien exigentes, claro hay algunos más exigentes que otros, pero saben bastante de lo que te están explicando.

¿Son exclusivos de posgrado?

Creo que todos son de posgrado. Pero igual no me causaría ningún malestar si enseñaran en pregrado. A nivel de MBA hoy día ESAN me parece bastante interesante, yo no sabía en el 2018 y 2019 a que país me gustaría ir para el 2021. Claro te puedes ir a EE.UU., te puedes ir a Canadá, Brasil, Chile, Colombia, Argentina, te puedes ir a Europa y te puedes ir a Asia.

¿Y de repente la rigurosidad para el ingreso está quedando un poco floja?

Yo creo que en algunos casos sí.

Entrevista N° 24**Entrevistado: Milagros Puma****Clasificación: Postulante - Oportunidad****Cuéntanos Milagros. ¿Por qué decidiste estudiar una Maestría y cómo es que lo haces ahora o no lo hiciste antes, ni después?**

Bueno, yo ya tengo dos años teniendo esta intención y hasta ahorita no lo he concretado. Me gustó CENTRUM por muchísimas razones que yo ya tenía en los últimos en el tema de comparar, en el tema de la currícula. Entonces la última vez que fui, vi cosas nuevas en la misma currícula que me gustó. Eso fue el año pasado. Entonces, como yo ya me había recorrido prácticamente todo el mercado que yo estaba buscando, decidí a ojos cerrados. A razón de eso, no me era muy tedioso por decir porque yo estaba interesada, yo quería. Entonces, el tema de que me digan tal documentito, tal documentito no, era para mí un karma, ya que yo quería terminar porque yo ya estaba muy animadísima. Pero llegué al punto de ciertas consultas que hicieron, prácticamente yo me asistí con ciertas cositas, bueno no era tan difícil, pero tuve que hacer al azar, en el limbo me quedaba, pero igual postulé, cerré mi postulación y ahí quedó. Hasta ahí llegué (risas).

Cuando hiciste tu estudio de varias universidades ¿Cuáles fueron las universidades que quedaron en la lista?

Era CENTRUM o ESAN. Era cualquiera de las dos.

¿Y por qué te orientas a CENTRUM y no a ESAN?

Porque ESAN tenía, hasta el año pasado que fui, en el tema de la currícula había algo que no me parecía, me parecía un poco conservadora. Entonces era un curso un poco teórico, de repente en ese momento yo tuve esa percepción. Entonces, sobre ese mismo parte de la currícula, lo comparé con CENTRUM y CENTRUM me pareció sumamente ágil o en todo caso encajaba en lo que yo estaba buscando. Entonces definitivamente me decidí.

¿No llegaste a postular a ESAN?

No

¿Tú entraste a la página web de CENTRUM?

Sí, fue lo primero que hice. Porque yo estaba buscando en realidad.

¿Y te fue útil la página?

Sí, yo sí estaba interesada en el programa. Entré a la página, hice mi contacto para que me envíen la información y fue en los periodos en los cuales ya se acercan para el cierre y para el inicio del curso.

¿Tú tomaste opiniones de otras personas para cerrar con ESAN o para acercarte a ESAN y CENTRUM? ¿O fue tu propia investigación?

No, también escuché opiniones de otras personas.

¿De tu mismo entorno laboral? ¿Jefes?

Sí, de mi entorno laboral, jefes y amigos.

¿Y ellos te recomendaron más CENTRUM o te recomendaron ESAN, CENTRUM y otras más?

Me recomendaron en realidad los dos. Pero era una recomendación en general. “Sabes que, si piensas estudiar esto, mira estas dos escuelas” algo así. Pero de ahí cuando ya estuve en la búsqueda, prácticamente comparé con otras personas laboralmente o amigos que ya estuvieron ahí. Entonces el tema de la idea ya prácticamente se concretó e hizo que yo me inclinara un poco más por el tema de la experiencia que habían seguido.

Y después, cuando tú postulas a una maestría. ¿Cuántos años de experiencia consideras que debe tener una persona? Para hacer un MBA ¿cuándo años crees que debe tener una persona en experiencia, crees que no es necesaria la experiencia? ¿Cuál es tu expectativa con respecto a tus compañeros?

Ahora que me lo preguntas recién puedo relacionar un poco las cosas. Por ejemplo, yo he visto, no sé si en CENTRUM o en otra Universidad, que hay un MBA o de repente maestría, no sé si me equivoco: maestría para un tema directivo, maestría para un tema ejecutivo. Entonces yo me preguntaba ¿Qué, no es lo mismo? preguntaba yo, y en ese periodo de mi búsqueda en algún momento recuerdo que me explicaron. La cosa que era justamente por el tipo de postulantes este programa. Entonces éramos postulantes con poca experiencia, a veces salidos de la universidad. Entonces el mismo entorno para poder interactuar no es el mismo, una persona que tiene diez años de experiencia a alguien que está saliendo de la universidad. Entonces con quien vas a interactuar, como que estaba muy segmentado. Yo nunca lo había visto así, pero mi criterio en todo caso es interactuar con personas que tengan el mismo compartir, o que podamos aprender, compartir e interactuar. Pero si me voy a sentar con un chiquillo recién salido de la Universidad, no sé pues.

¿Eso tomaste en cuenta antes de la evaluación o durante la evaluación?

No

¿Pero consideras que es importante?

Sí considero que es importante, porque eso lo hice en el periodo de las evaluaciones fue, porque fue ahí cuando yo asistía al tema de las conferencias cuando hacen el tema de la currícula, que se yo. Hay un montón de asistentes, entonces dentro de esa asistencia de alguna manera miras quienes asisten.

¿En la charla magistral por ejemplo?

Sí, yo me fui a una charla magistral donde había bastante joven salido de la universidad. Entonces yo me pregunte “pucha si me toca estos chicos de compañeros, ¿Qué hago? ¿Voy a pasármela enseñando o haciéndoles la tarea?”, Cosas así me puse a pensar. Uno ahí recién como que más o menos tomas conciencia. Yo no sé si actualmente si en una maestría en realidad hay un filtro, porque lo único que sé es que te preguntan de por sí como tema general, la cantidad de años de experiencia que tienes, qué se yo.

¿Tú consideras que debería tener cinco, siete o diez años de experiencia profesional?

Yo creo que 5 años. Porque mira un joven cuando sale, los primeros dos años tres años como que recién está saliendo. Sí, yo creo que dentro de los cinco primeros años ya tienen un poco más de criterio, de opinión, ya puede ser un poco más acorde.

Entonces ya decidiste postular, entraste a la página web, escribiste a los correos, y ahí la información que tú pedías mediante correo, ¿te llegaba a tiempo, fueron muy atrasados? ¿Me detallas?

La información que yo pedí inicialmente para el contacto fue rápida. El primer contacto fue rápido. Es que una ejecutiva me contactó, la señorita que me dio la asistencia para el primer contacto, fue muy buena. Me dijo “la información es tal cual, vas a hacer así”. La asistencia para llegar en la parte del proceso ahí fue la demora.

¿En qué parte?

Por ejemplo, yo necesitaba saber si mi documento que me pedían, creo que nos piden para escanear los documentos hay que cargarlos al sistema. Entonces yo no sabía, yo no recuerdo si eran los certificados.

¿Se te hizo difícil cargarlos?

Me ayudaron por teléfono porque yo no los pude cargar directamente, pero para yo definir el tipo de información que me pedían, yo necesitaba consultar en ese momento. Entonces yo me consultaba con la señorita, quien tenía su número. Pero como no me contestaba yo me desesperé, entonces yo un poco más y la ponía nula. Entonces yo llamaba directamente a la central, que por la central me asistieron y fue muy rápido en realidad, porque me asistió y en línea me dice “mándame en correo ahorita todo lo que tengas y yo te ayudo a subirlo” y así fue. Me ayudó a subirlo por correo ya me confirmaron. O sea, yo terminé ya la alimentación de los requisitos con el servicio telefónico. Ya prácticamente toda mis consultas o lo que tenía en el camino para ese fin, yo prácticamente lo multiplico por cero.

Pero de ahí una vez que colocas te piden un examen y fue virtual. ¿Cómo te fue?

No hubo ningún problema

¿En qué horario programaste el examen? ¿Hubieses preferido que sea presencial?

No, está bien porque creo que nos dan un rango de horas.

¿No hiciste de noche, de día?

Lo hice de día y lo hice un fin de semana.

¿Y te dieron los resultados de los exámenes en cuánto tiempo?

No recuerdo si fue, tres días, pero fue dentro de la semana, fue rápido.

¿Y ahí te informan que has ingresado?

Si, por correo una persona de servicio nos informa y nos envía una carta que es la aceptación.

Luego viene la matricula, ahí tienes que volver el tema del financiamiento. ¿Qué experiencia siguió ahí?

Terminé, me aceptaron, yo estaba feliz. Ahí es donde yo contacto la persona que han designado. Yo quería saber si podía pagar al contado, si tenía algún descuento o el financiamiento. O sea, cosas de dinero en realidad para temas del cronograma. No me contestó nunca. Pero como no tenía mucho tiempo para sentarme y llamar como lo hice en mi postulación, decliné, ¿Por qué? Porque llegó el periodo y ya lo dejé. Durante la primera semana estuve todavía animada, para la segunda semana yo sabía que había un cierto cronograma, hasta fecha si pagas todo, tenías un descuentito de temas generales, pero como yo quería solucionar el tema ya en esa semana, no me hicieron caso y me desanimé.

¿Pero cuál es el plan en adelante? ¿Piensas retomararlo o postular a otra universidad?

No, voy a hacer mi chequeo otra vez. (Risas)

Porque en realidad lo que pasa es que yo he regresado de viaje y justamente he visto cositas diferentes en temas de estudios, entonces yo digo “de repente año a año cambian de currícula”, porque en el tema de las dobles certificaciones a veces hay un tema donde hay adicionales interesantes. Sí me gusta recorrerme otra vez como para saber cómo están.

¿Consideras que el ranking de la universidad es un valor? ¿Te vas a fijar en eso?

Si por supuesto que la considero. Porque si no ¿qué gracia tiene, no?

¿A ti te interesa la doble titulación? ¿Tú crees que es importante?

Si yo creo que es importante. Yo creo que eso depende de ti. Bueno, si tienes coberturado tu tema aquí, puedes ir pensando un poquito más allá, ¿quizás no? Pero siempre es importante. Dependiendo en que estés, si tu estatus laboral te permite avanzar en esos niveles, pues tienes que ir agenciándote. Pero si todavía estas en un nivel laboral que solo ves tu campo nacional, pues tratar de avanzar hasta donde puedas.

Dentro de su oferta, ¿qué consideras que es lo fuerte de CENTRUM que tu decías que es algo muy fuerte que los demás no tienen o te gustó?

Mira, lo que a mí me gustó primero que es uno de las mejores. Ahora yo conozco muchas personas que han seguido ahí y están contentos todos, porque a veces he conocido a otras personas que han seguido en otro lado y al final terminan y en realidad ni están satisfechos, ni contentos, ni nada por el estilo. Entonces ese tipo de experiencia de uno “¿sabes qué? me matriculé ahí y la pase súper”. Mi opinión de ir e investigar y que me guste algo que aún no lo he vivido y que me lo complete la persona que si lo ha hecho, en realidad tiene mucho valor.

No sé si llegaste a indagar mucho a ESAN. ¿Qué consideras que es la fortaleza de ESAN que es más fuerte con respecto a Católica?

A mí lo que me gustó, como institución me parece muy conservadora, pero CENTRUM que es más moderna. Pero que es lo que me llamaba la atención ahí, es que ESAN tienen sus programas y tienen certificaciones. Tienen como cuatro ramas, o sea es decir maestría en Finanzas. Sigues el MBA, pero sale tu certificación, es como una especialización, con mención en Finanzas, con mención en Administración y esa gracia a mí sí me jaló. Eso hizo que dirigiera parte de mi tiempo como para investigar qué cosa tenían. No por institución, en realidad no me llama mucho, pero eso fue lo que hizo que prácticamente dirigiera parte de mi tiempo a investigar qué cosa tenían.

Dentro del proceso de admisión, tienen un aspecto de matemática, razonamiento matemático y razonamiento verbal. ¿Qué te pareció el examen? ¿Te pareció que fue acorde? ¿Es como un examen de pregrado? ¿Cómo los viste, que impresión te dio?

Yo lo tomé como una evaluación netamente dentro del entorno general, el tema psicológico, porque ahora en los exámenes de postulación de trabajo son así. Regularmente las empresas extranjeras, las empresas grandes te mandan a tu maquinita y te mandan un examen así. No me fastidió en realidad.

¿Consideras que las preguntas eran adecuadas o había preguntas sacadas de los pelos?

Las preguntas generales en todo caso o las preguntas del mismo examen, porque las preguntas del mismo examen están muy enfocadas como un tema psicológico porque había un montón de repetitivas. Es por eso que yo la relacioné para cada segmento psicológico al que va a evaluar.

En la parte psicológica también hay un test. ¿Cómo viviste el test? ¿Te pareció interesante? ¿Te llegaron los resultados del test?

Sí me llegó el test, pero los resultados no recuerdo haberlos recibido. Si recuerdo haber recibido la carta nada más. Pero los resultados prácticamente del test y todo no. No recuerdo.

¿Cuándo fuiste a la charla magistral?

Hace un año. Julio del año pasado era para entrar en octubre.

A parte de tus colegas que se juntaron el contenido de la presentación, los profesores que asistieron ahí, ¿qué impresión te dieron?

A mí me gusta en realidad, porque yo ya había ido en dos periodos del mismo año yo sí me ido a la charla y creo que la persona que dirige la charla, no sé qué parte del programa, creo que el director del programa y sí me gusto en realidad porque presenta todo el preámbulo al inicio.

En el caso de querer estudiar una maestría. ¿Tú has tenido un ascenso un cambio de trabajo un poco antes de la maestría? ¿O sea por ejemplo tú tuviste un cambio de trabajo, un ascenso, luego empezaste a buscar una maestría a los meses?

Yo estoy en esta empresa un año y justo en este año es que yo me he puesto a buscar.

¿Y va en relación de querer potenciar tu carrera?

Exacto, de querer tener piso a lo que yo tengo para poder seguir.

