

# **Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN  
ADMINISTRACION

ALUMNOS:

**RODRIGO MARCELO CASTRO ASENCIO**

**DAVID ALEJANDRO DIAZ SOLIS**

PROFESOR GUIA: ENRIQUE MANZUR MOBAREC

**SANTIAGO, PRIMAVERA 2002**



..	1
<b>Agradecimientos: . .</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCION .</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I : LA PERCEPCIÓN EN LOS PROCESOS CONDUCTUALES - Aspectos Teóricos</b>	<b>9</b>
..	9
<b>PARTE 1: LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR. . .</b>	<b>10</b>
<b>PARTE 2: LA IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS PERCEPTUALES EN LA INTERPRETACIÓN DE LA REALIDAD. .</b>	<b>15</b>
<b>I.LA DINÁMICA DE LA PERCEPCIÓN .</b>	<b>16</b>
<b>II. IMÁGENES DEL CONSUMIDOR .</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO .</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO II : ESTUDIO DE PERCEPCIÓN .</b>	<b>27</b>
<b>PARTE 1: ESTUDIOS SECUNDARIOS. .</b>	<b>28</b>
<b>I. Publicación Especial Revista Qué Pasa, “Examen a las Universidades Chilenas, Ranking Exclusivo” 2001 y 2002 . .</b>	<b>28</b>
<b>II. Seminario de Título: “Reputación y Posicionamiento: Una Aplicación Práctica” . .</b>	<b>30</b>
<b>PARTE 2: ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DE LA CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL. .</b>	<b>33</b>
<b>ETAPA EXPLORATORIA . .</b>	<b>34</b>
<b>ETAPA DESCRIPTIVA .</b>	<b>36</b>
<b>Encuesta . .</b>	<b>37</b>
<b>Análisis de la estructura del cuestionario: .</b>	<b>40</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN – ANÁLISIS DE DATOS: .</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO .</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO III :MEDICIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS - Aspectos Prácticos .</b>	<b>59</b>
<b>PARTE 1: ANTECEDENTES GENERALES Y RESEÑA HISTÓRICA. . .</b>	<b>60</b>
<b>1.PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE .</b>	<b>60</b>
<b>2.UNIVERSIDAD DE CHILE . .</b>	<b>62</b>

3.UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ .	67
4. UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA .	69
5.UNIVERSIDAD DE LOS ANDES . .	70
6.UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES .	71
7.UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL .	72
8.UNIVERSIDAD FINIS TERRAE . .	73
<b>PARTE 2: ANALISIS COMPARATIVO .</b>	<b>75</b>
<b>GRUPO I: CARACTERÍSTICAS DE CUERPO DOCENTE .</b>	<b>76</b>
<b>GRUPO II: CARACTERÍSTICAS DEL ALUMNADO .</b>	<b>82</b>
<b>GRUPO III: NIVEL DE INVESTIGACIÓN .</b>	<b>92</b>
<b>GRUPO IV: INFRAESTRUCTURA . .</b>	<b>95</b>
<b>GRUPO V: IMPLEMENTACIÓN BIBLIOTECARIA .</b>	<b>97</b>
<b>GRUPO VI: BECAS .</b>	<b>98</b>
<b>GRUPO VII: ARANCELES .</b>	<b>99</b>
<b>GRUPO VIII: AMPLITUD DE PROGRAMAS Y ÁREAS DEL CONOCIMIENTO. .</b>	<b>100</b>
<b>GRUPO IX: PLAN DE ESTUDIOS .</b>	<b>102</b>
<b>GRUPO X: INGLÉS . .</b>	<b>107</b>
<b>GRUPO XI: PROGRAMAS DE INTERCAMBIO . .</b>	<b>108</b>
<b>GRUPO XII: OFICINA DE EMPLEO . .</b>	<b>109</b>
<b>GRUPO XIII: ASOCIACIÓN DE EGRESADOS .</b>	<b>111</b>
<b>GRUPO XIV: ACREDITACIÓN INTERNACIONAL PREGRADO . .</b>	<b>112</b>
<b>CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO .</b>	<b>113</b>
<b>CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES .</b>	<b>115</b>
<b>PARTE 1: “EJECUTIVOS TOP” .</b>	<b>116</b>
<b>SEMINARIUM HEADHUNTING .</b>	<b>117</b>
<b>“REVISTA QUÉ PASA” .</b>	<b>120</b>
<b>PARTE 2: RECOMENDACIONES FINALES . .</b>	<b>124</b>
<b>ALUMNADO .</b>	<b>125</b>
<b>PROFESORADO . .</b>	<b>126</b>

<b>DIFUSIÓN E IMAGEN CORPORATIVA . .</b>	<b>127</b>
<b>RECURSOS HUMANOS . .</b>	<b>129</b>
<b>VARIABLES ESTRATEGICAS . .</b>	<b>130</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES . .</b>	<b>131</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS E INTERNET .</b>	<b>133</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .	133
Internet: . .	134
<b>ANEXOS .</b>	<b>137</b>
ANEXO 1. CUESTIONARIO RANKING UNIVERSIDADES REVISTA QUE PASA .	137
ANEXO 2 . .	141
ANEXO 3: .	146
ANEXO 4: .	157
ANEXO 5: .	160
ANEXO 6: .	162



---

*A nuestras familias, por su constante apoyo y cariño, lo que nos permitió finalizar con éxito esta etapa tan importante de nuestras vidas.*



## Agradecimientos:

A nuestro profesor Enrique Manzur, a Sergio Olavarrieta, a la Paulette, a la Chelita, María Eliana, Pedro Hidalgo, Sra. Ema, a las tías de Secretaría de Estudios, a Ada Alarcón, Carlos Godoy y a la Eli, el Nico y la Claudia, a nuestros encuestados y a la gente del CSE.

A mi mamá y papá, a mis amigos, a mi hermana y la Maquita. A la Amaya, a César, a Elisa, a Carlos Concha, a la Cony, a la Naty y a la Pollo, a Mauricio y al Nacho. A María Teresa y al tío Roberto. A la Buabui, a la Pitu y al Mojojojo. A la Verito y al Poroto. A los papás de David, a David y mi profesora de Kinder y a Azor.

A mis padres, a mi nenita, a la Raca y a la Yoya, a Marcelo y Abnery, a los papás de Rodrigo, a Ettipiuro Marximo, a la Amaya, a Ropérez, a la Amalia, a la Carito, a Manuel TKD y a todos mis amigos de FACEA, y también a Azor.

Gracias a Dios... lo logramos!!



# INTRODUCCION

Sin duda, la educación es la llave para el desarrollo de las personas y de los países. Ubicar a la educación en lo alto de las prioridades nacionales es un acierto, pero en paralelo debe revisarse continuamente todo el repertorio de la enseñanza, de modo que contenidos, métodos, tiempos y sistemas evaluativos sean pertinentes a las necesidades del mundo que se aproxima.

El año 1980 se publica el D.F.L. N°1 de Educación, que define universidad como “Institución de educación superior, de investigación, raciocinio y cultura que, en el cumplimiento de sus funciones, debe atender adecuadamente a los intereses y necesidades del país, al más alto nivel de excelencia”. Sin embargo el paso del tiempo ha hecho evidente que esta definición se ha tornado insuficiente para describir en toda su diversidad a las 60 las universidades que actualmente ofrecen estudios superiores en el país.

El mercado de la educación superior en Chile está en permanente evolución. Se abren nuevas carreras, sedes regionales y programas de postgrado. Cierran universidades, mientras otras consiguen su plena autonomía y algunas cambian de propietario, siendo absorbidas por otro plantel o bien adaptadas a los objetivos de los nuevos dueños. Mientras, las más antiguas continúan en su permanente evaluación interna y muchas de ellas vienen de procesos eleccionarios que han renovado sus autoridades, lo que implica reorientación de grandes lineamientos objetivos.

Si la información siempre ha sido clave en la toma de decisiones, frente a este escenario de movilidad se hace doblemente importante. No sólo por los sucesivos

cambios, sino porque quienes deben elegir no siempre cuentan con los antecedentes necesarios para calibrar en justa medida la publicidad que legítimamente desarrolla cada institución para destacar sus fortalezas.

Este fenómeno se hace aún más patente en el caso de aquellas carreras que enfrentan mayor demanda, por lo que las instituciones educativas han respondido con un explosivo aumento de la oferta de aquellas carreras que son más valoradas y que a la vez no requieren un gran esfuerzo, en términos de recursos, para ser impartidas. Este es el caso de la Carrera de Ingeniería Comercial, haciendo necesario diferenciar y resaltar los rasgos distintivos que ofrece estudiar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.

Se requiere, entonces, de un ejercicio claro y transparente que beneficie a todos los usuarios –stakeholders- de la información académica, y de la generación del conocimiento avanzado, a los que hemos agrupado en cinco conjuntos: los estudiantes –de nuestra y otras universidades-, los potenciales postulantes y sus familias, los empleadores o mercado laboral; el Estado y sus organismos, y las propias instituciones de educación superior y sus profesores.

Una de las características del mercado universitario es que todos los grupos recién definidos, interactúan directa o indirectamente influyendo mutuamente sus decisiones. Así por ejemplo, el que una institución sea la más preferida, o la mejor evaluada, por el mercado laboral, influirá directamente en un aumento de postulantes de mejor calidad a dicha universidad.

De los grupos anteriores, escogimos como público objetivo, al mercado laboral del sector privado de nuestro país, o más específicamente, “ejecutivos de cargos superiores dentro de la empresas que tengan influencias en la contratación de Ing. Comerciales”. Esta elección se debió principalmente a que este segmento es uno de los principales y más exigentes evaluadores de uno de los servicios que proveen las universidades: la formación de profesionales. Además es un segmento muy bien informado que, como ya dijimos, se interrelaciona una gran cantidad de factores críticos con el resto de los públicos.

Adicionalmente, las motivaciones para tal elección se fundamentan en nuestro particular interés por el desempeño actual del mercado laboral, en el cual nos veremos insertos en un futuro cercano.

En base a esto es que nos propusimos conocer, entre otros tópicos, cuál era la percepción de este segmento con respecto a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile. Debemos señalar que por las características de este grupo se realizará un análisis más enfocado a la Carrera de Ingeniería Comercial, y más específicamente a su Mención en Administración, de donde egresan cerca del 80% de los alumnos de Ingeniería Comercial.

El objetivo del presente trabajo de investigación es aportar una herramienta necesaria para la creación de un plan estratégico para nuestra facultad, el que claramente pensamos que debiera incluir una fuerte orientación a tareas de difusión, comunicación y marketing. Así, nuestro aporte se basará principalmente en los requerimientos y características del grupo objetivo antes definido.

Además de establecer el objetivo concreto, es conveniente plantear una interrogante, la cual se tratará de responder en el desarrollo de este trabajo, con el fin de presentar el problema de una manera directa, ***¿Es necesario realizar actividades de difusión, comunicación y marketing en la Escuela de Economía y Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, orientadas a mejorar la percepción y relación de Facultad con el medio empresarial?*** .

En un universo tan amplio como es el de la educación superior chilena, el prestigio y la imagen proyectada a través de los años es clave, debido a que son atributos que acompañan a los profesionales del área durante gran parte de su vida, desde que dejan las aulas e ingresan al mundo laboral.

El estudio propuesto, presenta diversas justificaciones. En términos generales, este trabajo de investigación sirve para otorgar la importancia necesaria a los fenómenos perceptuales del ser humano. En términos estadísticos, se buscará conocer e interpretar dichos fenómenos en nuestro público objetivo. La Universidad de Chile cumple un rol importante al estar comprometida con el país a entregar los mejores profesionales a nivel nacional e internacional que aporten progreso, por lo que este trabajo de investigación ayudará a entregar la información y los medios necesarios para saber si realmente nuestra Facultad está satisfaciendo este requerimiento. Para ello, no sólo nos valdremos de estudios de carácter subjetivo, sino que también generaremos una poderosa herramienta que nos permita medir objetivamente los atributos de una serie de universidades a definir. Luego de esto, creemos que nos encontraremos en una posición privilegiada para efectuar recomendaciones o guías para la elaboración de un plan estratégico por parte de las autoridades de nuestra facultad.

La selección y formulación de un problema constituye uno de los aspectos lógicos más importantes de una investigación. Durante el desarrollo del presente trabajo se pudo apreciar que el problema más importante es ***“La falta de apreciación por parte del mercado objetivo, con respecto al liderazgo que ejerce la Universidad de Chile y su Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en el sistema de educación superior en Chile.”***

La importancia de definir una hipótesis radica en que orienta los esfuerzos del trabajo de investigación, ya que conforma un verdadero núcleo para nuestro estudio, siendo una posible respuesta al problema antes establecido. De esta manera, nos plantearemos la hipótesis principal a abordar durante la investigación del siguiente modo: ***“La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile posee el carácter de líder para nuestro mercado objetivo”***

Este trabajo de investigación se estructura de la siguiente manera: el primer capítulo, “La Percepción en los Procesos Conductuales”, tiene como objetivo proporcionar un marco de referencia y generar conciencia de la importancia de estos dichos procesos, dando una base teórica a capítulos posteriores; el segundo capítulo, “Estudios de Mercado”, presenta un robusto análisis de la percepción de nuestro segmento objetivo, el tercer capítulo, “Medición de Variables Estratégicas”, tiene como misión el evaluar objetivamente a cada institución escogida para lograr apreciar y entender las

congruencias e incongruencias con los resultados del capítulo anterior. Por último, el cuarto capítulo, “Conclusiones y Consideraciones Finales”, expondrá los resultados finales de la investigación, basándose en una breve descripción de los hombres de negocios en Chile.

Pretendemos que nuestro Seminario sea un aporte importante en la identificación de los posibles aspectos mejorables en nuestra facultad y así mismo nos ayude a proyectar nuestras fortalezas al medio. No basta con ser la mejor Universidad, sino que transmitir está realidad a la percepción de los stakeholders.

# CAPÍTULO I : LA PERCEPCIÓN EN LOS PROCESOS CONDUCTUALES - Aspectos Teóricos

## LA PERCEPCIÓN ES LA REALIDAD

El objetivo del presente capítulo es exponer y desarrollar aquellos conceptos teóricos que tratan de explicar la forma en que se construye la percepción, la gran influencia que ésta tiene en la toma de decisiones del consumidor y cómo determina sus acciones.

Es fundamental estudiar y comprender las *imágenes del consumidor* y las causas que motivan una determinada conducta en los integrantes del mercado, ya que deben ser la base de toda estrategia de marketing que pretenda satisfacer sus necesidades y deseos.

La razón que nos lleva a desarrollar este tema en su forma teórica, es la necesidad de ilustrar que la toma de decisiones se basa principalmente en la percepción (lo que piensa el individuo). El análisis racional de la realidad objetiva es influenciado por la forma en que son percibidos los estímulos del ambiente. En definitiva, la percepción que tenga cada individuo de la realidad \* determinará la forma en que éste vea el mundo, lo analice y tome las decisiones que lo lleven a la acción.

Este capítulo ha sido estructurado en dos partes. La primera abarca los temas directamente relacionados con la *conducta del consumidor* y, la segunda, trata de la

*percepción* y sus efectos en dicha conducta.

El campo de la conducta del consumidor estudia la forma en la que los individuos, grupos y organizaciones seleccionan, compran, usan y disponen de bienes y servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.

El aparatado de percepción examina su dinámica, sus aspectos y los procesos psicológicos que la conforman.

## **PARTE 1: LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR.**

El proceso del pensar humano ha sido estudiado en profundidad a través de la historia. Diversas ciencias y disciplinas han logrado dar con enfoques y explicaciones que sirven de herramientas para comprenderlo.

Las ciencias médicas -con la psicología-, las ciencias sociales -con la sociología-, la administración y la economía, han centrado sus esfuerzos no en los procesos fisiológicos, sino en aquellos en los que sin conocer la razón “química” del pensamiento lo determinan y explican el comportamiento de las personas.

La ciencia de la administración por medio del marketing, el punto de vista que nos es más familiar, se ha preocupado directamente de dichos procesos mentales para alcanzar con éxito sus objetivos fundamentales y, también, facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo tipo de mercados.

Específicamente, el concepto de marketing puede ser definido como *el conjunto de actividades dirigidas a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores a través del intercambio*. Es decir, la base para la sobrevivencia y crecimiento de toda empresa consiste en lograr el mayor número de intercambios, lo que significa conseguir que los consumidores *perciban* nuestro satisfactor (producto y/o servicio) como mejor que el de la competencia y tengan una actitud positiva que los conduzca a la acción de compra. Luego, si consideramos que el éxito del marketing es función del intercambio y éste es función de la conducta del consumidor, es posible concluir que estudiar y tratar de entender las causas que motivan una determinada conducta en los integrantes del mercado objetivo es fundamental para definir oportunidades, analizar ventajas competitivas, desarrollar e implementar estrategias exitosas en marketing.

Al estudiar la conducta del consumidor es fundamental entender el proceso decisional en el que ellos se ven envueltos y los factores que lo condicionan. En este sentido, la ciencia económica, en contraste con las ciencias de la administración, ha dado grandes pasos, pero basando sus descubrimientos –representados por las distintas teorías de comportamiento del consumidor- en supuestos que apuntan a la racionalidad de los seres humanos.

Expertos de la economía describen típicamente el proceso del pensar de un *homo sapiens* como uno estrictamente lógico y centrado en objetivos claramente definidos y libres de las influencias cambiantes de la emoción y la irracionalidad. Sin embargo,

estos supuestos han sido siempre objeto de suspicacias, pues a primera vista distan de los procesos inciertos y sin lógica a los que recurrimos a la hora de tomar una decisión.

No discutimos el hecho de que el comportamiento de algunos humanos calce perfectamente en los patrones racionales desarrollados por los economistas, en los cuales el consumidor realiza un análisis costo v/s beneficio de las variables que determinan el problema decisional. Lo que destacamos es que la percepción juega un rol preponderante en este análisis, ya que las decisiones son tomadas luego de considerar los beneficios y costos **percibidos**, alterando y sesgando el proceso racional y transformándolo en un proceso irracional y subjetivo.

Ante esto, algunos economistas han ido paulatinamente modificando sus modelos incluyendo aspectos y conductas de origen irracional, en los que se han tomado prestados enfoques de la psicología e incluso de la biología para tratar de explicar de mejor forma aquellas conductas. Esta nueva rama de la economía, llamada “economía conductual”, ha comenzado a abandonar las presunciones de que las personas se comportan racionalmente y se ha acercado a la realidad del comportamiento humano.

Irónicamente, dichas consideraciones de irracionalidad y otros aspectos de la psicología, fueron planteados en las teorías desarrolladas por los padres de la economía, como Adam Smith, Irving Fisher y John Maynard Keynes. Sin embargo fueron desterrados a comienzos de los años cuarenta con el comienzo de la era dorada de la racionalidad económica, el nacimiento del “homo economicus” y el creciente y definitivo uso de los modelos matemáticos para explicar el comportamiento que, además, eran muchísimo más sencillos de entender y desarrollar si se suponía la racionalidad del consumidor.

La conducta racional es determinada por varios componentes. Supone que, bajo un mínimo de racionalidad, o “racionalidad estrecha”, un homo economicus siempre tratará de maximizar su “felicidad” o, como lo denominó John Stuart Mill, su “utilidad total”. En otras palabras, enfrentado a una decisión el homo economicus tomará la opción que le dé la mayor utilidad esperada, siendo también consistente con sus elecciones. Si prefiere las peras a las manzanas, y las manzanas a las naranjas; preferirá sin dudar, las peras a las naranjas.

En adición al párrafo anterior, existe una definición ampliada de racionalidad, la que incluye la noción de que las creencias de una persona están basadas en un análisis objetivo y lógico de todas las evidencias y variables disponibles. De esta forma, el consumidor maximizará siempre su utilidad y tratará de obtener los mayores beneficios considerando las restricciones a las que se ve enfrentado -i.e., presupuestarias, de tiempo, espacio, entre otras- resumidas en el concepto de cuán “costoso” es para él tomar dicha opción.

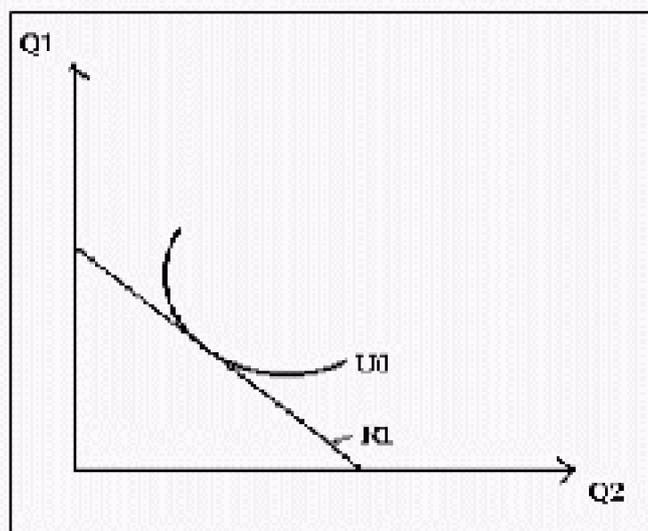


Fig. El consumidor racional maximiza su utilidad, alcanzando la curva  $U_0$ , dadas sus restricciones  $R_1$ , adquiriendo una combinación o canasta óptima de los bienes  $Q_1$  y  $Q_2$ .

**Fig.** El consumidor racional maximiza su utilidad, alcanzando la curva  $U_0$ , dadas sus restricciones  $R_1$ , adquiriendo una combinación o canasta óptima de los bienes  $Q_1$  y  $Q_2$ .

Como se expuso anteriormente, este análisis racional tiene sentido al considerar que se ha mostrado por medio de diversos experimentos que el consumidor efectivamente realiza un proceso de análisis costo-beneficio consistente con la racionalidad propuesta por los economistas tradicionales. Sin embargo, si advertimos el importantísimo rol de la percepción, la decisión final del consumidor no será exactamente la predicha por los modelos racionales, sino cualquier otra que haya sido determinada subjetivamente por el resultado del análisis de los beneficios y costos percibidos.

Algunos de los experimentos mencionados en el párrafo anterior fueron realizados por psicólogos experimentalistas y por economistas de la nueva escuela, quienes trabajan en un amplio campo de tratados conductuales que apuntan a confrontar la idea de que la gente, individual y colectivamente, actúa racionalmente la mayoría de las veces. Muestras de estas conductas “no racionales” serán brevemente ilustradas y explicadas a continuación por medio de ejemplos relacionados con el tema que motiva este seminario:

**Arrepentimiento:** la gente tiende a ser desproporcionadamente influenciada por el miedo al posible *arrepentimiento* posterior a la toma de una decisión, con frecuencia, preferirá incluso disminuir su beneficio con tal de evitar un pequeño riesgo asociado al hecho de haberse equivocado. Esta conducta, llevada al extremo y practicada durante un periodo prolongado de tiempo, es conocida como *disonancia cognitiva* y se presenta cuando un individuo se rehúsa a aceptar la realidad si ésta va en contra de sus principios y creencias atesoradas por largo tiempo. Los psiquiatras lo denominan “negación”.

*Ejemplo:* un gerente de recursos humanos puede continuar prefiriendo a los candidatos egresados de una determinada casa de estudios sólo por la posibilidad de que un candidato de otra universidad pueda no alcanzar el desempeño esperado por la

*compañía. Es decir, prefiere no arriesgar la elección con un candidato potencialmente mejor, para no tener que arrepentirse posteriormente.*

**Anclaje:** Las personas habitualmente son sobre influenciadas por las sugerencias de otros. Pueden ser afectadas incluso cuando saben que la sugerencia no está siendo hecha por alguien que está mejor informado.

*Ejemplo: La decisión de postular a una u otra universidad para un alumno de cuarto medio puede estar en gran medida influenciada por los comentarios hechos por sus compañeros, los que pueden tener menos información de la que él posee.*

**Sesgo de Status Quo:** los experimentos demuestran que la mayoría de las personas aparentemente sufren de dicho sesgo, el que consiste en el deseo de permanecer en las mismas condiciones de la situación inicial, sobre todo cuando se ven enfrentados a tomar decisiones bajo incertidumbre o que impliquen riesgos de pérdidas.

*Ejemplo: Una tradición mantenida por generaciones, con relación a estudiar en una determinada universidad puede sesgar la decisión de un miembro de la familia en edad de postular, el que hará su elección prefiriendo aquella que mantiene la tradición.*

**Compartimentalización:** la teoría de la utilidad esperada asume que las personas evalúan decisiones individuales analizando el contexto en el cual se encuentran. Sin embargo, los psicólogos han encontrado que de hecho los individuos tienden a atacar los problemas individualmente, como si fueran independientes entre sí y del contexto en el que se encuentran. Luego, toman sus decisiones acerca de cosas en un “compartimiento mental” particular, sin tener en consideración las implicancias de hechos presentes en otros compartimientos de su mente.

*Ejemplo: Puede existir una preferencia por contratar candidatos de una determinada universidad para un área de la empresa, y candidatos de otra para otra área. Considerando las decisiones distintamente, dependiendo del área para la cual se requiera el candidato, así podría ser distinta la decisión -en cuanto a la universidad- de contratar para el área de marketing, de la decisión de contratar para el área de finanzas.*

**Exceso de confianza:** actualmente, existe mucha evidencia de que, consistente e irracionalmente, las personas creen que cuando toman una decisión sin tener en cuenta toda la información relevante se equivocan con una probabilidad mucho menor que la real. Es decir, poseen un exceso de confianza en sus estimaciones que no tiene un respaldo verdadero.

*Ejemplo: Si le preguntáramos a un ejecutivo con qué probabilidad cree que acertó en la decisión de contratar a un determinado candidato, ésta sería mucho mayor a la real.*

**Heurística Representativa:** El exceso de confianza puede deberse a este fenómeno, el que representa la tendencia de tratar eventos aislados como si fueran representativos de algún patrón conocido. Por esta razón, las personas pueden tener una sensación de familiaridad con algún evento y la confianza necesaria como para pronosticar lo que ocurrirá en futuras situaciones similares sólo por haber vivido una, lo que puede llevar a “ver” patrones en datos desconocidos, incluso donde no existen.

*Ejemplo: Un ejecutivo encargado de la contratación, al conocer el desempeño de sólo un candidato de la universidad A, puede creer que todos los egresados de dicha*

*universidad tendrán el mismo nivel sin ninguna razón objetiva.*

**Heurística de Disponibilidad:** Vinculado con los puntos anteriores, la gente tiende a prestar excesiva atención a un hecho aislado más que a la totalidad de los posibles escenarios que determinaron tal hecho, esto porque simplemente era más visible o estaba más fresco en sus mentes.

*Ejemplo: Para un contratante, a pesar de haber escogido siempre egresados de una universidad, basta que sólo el último de ellos tenga un mal desempeño para que contamine su percepción en relación a la calidad de los egresados de ella.*

**Pensamiento Mágico:** otro curioso hábito humano es el de atribuir a los actos propios consecuencias que no tienen nada que ver con ellos, y por lo tanto, creer que se tiene una influencia mayor en las consecuencias de nuestros actos cuando son exitosos. Por ejemplo, si al comprar un acción ésta sube de precio inmediatamente, habrá sido nuestra “maravillosa aptitud” para elegir qué acciones comprar y no una “simple casualidad” la causante de dicha situación. Estrechamente relacionado está el **pensamiento casi-mágico**, el que consiste en la creencia de que los pensamientos pueden influenciar los eventos ocurridos en la realidad. “Si pienso que ocurrirá, ocurrirá”.

**Sesgo de visión posterior:** una vez que las cosas ocurren, a menudo la gente esgrime que lo supo de antemano o incluso que lo predijo, cuando en realidad no lo hicieron. Esto también es denominado *sesgo de memoria*.

*Ejemplo: Un contratante puede argumentar que él tomo la decisión de elegir a la persona X -que resultó ser extremadamente exitosa- porque “siempre supo que era bueno”*

Complementando los tratados conductuales y experimentos anteriores, surgió del campo de la psicología una idea que ha tenido un gran impacto en la economía. Se trata de la “**Teoría de Prospecto**”, la que fue desarrollada por Daniel Kahneman, de la Universidad de Princeton, y por Amos Tversky, de la Universidad de Standford.

La “**Teoría de Prospecto**” reúne un gran número de investigaciones en el área de la psicología. Difiere en aspectos cruciales con la teoría de la utilidad esperada, pero comparte la ventaja de poseer una modelación matemática simple y se basa en el hecho de que los individuos son “aversos a las pérdidas”. Esto no es lo mismo que la “aversión al riesgo”, que señala que a cualquier nivel dado de riesgo el individuo puede consistentemente ser racional en sus decisiones, pues quienes sufren de “aversión a las pérdidas” valoran el riesgo inconsistentemente.

De esta teoría se desprende que la gente suele equivocarse al ponderar las probabilidades de ocurrencia. Asumen que las potenciales pérdidas son más probables que las potenciales ganancias y, además, tienden a tomar las decisiones aisladamente y no como partes de un contexto. Por dicho trabajo, y por demostrar “...que frente a la incertidumbre, las decisiones de las personas pueden variar sistemáticamente de las predicciones efectuadas según las teorías tradicionales. Y que se privilegia no perder a arriesgar ganar, o ir sobre seguro antes que apostar a algo probable”, Kahneman recibió recientemente el Premio Nóbel de Economía 2002, destacando la importancia de su trabajo como un aporte para entender la conducta del consumidor.

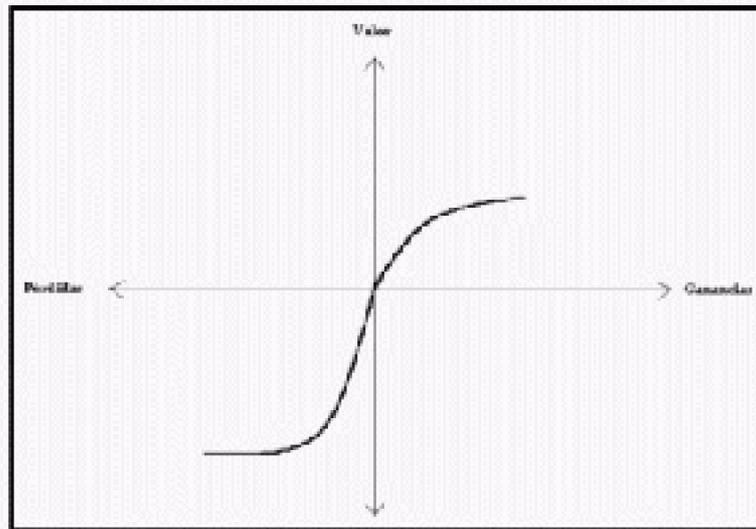


Fig. Función Asimétrica del Valor de Kahneman y Tversky. Proporciona una mayor importancia o "peso" a las pérdidas que a las ganancias, reflejando la "aversión a las pérdidas" de los individuos.

*Fig. Función Asimétrica del Valor de Kahneman y Tversky. Proporciona una mayor importancia o "peso" a las pérdidas que a las ganancias, reflejando la "aversión a las pérdidas" de los individuos.*

Como punto final de esta primera parte rescatamos que, de acuerdo a lo ilustrado anteriormente, el consumidor intenta ser racional a la hora de tomar las decisiones, pero falla consistentemente en considerar aquellas variables que racionalmente debieran determinar su conducta, ya que subjetiva y psicológicamente se ve influenciado por distintos factores, principalmente por su percepción de los hechos, su interpretación de la realidad y su forma de crear una imagen inteligible del mundo.

Por lo tanto nos enfrentamos al desafío de reconocer como determinante de la conducta del consumidor su percepción de la realidad, pues será ésta la que en definitiva establezca sus acciones, pasando por alto incluso los supuestos de irracionalidad o racionalidad del consumidor. Si suponemos al consumidor como racional, su percepción de los costos y beneficios de una decisión sesgarán su análisis y lo convertirán en subjetivo y, si suponemos que es irracional, con más fuerza aún su acción quedará supeditada a lo que él considera como "su realidad".

## PARTE 2: LA IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS PERCEPTUALES EN LA INTERPRETACIÓN DE LA REALIDAD.

La realidad es un fenómeno totalmente personal. Se basa en las necesidades, deseos, valores y experiencias vividas por cada individuo. De este modo, la "realidad" es **sólo** la

percepción que éste tiene del mundo y del medio ambiente que lo rodea. *La “realidad” no es lo que en realidad es, sino lo que los consumidores creen que es.* Por tanto los individuos toman decisiones, adquieren hábitos y ejercen acciones basados en lo que **perciben** es la realidad.

### **PERCEPCIÓN**

La percepción puede ser descrita como “la forma en que vemos el mundo que nos rodea”. Dos individuos pueden estar sujetos a los mismos estímulos bajo condiciones aparentemente iguales, pero la forma en que los reconocen, seleccionan, organizan e interpretan, es un proceso altamente individualizado, el que se basa en las necesidades, valores y expectativas de cada persona. Así, *la percepción se define como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos*<sup>1</sup> *para integrar una visión significativa y coherente del mundo.*

## **I.LA DINÁMICA DE LA PERCEPCIÓN**

---

La percepción no tan sólo depende del ingreso sensorial, sino que es el resultado de dos diferentes clases de “ingresos” que interactúan para formar cuadros personales –las percepciones- que experimenta cada individuo.

Un tipo de ingreso está constituido por los estímulos físicos que proceden del ambiente externo y, el otro, lo proporcionan los individuos mismos en forma de ciertas predisposiciones (por ejemplo, expectativas, motivos, y aprendizaje basado en experiencias anteriores). La combinación de estas dos clases de “ingresos” produce una visión del mundo muy privada y personal.

Cada ser es un individuo único, con experiencias, deseos, anhelos y expectativas únicas, por lo que también las percepciones de cada individuo lo son, esto explica por qué no hay dos personas que vean el mundo exactamente de la misma manera.

La situación descrita hace imperiosa la necesidad de que las empresas y organizaciones realicen periódicamente estudios de mercado que permitan agrupar estas percepciones de orígenes tan distintos, para así determinar estrategias exitosas en distintos segmentos del mercado.

La percepción no es sólo un asunto de absorber objetivamente los estímulos presentes en el ambiente. Los individuos deben ser muy selectivos respecto de cuáles estímulos van a reconocer y los organizan de manera subconsciente de acuerdo con principios psicológicos, asignándoles significados subjetivos (lo que expresa que los interpretan) de acuerdo con sus necesidades, expectativas y experiencias. A continuación examinaremos con mayor detalle cada uno de estos aspectos de la percepción: **la selección, organización e interpretación de estímulos.**

### **1. SELECCIÓN PERCEPTUAL**

Los consumidores ejercitan subconscientemente mucha selectividad respecto de

---

<sup>1</sup> *Un estímulo es una unidad de información que ingresa por cualquiera de los sentidos, por ejemplo, nombres de marca, anuncios, comerciales, etc.*

cuáles aspectos del ambiente –cuáles estímulos- van a percibir. Un individuo puede observar algunas cosas y pasar por alto otras. En consecuencia, en la realidad la gente recibe -o percibe- sólo una pequeña parte de los estímulos a los que está expuesto, por lo que lograr la real atención del consumidor no es una tarea fácil.

En situaciones en las que hay gran cantidad de estímulos de ingreso, los sentidos no detectan las intensidades o diferencias pequeñas, por lo que se hace necesario producir grandes impactos para lograr la atención de los consumidores (o consumidores potenciales). A raíz de esto, es que nace el concepto de umbral diferencial que es la menor diferencia que puede detectarse entre dos estímulos (también conocida como d.a.p., diferencia apenas perceptible).

En el siglo XIX, el científico alemán Ernest Weber, descubrió que la d.a.p. entre dos estímulos no era una magnitud absoluta, sino relativa a la intensidad del primer estímulo. La Ley de Weber, como se le conoce, establece que mientras más fuerte sea el estímulo inicial mayor será la intensidad adicional que se necesita para que se perciba el segundo estímulo como algo diferente.

La selección de estímulos depende de tres factores principales: la *naturaleza* intrínseca del estímulo; la experiencia previa del consumidor en la medida que afecte sus *expectativas*; y sus *motivos* en ese momento (necesidades, deseos e intereses). Cada uno de estos factores puede servir para incrementar o reducir la posibilidad de que el estímulo se llegue a percibir.

### A. Naturaleza del Estímulo:

Se determina en base a dos conceptos esenciales: las características sensoriales del estímulo y su contenido informativo.

Una característica es “sensorial” si estimula cualquiera de los cinco sentidos y tiene como objetivo lograr la atención del consumidor. Asumiendo que un aviso logró la atención del consumidor, el siguiente paso es cómo hacer que perciba la marca publicitada dependiendo de la información contenida en el aviso.

El “contenido informativo” conduce al proceso perceptual desde un ámbito puramente sensorial a la *organización* e *interpretación* de los estímulos. Es decir, la información acerca de los atributos y la composición de un producto, permite al consumidor organizar el estímulo y luego interpretarlo.

Los estímulos de marketing incluyen una gran cantidad de conceptos que afectan la percepción del consumidor, como la naturaleza del producto o servicio, sus atributos físicos, la marca y los anuncios y comerciales. Frecuentemente, los anunciantes utilizan dispositivos extremos para llamar la atención, lo que les permitirá alcanzar un máximo de contraste y penetrar el filtro perceptual de los consumidores.

### B. Expectativas:

Generalmente, la gente ve lo que espera ver, y lo que espera ver por lo común se basa en la familiaridad, experiencia anterior o conjunto precondicionado.

En un contexto de marketing, las personas tienden a percibir los productos y sus atributos de acuerdo a sus propias expectativas, que pueden incluso estar influenciadas

por “dichos al pasar” de otros individuos. Así, si una persona realiza un comentario referente a la baja calidad de una universidad o casa de estudios, este comentario podrá *per se* influir negativamente en la percepción que se tenga de ésta, por ejemplo.

La percepción está influenciada por las características de cada consumidor: lo que él sabe y siente acerca de un estímulo. Tales conocimientos y sentimientos se convierten en expectativas, las que son creencias previas acerca de lo que algo es, posee u ofrece. Las expectativas influyen de tal manera en la percepción, que incluso comúnmente terminamos viendo lo que esperamos ver, por ejemplo: dos individuos, frente a los mismos estímulos externos y dado un contexto y un set de características dadas, pueden terminar percibiendo una situación de manera completamente distinta dependiendo de sus precedentes.

Cabe señalar que las expectativas se convierten en la influencia dominante en la percepción y, a su vez, en la conducta del consumidor sólo bajo dos condiciones específicas: cuando el estímulo es vago y abierto a interpretaciones y cuando el consumidor no tiene el grado de conocimiento necesario o expertise en la materia para evaluar el estímulo objetivamente. De esta forma, si el consumidor tiene o ha tenido una experiencia previa que le haya dado parámetros objetivos de comparación y el conocimiento necesario para interpretarlos, la percepción estará mayormente dada por el contenido informacional del estímulo más que por las expectativas previas.

#### C. Motivos:

La gente tiende a percibir cosas que necesitan o desean. Mientras más fuerte es la necesidad, mayor es la tendencia a pasar por alto los estímulos ambientales no relacionados con ella. Simplemente, el proceso perceptual de un individuo se afina por sí mismo más estrechamente a los elementos del ambiente que son importantes para la persona.

Los gerentes de marketing reconocen la importancia de enfocar sus productos o servicios a las necesidades percibidas por los consumidores o consumidores potenciales. La identificación de estas necesidades percibidas se puede realizar por medio de investigaciones de mercado, indagando en lo que los consumidores consideran que son los atributos ideales de la categoría del producto, o lo que los consumidores perciben que son sus necesidades en relación a la categoría del producto. El experto en marketing puede después segmentar el mercado sobre la base de tales necesidades y modificar la publicidad del producto o servicio de manera que los consumidores de cada segmento perciban el producto como satisfactor de sus necesidades, deseos e intereses específicos.

#### CONCEPTOS IMPORTANTES EN LA PERCEPCIÓN SELECTIVA

Para enfrentar el gran número de comunicaciones de marketing y otros tipos de estímulos a los cuales se ven expuestos, los consumidores <sup>2</sup> \* se van convirtiendo paulatinamente cada vez en más “selectivos”. Ignoran algunos estímulos e incluso cambian las posibles interpretaciones de otros, generando barreras para la información

---

<sup>2</sup> Según algunos estudios, un consumidor típicamente se enfrenta a más de 3.000 comunicaciones de marketing semanalmente, y sólo un pequeño número de estos logran captar su real atención.

entrante y sesgando sus expectativas. Para ello los consumidores emplean distintos procesos selectivos:

**Exposición Selectiva:** Los consumidores buscan en forma activa mensajes que encuentren agradables o con los que simpatizan y evitan los que son dolorosos o amenazantes. También se exponen selectivamente a anuncios que les confirman la sabiduría de sus decisiones de compra.

**Atención Selectiva:** Es más probable que la gente note los estímulos relacionados con sus necesidades o intereses y que tenga menor conciencia de aquellos que son irrelevantes para sus necesidades actuales. Además, los consumidores varían en términos de la clase de información en que están interesados, la forma del mensaje y el tipo de medio que prefieren. También es más probable que la gente note estímulos que “espera” y cuyas desviaciones sean grandes en relación con la magnitud normal del estímulo y el impacto que produce, lo cual está directamente relacionado con el concepto de umbral diferencial o d.a.p.

**Retención Selectiva:** La gente olvida mucho de lo que aprende, pero tiende a retener información que apoya sus actitudes y creencias. Gracias a la retención selectiva, es probable recordar las cosas buenas que *se dicen* acerca de un producto –o servicio- que nos gusta y olvidemos las cosas buenas que *se dicen* acerca de productos competidores. Por ello es que el experto en marketing se debe valer de la actuación -recurriendo por ejemplo a la enfatización de las experiencias cuando el producto es de alto involucramiento o al uso de celebridades como modelos cuando el producto no lo es- y a la repetición al enviar mensajes a su mercado objetivo.

**Defensa Perceptual:** Subconscientemente, los consumidores filtran y dejan fuera estímulos que para ellos es importante *no ver*, aún cuando la exposición ya ha tenido lugar. De este modo, es menos posible que sean percibidos conscientemente los estímulos amenazadores o que sean perjudiciales de alguna u otra manera que aquellos neutrales al mismo nivel de exposición. Inclusive los individuos pueden distorsionar inconscientemente la información que no sea consistente con sus necesidades, valores y creencias. Así, por ejemplo, es esperable que un estudiante de una universidad privada no vea un estudio de rankings de universidades si cree que los resultados de éste no le son favorables, pues al tratarse de un producto de alto involucramiento se ve comprometido con su universidad por un período de tiempo prolongado.

**Bloqueo Perceptual:** Los consumidores se protegen a sí mismos del bombardeo de estímulos simplemente desconectándose al bloquear tales estímulos de la plena conciencia. Los estudios muestran que los consumidores eliminan una enorme cantidad de publicidad; mentalmente se desconectan como efecto de la naturaleza visualmente sobrestimulante del mundo en que vivimos, y el mercado universitario no es la excepción.

**Distorsión perceptual:** Los consumidores pueden distorsionar la información negativa que afecte su ego, decodificándola de manera que sea más congruente con sus creencias y expectativas previas. Dados los grandes volúmenes de información, los consumidores han aprendido ciertos “trucos” para procesar la que proviene del ambiente de una manera más simple y eficiente y de esta forma resolver sus inquietudes de

compra con el menor esfuerzo posible. Además, esta táctica les permite codificar la información rápidamente, y saber si ésta les sirve para su uso inmediato, si debe almacenarla para un uso posterior o simplemente si debe descartarla del todo.

## 2. ORGANIZACIÓN PERCEPTUAL

La gente no experimenta los numerosos estímulos que selecciona del ambiente como sensaciones separadas y discretas, sino que más bien tiende a organizarlos en grupos y percibirlos como un todo integrado. Así, las características percibidas de los estímulos más simples se visualizan como una función del todo al que el estímulo parece pertenecer. Este método de organización simplifica considerablemente la vida del individuo.

Tres de los principios más importantes de la organización perceptual son: figura y fondo, agrupamiento, y cierre.

**Figura y fondo:** Los estímulos que contrastan con su ambiente son los que probablemente más se noten. La ilustración visual más simple consiste en una *figura* sobre un *fondo* o entorno. Por lo general, la figura se percibe con claridad porque en contraste con su entorno parece estar bien definida, sólida y al frente. Sin embargo, el fondo se percibe como algo definido, vago y continuo.

La gente tiende a organizar sus percepciones en relaciones figura y fondo. No obstante, el aprendizaje afecta los estímulos que se perciben como figura y cuáles afectan como fondo. Tal como la selección perceptual, la organización perceptual se ve afectada por los *motivos* y las *expectativas* basadas en la experiencia. Por ejemplo, la forma en que se percibe un patrón reversible de figura y fondo puede estar influida por asociaciones agradables o desagradables ocurridas en el pasado con uno u otro elemento aislado, incluso podría influir el cansancio y estado físico del individuo. En conclusión, se deben planear cuidadosamente los anuncios para asegurarse de que los estímulos que se desea los consumidores perciban, sean vistos como figura y no como fondo.

**Agrupamiento:** Los individuos tienden a agrupar automáticamente los estímulos de manera que formen una impresión o cuadro unificado. La percepción de estímulos como grupos o trozos de información más que de unidades discretas de información, facilita\* su registro en la memoria y recuerdo. Los expertos en marketing utilizan el agrupamiento para implicar ciertos significados deseados en relación con sus productos o servicios. Por ejemplo, para el caso de una universidad es común ver anuncios en los que se muestra a grandes personalidades o ejecutivos exitosos que hayan egresado o que trabajen en ella.

**Cierre:** Los individuos tienen la necesidad de cierres. Esta necesidad se expresa organizando las percepciones de manera que formen un cuadro completo. Si el patrón de estímulos al cual se exponen está incompleto, de todas maneras tienden percibirlo como completo; es decir, de manera consciente o inconsciente tienden a llenar las partes faltantes. La necesidad de cierre también se ve en la tensión que experimenta un individuo cuando una tarea está incompleta y la satisfacción y alivio que llega cuando ha concluido. La presentación de un mensaje publicitario incompleto “sugiere” a los consumidores que lo completen y, el mismo acto de completarlo sirve para involucrarlo más profundamente en el mensaje en sí.

### 3. INTERPRETACIÓN PERCEPTUAL

Hemos enfatizado que la percepción es un fenómeno personal. La gente es selectiva respecto de cuáles son los estímulos que percibe y los organiza sobre la base de ciertos principios psicológicos. La interpretación de los estímulos también es individual, ya que se basa en lo que los individuos esperan ver a la luz de su experiencia anterior, del número de explicaciones factibles que pueden visualizar y sobre los motivos e intereses que tienen en el momento de la percepción.

Algunos estímulos son débiles a causa de factores como una pobre visibilidad, brevedad de la exposición o constante fluctuación. Cuando los estímulos son muy ambiguos, un individuo los interpretará de manera que sirvan para satisfacer sus necesidades, deseos e intereses personales, y así en lo sucesivo.

Las experiencias anteriores y las interacciones sociales, pueden ayudar a formar ciertas expectativas que proporcionan categorías o alternativas que los individuos utilizan en la interpretación de estímulos. Mientras más estrecha sea la experiencia del individuo más limitado será su acceso a categorías alternativas.

#### INFLUENCIAS DISTORSIONADORAS

Los individuos están sujetos a diversas influencias que tienden a distorsionar sus percepciones:

**Apariencia Física:** La gente tiende a atribuir cualidades que asocian con cierto tipo de personas a otros que puedan parecerse, estén conscientes o no de tal similitud. Por esta razón la selección de modelos para anuncios y para comerciales de televisión puede ser un elemento clave como culminación de la persuasión. Los estudios en apariencia física han determinado que los modelos atractivos son más persuasivos e influyen positivamente sobre las actitudes y comportamientos del consumidor que los modelos de apariencia promedio. Los hombres más atractivos se perciben como hombres de negocios de más éxito que los hombres de apariencia promedio.

**Estereotipos:** Los individuos tienden a llevar “cuadros” del significado de varias clases de estímulos. Sirven como expectativa de qué puede esperarse de situaciones, gente o eventos específicos, y son determinantes importantes de la forma en que dichos estímulos serán percibidos. Por ejemplo, un estereotipo deseable sería que los más exitosos hombres de negocios provienen de la Universidad de Chile.

**Rasgos Irrelevantes:** Cuando se requiere formar un juicio perceptual difícil, usualmente los consumidores responden a estímulos irrelevantes. Por ejemplo, una estudiante de cuarto medio puede basar su elección de universidad en el hecho de que exista disponibilidad de estacionamiento.

**Primera Impresión:** Las primeras impresiones tienden a ser duraderas; sin embargo al formarse el preceptor aún no sabe qué estímulos son relevantes o predictivos del comportamiento posterior. Muchas veces el soporte físico y las instalaciones de una institución pueden llevar al público a atribuir cualidades que en realidad la organización no posee, o también puede darse el caso contrario. Este hecho es de gran importancia, ya que nunca se tendrá una segunda oportunidad de causar la primera impresión.

**Salto a Conclusiones:** Mucha gente tiende a sacar conclusiones antes de examinar

toda la evidencia relevante. Incluso los guionistas de textos comerciales cuidan no dejar los argumentos más persuasivos hasta el final.

Efecto Halo: Tradicionalmente este efecto se ha utilizado para describir situaciones en que la evaluación de un objeto, persona o institución se basa en la estimación de unas pocas dimensiones o sólo una. Los especialistas en comportamiento del consumidor amplían la noción del efecto halo para incluir la evaluación de objetos múltiples (por ejemplo, una línea de productos) sobre la base de la evaluación de una dimensión. De esta forma, es común que este efecto se aproveche en la extensión de un nombre de marca con una línea de productos –o servicios- hacia otra. Por ejemplo, el prestigio de los programas de postgrados se ve ampliado y potenciado por la excelencia de los programas de pre-grado en el tiempo.

## **II. IMÁGENES DEL CONSUMIDOR**

---

Los consumidores tienen ciertas percepciones duraderas, o **imágenes** que son relevantes para el estudio del comportamiento del consumidor.

Productos, servicios y marcas tienen un valor simbólico para los individuos que los evalúan sobre la base de su consistencia con las imágenes personales de ellos mismos. Algunos productos y servicios parecen estar de acuerdo con la auto-imagen del individuo y otros no. Los consumidores tratan de preservar o exaltar sus auto-imágenes comprando productos o contratando servicios que creen son congruentes con esa auto-imagen, y evitando la compra de los que no lo son.

### **A. CALIDAD PERCIBIDA**

Frecuentemente, los consumidores consideran la calidad de un producto o servicio sobre la base de una diversidad de señales informativas que asocian con él. Algunas \*son intrínsecas al producto o servicio; otras son extrínsecas -como precio, imagen de la tienda, ambiente del servicio, imagen de marca, y mensaje promocional-. Ya sea de manera aislada o combinada, estas señales proporcionan la base para percepciones de la calidad del producto y servicio.

A los consumidores les gusta creer que basan la evaluación de la calidad de sus productos en señales intrínsecas, ya que así pueden justificar las decisiones de productos que hagan (positivas o negativas) sobre la base de objetividad o racionalidad en la selección de productos. A pesar de ello, la mayoría de las veces las características físicas que utilizan para juzgar la calidad, no tienen una relación intrínseca con la calidad del producto. Por ejemplo, aunque muchos consumidores pretenden comprar una marca por su mejor sabor, a menudo son incapaces de distinguir esa marca en pruebas de sabor a ojos cerrados. *Consumer Report* encontró que con frecuencia los consumidores son incapaces de diferenciar entre varias bebidas cola y que sus preferencias se basan más bien en señales extrínsecas como precio, presentación, publicidad e, incluso, presión de sus compañeros o integrantes de sus grupos de referencia.

### **CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIOS**

Es más difícil que los consumidores evalúen la calidad de los servicios que la de

productos físicos. Esto se explica por la existencia de ciertas características distintivas de los servicios: su **intangibilidad**, **variabilidad**, **inseparabilidad** (los servicios se proporcionan y se consumen simultáneamente), y **percebilidad\***.

Para resolver el problema de no poder comparar un servicio contra otro de la manera inmediata y tangible en que lo hacen con los productos, los consumidores se apoyan en señales sustitutas (es decir, extrínsecas) para evaluar los servicios, por ejemplo en el caso de una casa de estudios ven el soporte físico o infraestructura, el porcentaje de profesores con postgrado, etc.

Diversos estudios se han dedicado a estudiar la forma en que los consumidores evalúan la calidad de servicio. Se ha llegado a la conclusión de que la calidad de servicio que un cliente percibe es función de la magnitud y dirección de la “distancia” entre las expectativas del servicio del cliente y su evaluación (percepción) del servicio que recibe. Por ejemplo, un alumno recién ingresado a la universidad (sea éste de pre-grado o postgrado) tiene ciertas expectativas sobre la calidad de sus profesores, las bibliotecas de la universidad, las discusiones en clase, etc. Si los servicios no están a la altura de sus expectativas el alumno pensará que la universidad proporciona un servicio de mala calidad, asumiendo que no se ha matriculado en la mejor casa de estudios. Por el contrario, si las expectativas se ven superadas, percibirá que la universidad es una institución educativa de alta calidad.

La escala **SERVQUAL** mide la brecha que existe entre las expectativas de servicio del cliente y su percepción de los servicios que se le entregan en la realidad junto con las siguientes cinco dimensiones de calidad de servicio: aspectos tangibles, confiabilidad, voluntad de respuesta, seguridad, y empatía.

Tangibles	El aspecto del soporte físico, equipos, personal y materiales de comunicación
Confiabilidad	Capacidad de ejecutar el servicio prometido en forma confiable y precisa
Cap. De respuesta	Disponibilidad y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionarles servicio rápido.
Seguridad	Conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad para generar seguridad y confianza.
Empatía	Una atención individualizada, amable, que la empresa proporciona a sus clientes

Delivering Quality Service: Balancing Consumer Perceptions and Expectations, por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry

### **B. IMÁGENES DE PRODUCTO Y SERVICIO**

La imagen mental sobre un producto o servicio que tiene un consumidor, es probablemente más importante para su éxito en última instancia que sus características reales. Los gerentes de marketing tratan de posicionar sus marcas de manera que el consumidor las perciba como ocupantes de un nicho distintivo en el mercado –un nicho que no está ocupado por ningún otro producto. Tratan de diferenciar sus productos

enfaticando atributos que, afirman, van a cubrir mejor las necesidades del consumidor que las marcas competidoras. Intentan crear una imagen de producto consistente con la auto-imagen relevante del segmento objetivo de consumidores.

### **C. POSICIONAMIENTO**

Se pueden asignar diferentes significados para el consumidor (o imágenes del producto) al mismo producto o servicio. Es decir, puede ser *posicionado* de manera diferente para distintos auditorios o puede ser *reposicionado* para el mismo auditorio sin que hayan cambiado de hecho las características del producto o servicio.

El resultado de una estrategia exitosa de posicionamiento es lograr una imagen distintiva de marca en que los consumidores “descansan” cuando seleccionan un producto o servicio. Los consumidores llevan imágenes mentales de marcas particulares y, en el actual ambiente altamente competitivo, poseer una imagen distintiva adquiere mayor relevancia. En la medida en que los productos y servicios se vuelven más complejos y el mercado aumenta su oferta, los consumidores se apoyan en la imagen del producto y no en sus atributos reales cuando toman las decisiones de compra.

#### **El Posicionamiento de Servicios**

En marketing de servicios nos encontraremos con problemas únicos en el posicionamiento y promoción de las ofertas. Éstos incluyen las características del servicio y la importancia del ambiente en que éste se realiza.

Como los servicios son intangibles, la imagen se convierte en un factor clave en la diferenciación de un servicio respecto de sus competidores. Así, el objetivo del marketing en este sector es permitir al consumidor que vincule una imagen con una marca específica. Por esto es que se han desarrollado estrategias para proporcionar a los consumidores imágenes visuales y recordatorios tangibles de sus ofertas de servicio, por ejemplo vehículos con el logo de la compañía, lápices, fósforos en el caso de restaurantes, jabones en envases de hotel y otros diversos artículos especiales que mantengan a la marca en la memoria del consumidor.

Algunas compañías ofrecen distintas versiones de sus servicios a diferentes segmentos del mercado utilizando distintas estrategias de posicionamiento, lo que requiere de mucho cuidado para no causar confusión perceptual entre sus consumidores.

El diseño del **ambiente** del servicio es un aspecto importante de la estrategia de posicionamiento del servicio, y tiene una fuerte influencia sobre las impresiones del consumidor y el comportamiento de consumidores y empleados. El ambiente físico es en particular importante para crear una impresión favorable en servicios como los bancarios, las tiendas de retailing, las empresas consultoras y las universidades, entre otros.

El ambiente representa la imagen del proveedor de servicios. De esta forma se hace evidente que un ambiente favorable de servicio crea entre los consumidores la percepción de que el servicio mismo satisface mejor sus necesidades.

#### **Estrategias de Reposicionamiento**

Los mapas perceptuales o de posicionamiento, permiten determinar la forma en que los productos o servicios de la compañía “aparecen” ante los consumidores en relación a

las marcas de la competencia sobre una o más características relevantes. Posibilitan visualizar las brechas en el posicionamiento de todas las marcas relevantes en la clase de productos o servicios e identificar áreas donde no se están satisfaciendo las necesidades del consumidor en forma adecuada.

Si a raíz de un análisis de posicionamiento se determina que la marca ha sido sistemáticamente mal evaluada en algún atributo, se debe realizar en forma urgente una estrategia de reposicionamiento por medio de una campaña promocional que enfatice dicho atributo. Así, se intenta cambiar lo más rápido posible esa mala percepción en el mercado, ya que si permitimos que esta opinión se aloje por mucho tiempo en la mente de nuestros consumidores, será mucho más difícil realizar con éxito las labores posteriores de reposicionamiento. Desde luego, la campaña sólo tendrá éxito si el producto o servicio en realidad -objetivamente- posee la característica.

Por otro lado, independiente de qué tan bien se encuentre posicionado un producto, puede ser obligado su reposicionamiento como respuesta a hechos que se den en el mercado, por ejemplo que un competidor haya ido apoderándose de una porción del mercado que antes ocupaba nuestra marca.

Por último, otra razón para reposicionar un producto o servicio es que vayan cambiando o, incluso, hayan cambiado las preferencias de los consumidores.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La percepción es el proceso a través del cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan los estímulos en una visión del mundo significativa y coherente. Tiene implicaciones estratégicas, ya que los consumidores toman decisiones y se comportan de acuerdo con lo que perciben más que basándose la realidad objetiva. Esto afecta, finalmente, su análisis costo-beneficio cotidiano.

Los productos, servicios y marcas tienen imágenes (es decir, significados simbólicos) para el consumidor. La imagen percibida de un producto o servicio probablemente es más importante para su éxito en última instancia que sus características físicas reales. Los productos y servicios que se perciben en forma favorable tienen más oportunidad de ser comprados o contratados que los que posean imágenes desfavorables o incluso neutrales.

Entender la conducta de los consumidores y “conocer a los clientes” es una labor vital, pero ardua. Para ello, el uso de técnicas de investigación de mercado y del estudio de los clientes son tareas fundamentales que nos permiten explorar en este sentido. Además, nos proporcionan ideas para mejorar o desarrollar nuevos productos o servicios, o nuevos mensajes que transmitir al mercado para así reafirmar y potenciar lo que el medio piensa/siente. En caso contrario, si el resultado de los estudios resulta desfavorable, intentar dar un vuelco a esa percepción negativa que con seguridad ha influido en la pérdida de participación de mercado y en el avance de los competidores.

Independientemente de qué tan bien posicionado parezca estar un producto o

servicio, la compañía puede verse obligada a reposicionarlo como resultado de los hechos que se presentan en el mercado, como nuevas estrategias de la competencia o preferencias cambiantes del consumidor.

Es frecuente que los consumidores juzguen la calidad de un producto o servicio sobre la base de una diversidad de señales informativas: algunas son intrínsecas al producto (color tamaño, sabor, aroma) y otras son extrínsecas (precio, imagen de la tienda, imagen de la marca, ambiente del servicio)

Finalmente, y luego de haber expuesto la relevancia del capítulo, estimamos necesario conocer la situación actual de nuestro mercado objetivo. Esta necesidad se basa en que el proceso perceptual es en esencia un proceso individual y es importante agrupar a los consumidores para crear estrategias de marketing efectivas. Lo anterior se logra por medio de estudios de mercado que nos permiten identificar grupos de consumidores con necesidades similares: Segmentos y las imágenes que éstos poseen o Posicionamiento de Marca.

# CAPÍTULO II : ESTUDIO DE PERCEPCIÓN

## ESTUDIO DE PERCEPCIÓN

El objetivo del presente capítulo es conocer la percepción del stakeholder objetivo y, especialmente, de aquellos individuos que tengan influencia directa o indirecta en la contratación de Ingenieros Comerciales.

Para el logro de nuestro objetivo utilizaremos como herramienta metodológica los conceptos de Investigación de Mercados, así obtendremos un análisis de posicionamiento consistente\* que represente las ubicaciones relativas de las principales universidades del país para la Carrera de Ingeniería Comercial. Para la realización de este análisis es necesario identificar las variables más relevantes que describan los atributos evaluados conciente o inconscientemente por nuestro público objetivo.

El desarrollo del capítulo ha sido estructurado en dos partes, la primera consiste en la búsqueda de información secundaria para obtener una mejor perspectiva con respecto al problema anterior y, la segunda, está conformada por un estudio de nuestra autoría realizado a partir de la información secundaria recopilada y creado para conocer aspectos no considerados en otros estudios secundarios.

## **PARTE 1: ESTUDIOS SECUNDARIOS.**

Los datos secundarios son aquellos publicados y recolectados para propósitos diferentes a las necesidades inmediatas y específicas. Pueden clasificarse como provenientes de fuentes de datos internas o externas y éstas pueden ser, también, internas o externas a la organización. Las internas incluyen los estudios previos de investigación y los registros que existen en la empresa o compañía y, las externas, contienen comerciales de investigación, revistas comerciales o informes industriales y gubernamentales.

El resultado de nuestra búsqueda fue el hallazgo de dos estudios de mercado realizados recientemente, cuyo objetivo fue la elaboración de rankings que evaluaran las mejores escuelas de negocios del país.

A continuación describiremos brevemente la metodología y los principales resultados de dichos estudios. Cabe señalar que el primero de ellos corresponde a una fuente de datos de tipo externa y el segundo a una interna, como se explicó en el criterio antes expuesto.

### **I. Publicación Especial Revista Qué Pasa, “Examen a las Universidades Chilenas, Ranking Exclusivo” 2001 y 2002**

---

3

Este estudio se realizó por medio del envío de cuatrocientas encuestas <sup>4</sup> enfocadas a grandes empresarios, gerentes generales o comerciales, representantes de primer nivel del mundo académico dedicado a esta área del conocimiento, economistas, ingenieros comerciales y representantes de entidades gremiales.

La metodología empleada consistió en la entrega de un listado que incluía la totalidad de las instituciones que imparten la carrera de Ingeniería Comercial (52), solicitando la evaluación de cada una de ellas con una escala de 1 a 7, pero absteniéndose en el caso de que no las conocieran lo suficiente.

Los principales resultados obtenidos, se resumen en la siguiente tabla:

<sup>3</sup> Ejemplares de suscripción, años XXX y XXXI, de diciembre 2001 y diciembre 2002, respectivamente.

<sup>4</sup> Se encuentra disponible en el Anexo 1 la encuesta que se llevo a cabo, por ICCOM Estudios de Mercado, para la investigación de diciembre 2002. La metodología utilizada en el presente año, es idéntica a la del año anterior, la cual también estamos analizando.

Universidad	Publicación 2002			Publicación 2001		
	Lugar	Promedio	% Notas sobre 6,0	Lugar	Promedio	% Notas sobre 6,0
Católica de Chile	1º	6,93	94%	1º	6,57	97%
De Chile	2º	6,43	87%	2º	6,22	78%
Adolfo Ibáñez	3º	6,28	67%	3º	5,86	69%
Verónica M. M. M. M.	4º	5,91	43%	4º	5,81	41%
Diego Fontal	5º	5,25	30%	9º	5,36	37%
De los Andes	6º	5,15	37%	4º	5,37	38%
De Concepción	7º	5,03	34%	11º	4,92	26%
Gabriela Mistral	8º	4,83	23%	13º	4,51	n/a
De Santiago	9º	4,59	20%	8º	5,10	37%
Finis Terrae	10º	4,56	20%	6º	5,34	34%
Del Desarrollo	11º	4,52	24%	10º	5,33	22%
Andrés Bello	12º	4,33	13%	17º	4,31	n/a
Católica de Valparaíso	13º	4,33	20%	7º	5,31	32%

De alguna forma, los resultados reflejan el rendimiento que han tenido los egresados de cada universidad en el campo laboral. Se destaca una importante brecha, definida por la considerable baja en el porcentaje de notas sobre 6,0, entre el grupo conformado por las tres primeras universidades y el resto. Este marcado contraste, además, se hace patente en las diferencia en promedio de notas de la universidad ubicada en tercer lugar y la ubicada en cuarto lugar.

Observamos que existe un claro liderazgo de las Universidades Católica, Chile y Adolfo Ibáñez, el que se mantuvo intacto para los años considerados, logrando incluso una mejora en el puntaje promedio en algunas décimas y en el porcentaje de notas sobre 6,0 para la Universidad de Chile.

Llama la atención el gran desplazamiento de lugares ocurrido para el resto de las universidades. Se observan algunos ascensos y descensos importantes, como el de las universidades Gabriela Mistral y Andrés Bello, que subieron cinco lugares en el ranking; y el de las universidades Finis Terrae y Católica de Valparaíso, que cayeron cuatro y cinco lugares, respectivamente. Esta gran inestabilidad entre un año y otro podría deberse a que, en general, el mercado no posee mucha información -comparativamente hablando- de los egresados de las universidades privadas que, por su corta existencia han graduado a un número relativamente pequeño de profesionales.

Se puede apreciar la baja posición alcanzada por la Universidad de Santiago, la que cae una posición en el ranking, del octavo al noveno lugar. Esto refleja su magro desempeño en el área en estudio, ya que es una universidad de carácter tradicional y de mucho prestigio en el pasado, que hoy por hoy se ve superada por varias universidades de carácter .

Finalmente, es importante destacar el pésimo resultado de la mayoría de las universidades consideradas en el estudio. Debemos recordar que son 52 casas de estudio las que dictan la Carrera de Ingeniería Comercial, lo que la convierte en la más ofrecida en el país. Sólo las 13 primeras universidades recibieron notas azules en cuanto a su prestigio y las últimas, de las 25 mejores, no alcanzan siquiera la nota 3,0. Esto deja más que claro, que sólo unas compiten realmente en materia de prestigio.

## **II. Seminario de Título: “Reputación y Posicionamiento: Una Aplicación Práctica”**

---

5

Aquí, evaluamos los diferentes aspectos que conforman la reputación de las distintas universidades que imparten la carrera de Ingeniería Comercial. Su público objetivo considera gerentes y ejecutivos de altos cargos, ya que son ellos quienes contratan y evalúan a los recién egresados.

En la etapa exploratoria surgieron principalmente dos áreas temáticas: las siete principales universidades consideradas por el grupo objetivo y las variables capaces de explicar por sí mismas la reputación que tiene de una u otra casa de estudio.

Las siete universidades son: la Pontificia Universidad Católica, Universidad de Chile, Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad Finis Terrae, Universidad Gabriela Mistral, Universidad de Los Andes y Universidad Diego Portales.

En cuanto a las variables, se distinguieron “calidad del alumnado”, “calidad del profesorado”, “trayectoria de los egresados”, “relación de la universidad con el medio empresarial”, “prestigio e imagen” y, por último, “currículo y metodología de enseñanza”.

Utilizando los resultados anteriores se realizó la fase descriptiva, para la que se diseñó una encuesta (de la que se obtuvieron 112 respuestas) que evaluaría a las universidades seleccionadas en cada una de las variables.

La composición final de la muestra, en relación a la universidad de origen de los encuestados, se resume en la siguiente tabla:

---

<sup>5</sup> Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Univ. de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, realizado por Jorge Edwards Y., Alfredo Gantz V. año 2001

Universidad en que estudió	Frecuencia	Porcentaje
De Chile	40	35,71%
Otra	35	31,25%
Católica de Chile	23	20,54%
Adolfo Ibáñez	6	5,36%
Diego Portales	4	3,57%
Finis Terrae	2	1,79%
Gabriela Mistral	1	0,89%
De los Andes	1	0,89%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

## PRINCIPALES RESULTADOS:

Universidades más preferidas al momento de contratar un ejecutivo:

Universidad	Mayor concentración de preferencias
Católica de Chile	1 <sup>era</sup> preferencia
De Chile	2 <sup>da</sup> preferencia
Adolfo Ibáñez	3 <sup>era</sup> preferencia
Diego Portales	4 <sup>ta</sup> preferencia
Gabriela Mistral	5 <sup>ta</sup> preferencia
de Los Andes	6 <sup>ta</sup> preferencia
Finis Terrae	7 <sup>ma</sup> preferencia

Evaluación por universidad, según las variables definidas en la etapa exploratoria, y en escala tradicional de 1 a 7, fue:

Universidad	Nota Promedio General
1. Católica de Chile	6,471
2. Adolfo Ibáñez	6,086
3. De Chile	6,032
4. Diego Portales	4,684
5. Gabriela Mistral	4,486
6. de Los Andes	4,400
7. Finis Terrae	4,328

Se aprecia una consistencia con los resultados obtenidos en el estudio realizado por revista Qué Pasa, pues existe una marcada diferencia entre el grupo de las primeras tres universidades y el resto, la que se refleja en casi 1,5 puntos de diferencia en nota.

Destacamos el hecho de que se produce un cambio en la tendencia. Si bien inicialmente la Universidad de Chile era más preferida a la hora de contratar que la Universidad Adolfo Ibáñez, ésta última obtiene una mejor evaluación promedio.

Por otra parte, se han evaluado dos variables (en escala tradicional de 1 a 7) que no han sido testeadas en otros estudios:

Variables	FUC	UAI	UCH	UDP	UGM	ULA	FT
Relación con el medio empresarial	6,283	6,142	5,812	4,508	4,383	4,428	4,203
Malla Curricular	6,071	5,785	5,776	4,633	4,508	4,410	4,366

Remarcamos la baja calificación de la Universidad de Chile respecto con sus principales competidoras, esencialmente en la variable “Relación con el medio empresarial”. La opinión que tenga este medio es vital, pues será su percepción la que determine finalmente su preferencia por un candidato u otro. En sí es una gran desventaja ser percibidos como una universidad con pobres relaciones con el medio empresarial y, peor aún, si dicha opinión emana de este último.

Análisis cruzado respecto de las preferencias de contratación, según el área de trabajo del encuestado.

El siguiente análisis nos permite conocer la fortaleza interna percibida para cada área de la universidad, pero siempre manteniendo el orden de preferencia general a la hora de contratar. Por ejemplo, la Universidad de Chile es mejor evaluada para el área de finanzas (1,947) y aún mantiene la segunda preferencia a la hora de contratar en la misma área, después de la Universidad Católica (1,774). A modo de explicación, el valor de las celdas se encuentra en un rango de 1 a 7, donde 1 representa la primera

preferencia al contratar y 7 la última.

Fig008.gif

Apreciamos que la Universidad Católica obtiene su mejor calificación en el área comercial, la Universidad de Chile en finanzas, y la Universidad Adolfo Ibáñez en Operaciones. La Universidad Diego Portales en el área de Recursos Humanos, la Universidad Gabriela Mistral en Marketing, y las universidades de Los Andes y Finis Terrae, en Operaciones.

### **OTRAS CONCLUSIONES**

El 95,53% de los encuestados señaló que “sí es importante que exista un centro de extensión para incentivar la interrelación empresa / universidad”

Un 76,79% aseguró que “aún existe un diferencial o brecha entre una universidad tradicional y una privada”, a pesar de que dicha brecha ha ido disminuyendo en el tiempo. Los autores señalan que más del 60% de los encuestados han egresado de casas de estudios tradicionales, y por lo tanto, podría existir un sesgo en ese sentido. Sin embargo, creemos que dicho sesgo no es relevante, pues esta composición es representativa de la realidad en el mercado laboral chileno. El mercado tiene un sesgo, pero no el estudio.

La mayor pluralidad / diversidad son experiencias que llenan y mejoran la calidad de un alumno íntegro, el saber convivir con toda clase de gente, situación que además aporta muchísimo en las capacidades personales de los egresados de casas de estudio tradicionales.

Como conclusiones finales de este trabajo, recalcan las diferencias existentes entre las universidades tradicionales y las privadas. Aunque éstas últimas presentan una tendencia ascendente, en cuanto a captar los mejores alumnos y profesores, todavía están lejos de alcanzar a las universidades tradicionales. Sin embargo, de continuar este fenómeno, “existe un claro riesgo de que el prestigio de los egresados de una u otra universidad se vea equiparado”.

Luego de haber finalizado la etapa de búsqueda y análisis de información de carácter secundario, nos encontramos en condiciones de realizar nuestro propio estudio de mercado. Así, podemos profundizar en los aspectos de importancia descubiertos en los dos estudios anteriores y, además, recopilar información de primera fuente con respecto de otras variables que no han sido cubiertas.

## **PARTE 2: ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DE LA CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL.**

6

<sup>6</sup> Investigación realizada por los autores bajo la supervisión del profesor *Enrique Manzur M.*, Ph.D y con la colaboración de un grupo de trabajo, compuesto por alumnos de quinto año de Ingeniería Comercial, Universidad de Chile: *E. Brundell, N. Rozas y C. Sáez.*, en el periodo mayo – julio del 2002.

El siguiente estudio está enfocado, como es de esperar, en ejecutivos de altos cargos del medio empresarial y que, por su naturaleza, tienen injerencia en la contratación de Ingenieros Comerciales.

Posee la estructura tradicional de una investigación de mercado. Es decir, se inicia con una etapa exploratoria seguida de un completo desarrollo en la etapa descriptiva, para luego realizar un análisis de posicionamiento y finalizar con las respectivas conclusiones.

## **ETAPA EXPLORATORIA**

---

Como etapa inicial realizamos una investigación exploratoria. El objetivo es formular hipótesis respecto de problemas y/o oportunidades potenciales presentes en la situación de decisión. Específicamente, se diseñó para obtener una aproximación de las variables que son importantes a la hora de contratar a un Ingeniero Comercial y para conocer cuáles son las universidades mejor cotizadas y/o más relevantes, entre aquellos ejecutivos de cargos superiores que cuentan con influencia en la contratación de Ingenieros Comerciales.

Para obtener esta información realizamos entrevistas personales en profundidad no estructuradas. Éstas contemplan un interrogatorio extenso e individual a las personas para explorar las razones implícitas en las actitudes y el comportamiento. Su objetivo es lograr que el encuestado hable libremente y exprese en detalle sus opiniones e incluso sus sentimientos respecto del tema. El propósito fue llegar más allá de las reacciones superficiales del encuestado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamientos.

Las entrevistas fueron realizadas a diez altos ejecutivos de importantes empresas con oficinas centrales en la Región Metropolitana. Para ellas se diseñó una pauta de preguntas que serviría de guía para la conversación:

¿Dónde realizó sus estudios de pre-grado?

¿Qué tan importante ha sido para Ud. el haber estudiado allí? ¿Qué tipo de temas aprendidos durante su permanencia en ella le han ayudado (o perjudicado) en su vida profesional?

Actualmente, ¿Cuáles cree Ud. que son las cinco mejores Universidades del país? (ordenar de mejor a peor).

A la hora de contratar a un Ingeniero Comercial: ¿De qué Universidad prefiere que haya egresado?

¿Qué diferencia a dichos profesionales de los egresados de otras Universidades?

¿La opción de una determinada Universidad depende del área para la que serán contratados? (por Ej. uno de la Chile para finanzas, uno de la Católica para marketing, etc.)

Algunas empresas prefieren trabajar sólo con egresados de una determinada Universidad, por ejemplo, el Banco Edwards con egresados de la Univ. de Chile o el

grupo Luksic con egresados de la Univ. Católica. ¿Existen en su empresa este tipo de preferencias? ¿Por cuál Universidad en particular? ¿Por qué?

Si tuviera que definir en una palabra a cada Universidad (de las 5 que seleccionó en la pregunta 3) ¿cuál sería su palabra?

Ej. Univ. Chile – diversidad

Univ. Católica – eficacia

¿Son estas ideas o conceptos asociados relevantes a la hora de contratar un profesional? ¿En qué medida? ¿Por qué?

¿Cambiaría su decisión de contratar a alguien de la Universidad: (nombrar Universidad rankeada en 5° lugar en la pregunta 3), si viera que ésta ha sido rankeada en primer lugar en las publicaciones de los medios? por Ej. ranking revistas Qué Pasa, América Economía, etc.

¿Contrataría Ud. a un postulante de la Universidad rankeada por Ud. en el 5° lugar con promedio de notas 6.0, antes que a uno de la Universidad rankeada por Ud. en 1° lugar con promedio de notas 5.0?

¿Existen otros factores o consideraciones que sean importantes para Ud. al momento de una contratación? ¿Cuáles? ¿Qué razones? Por Ej. Ética profesional, educación laica, calidad del profesorado, etc.

¿Es importante que los académicos de la Universidad del postulante tengan presencia en los medios de comunicación, mediante publicaciones, participación en seminarios y foros, comentarios de sucesos económicos relevantes, entre otros?

En base a los comentarios emitidos se obtuvieron variables que resumen aspectos importantes y considerados por los ejecutivos al momento de contratar a un Ingeniero Comercial.

Los aspectos destacados en las entrevistas, más que variables fueron conceptos, como “*la historia / trayectoria / desempeño*”, los que incluyen la experiencia laboral previa que tenga el egresado; la experiencia del contratante con egresados de determinadas universidades y el desempeño de connotadas figuras públicas egresadas de las universidades en estudio, por ejemplo.

Otro concepto general obtenido dice relación con la “*difusión*”, esto representa aspectos como los medios utilizados para dar a conocer la universidad, publicaciones de las investigaciones realizadas por ésta y citaciones en los medios de comunicación, entre otros.

Cabe destacar que este último concepto no tiene relación directa con la contratación de Ingenieros Comerciales, pues el concepto surgió de la propia naturalidad de la conversación cuando se intentó explicar las mejoras en los rankings publicados y en las percepciones de los ejecutivos respecto del posicionamiento de las universidades del país.

Otro punto capturado en esta etapa fue la distinción de que los atributos personales del postulante muchas veces son más importantes que la universidad de origen. Liderazgo, capacidad de análisis y solución de problemas, visión de futuro e idoneidad

para trabajar en grupo e interrelacionarse. Sin embargo, para un recién egresado la universidad es gran medida su “carta de presentación”, lo que en cierta forma permite perfilar al postulante.

## **ETAPA DESCRIPTIVA**

---

Luego de haber reconocido y definido el problema de decisión, el siguiente paso fue llevar a cabo la etapa de investigación descriptiva, la que está diseñada para explicar los sucesos que están aconteciendo y con qué frecuencia ocurren.

El objetivo de esta etapa es describir la percepción e imagen que se tiene actualmente en el ámbito empresarial de las distintas facultades de Ingeniería Comercial, evaluándolas de acuerdo a ciertas variables que se desprendieron del análisis de la etapa exploratoria.

El instrumento metodológico escogido para la recolección de datos fue un cuestionario con carácter de encuesta auto administrada vía correo electrónico a 77 ejecutivos y gerentes pertenecientes a la población de interés.

La población de interés es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Se concreta en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. En este caso, la definiremos como todos los gerentes y ejecutivos de altos cargos de distintas áreas de negocios con potencial injerencia en la contratación de Ingenieros Comerciales dentro de sus respectivas empresas.

El marco muestral es una lista de todas las unidades de muestreo disponible para su selección en una etapa del proceso de muestreo. En este caso, se utilizó el “Directorio de Empresas y Ejecutivos 2001”, por tratarse de una muestra representativa que incluye desde empresas PYMES hasta multinacionales.

El error de marco muestral lo consideramos muy pequeño, pues al tratarse de un directorio nacional posee un alto grado de similitud a la población de interés.

Para llegar a estos ejecutivos con nuestra encuesta, digitamos las respectivas direcciones de sus correos electrónicos.

Nuestro tamaño muestral corresponde a **3.225 ejecutivos**, cuya dirección de correo electrónico se encontraba listada en el marco muestral. La tasa de respuesta fue de un **2,4%**, la que corresponde a **77 respuestas**.

El procedimiento de muestreo es “no probabilístico” por conveniencia, ya que los encuestados se auto-seleccionaron al momento de auto-administrarse la encuesta y remitirla por correo electrónico a la casilla destinada para tales fines.

A continuación presentamos la encuesta y la carta de presentación, firmada por nuestro profesor guía, en representación del Centro de Marketing & Estrategia de nuestra Facultad.

Este documento fue dirigido en forma personalizada mediante un software diseñado para esta tarea:



Santiago, Junio del 2002
Estimado(a)
<b>Sr. _____ Gerente _____ Empresa _____</b>
<u>Presente</u>
El Centro de <b>Marketing &amp; Estrategia</b> de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, tiene el agrado de invitarle a colaborar con una investigación dirigida a importantes ejecutivos del ámbito empresarial, con el objeto de conocer su opinión acerca de los factores determinantes en la contratación de Ingenieros Comerciales.
Por esta razón, le solicitamos destinar alrededor de cinco minutos de su tiempo en responder la siguiente encuesta adjunta vía e-mail. Esta información será utilizada en forma confidencial y con fines estrictamente académicos.
Agradeciendo su valiosa colaboración, saluda atentamente a usted:
<b>Enrique Manzur Mobarec</b> Ph.D. in Business Administration <b>Centro de Marketing &amp; Estrategia</b> Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas <b>Universidad de Chile</b>

## Encuesta

Agradecemos una vez más su valiosa cooperación, y le pedimos que envíe su respuesta vía e-mail a: [investigacion@terra.cl](mailto:investigacion@terra.cl)

Datos Personales:

Nombre	
Empresa	
Cargo actual	

1) ¿En qué Universidad desarrolló usted sus estudios superiores de pregrado?

**Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas**

---

a) Universidad Diego Portales	_____
b) Universidad de Chile	_____
c) Universidad de Santiago de Chile	_____
d) Pontificia Universidad Católica	_____
e) Universidad Adolfo Ibáñez	_____
f) Otra	_____

2) Ordene las siguientes Universidades, según su preferencia a la hora de contratar un Ingeniero Comercial, de 1 (más preferido) a 5 (menos preferido)

a) Universidad Diego Portales	_____
b) Universidad de Chile	_____
c) Universidad de Santiago de Chile	_____
d) Pontificia Universidad Católica	_____
e) Universidad Adolfo Ibáñez	_____

3) Evalúe la importancia de las siguientes variables, de una u otra universidad, al momento de contratar un Ingeniero Comercial, marque con una cruz (X)

Variables	No Importante	Poco Importante	Ni Importante / Ni Poco Importante	Importante	Muy Importante
Calidad del Alumnado					
Capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados					
Calidad del profesorado					
Trayectoria/historia de los egresados					
Nivel de exigencia/dificultad					
Forma de promocionarse /difusión de imagen					
Participación en los medios de comunicación					

4) Evalúe cada una de las universidades del cuadro en relación a las distintas variables. Utilice para esto una escala de 1 (muy mala) a 7 (muy buena).

VARIABLES	Univ. Diego Portales	Univ. de Chile	Univ. de Santiago de Chile	Univ. Católica	Univ. Adolfo Ibáñez
Calidad del Alumnado					
Capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados.					
Calidad del profesorado					
Trayectoria/historia de los egresados					
Nivel de exigencia/dificultad					
Forma de promocionarse /difusión de imagen					
Participación en los medios de comunicación					

5) Evalúe cada uno de los siguientes argumentos, de manera que representen en la mejor forma su opinión, marque con una cruz (X)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/Ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La diversidad en el alumnado entrega un "plus" a sus egresados					
El perfil de los alumnos es un sello entregado por cada Universidad					
La calidad del pregrado influye en la calidad del postgrado					
La difusión de la investigación es una tarea necesaria					
La investigación debe estar orientada a fines prácticos					

6) Si tiene algún comentario adicional, por favor hágalo en las siguientes líneas:

GRACIAS.

Tanto las universidades estudiadas como las variables y argumentos ocupados en la estructuración de la encuesta, fueron los obtenidos de la etapa exploratoria.

Dicha estructura siguió un orden lógico, primero se le pedía al encuestado identificarse y luego contestar la encuesta.

## **Análisis de la estructura del cuestionario:**

---

### **Datos Personales:**

Nombre	
Empresa	
Cargo actual	

Los datos personales tienen la función de identificar a la persona que contesta el cuestionario. Mediante estos datos es posible conocer el cargo y la empresa en la cual trabaja. Esta información la utilizamos para conocer e identificar las características de la muestra, tales como porcentaje de cargos en niveles gerenciales y área en la que se desempeña, principalmente.

Pregunta N° 1:

1) ¿En qué Universidad desarrolló usted sus estudios superiores de pregrado?

a) Universidad Diego Portales	_____
b) Universidad de Chile	_____
c) Universidad de Santiago de Chile	_____
d) Pontificia Universidad Católica	_____
e) Universidad Adolfo Ibáñez	_____
f) Otra	_____

Esta pregunta nos ayuda a saber de qué universidad provienen los ejecutivos que respondieron el cuestionario y poder sacar conclusiones respecto de la procedencia de nuestra muestra. Además, al relacionarla con las respuestas de las preguntas del resto del cuestionario, podremos sacar interesantes conclusiones respecto de lo que piensan los ejecutivos de nuestra muestra sobre las universidades de las que provienen y las otras universidades más importantes.

Esta es una pregunta de tipo cerrada con respuesta múltiple no forzada (con inclusión de la alternativa "otra").

Pregunta N° 2

2) Ordene las siguientes Universidades, según su preferencia a la hora de contratar un Ingeniero Comercial, de 1 (más preferido) a 5 (menos preferido)

a) Universidad Diego Portales	_____
b) Universidad de Chile	_____
c) Universidad de Santiago de Chile	_____
d) Pontificia Universidad Católica	_____
e) Universidad Adolfo Ibáñez	_____

Mediante esta pregunta pretendemos conocer directamente la preferencia de los ejecutivos referente a las universidades “a priori” sin evaluar por variables específicas.

Esta es una pregunta de tipo cerrada de escala ordinal.

Pregunta N° 3

3) Evalúe la importancia de las siguientes variables, de una u otra universidad, al momento de contratar un Ingeniero Comercial, marque con una cruz (X)

<b>Variables</b>	<b>No Importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Ni Importante / Ni Poco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy Importante</b>
<b>Calidad del Alumnado</b>					
<b>Capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados</b>					
<b>Calidad del profesorado</b>					
<b>Trayectoria/historia de los egresados</b>					
<b>Nivel de exigencia/dificultad</b>					
<b>Forma de promocionarse /difusión de imagen</b>					
<b>Participación en los medios de comunicación</b>					

La clasificación de cada variable, de acuerdo a una escala Likert de intervalos, permite conocer a grandes rasgos las variables más importantes al evaluar a una universidad. Además, al complementarla con la pregunta n° 4, nos permite determinar las fortalezas y debilidades de cada universidad evaluada. A modo de ejemplo, si la variable “calidad del alumnado” es evaluada como “muy importante” y alguna universidad es evaluada con un bajo nivel de “calidad del alumnado”, este representará una debilidad para tal universidad.

Pregunta N° 4

4) Evalúe cada una de las universidades del cuadro en relación a las distintas variables. Utilice para esto una escala de 1 (muy mala) a 7 (muy buena).

<b>VARIABLES</b>	<b>Univ. Diego Portales</b>	<b>Univ. de Chile</b>	<b>Univ. de Santiago de Chile</b>	<b>Univ. Católica</b>	<b>Univ. Adolfo Ibáñez</b>
<b>Calidad del Alumnado</b>					
<b>Capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados.</b>					
<b>Calidad del profesorado</b>					
<b>Trayectoria/historia de los egresados</b>					
<b>Nivel de exigencia/dificultad</b>					
<b>Forma de promocionarse /difusión de imagen</b>					
<b>Participación en los medios de comunicación</b>					

El objetivo fundamental de esta pregunta es realizar un mapa de posicionamiento, mediante el cual pretendemos realizar un análisis factorial. Además, queremos saber cuál es la situación actual de las universidades de acuerdo a la percepción de los encuestados, para lo que se les pide que evalúen con nota 1 (muy mala) a 7 (muy buena) las diferentes variables mencionadas.

Esta pregunta se basa en una escala 1-7 Likert de intervalo.

Pregunta N° 5

5) Evalúe cada uno de los siguientes argumentos, de manera que representen en la mejor forma su opinión, marque con una cruz (X)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo/Ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La diversidad en el alumnado entrega un "plus" a sus egresados					
El perfil de los alumnos es un sello entregado por cada Universidad					
La calidad del pregrado influye en la calidad del postgrado					
La difusión de la investigación es una tarea necesaria					
La investigación debe estar orientada a fines prácticos					

Esta pregunta tiene la función de comparar ciertas opiniones representativas de los encuestados en la etapa exploratoria y ver si son compartidas con las de la población de interés. Buscamos averiguar si tales atributos son valorados y si las Universidades van en la dirección correcta. Se basa en una escala Likert de intervalo.

Pregunta N° 6:

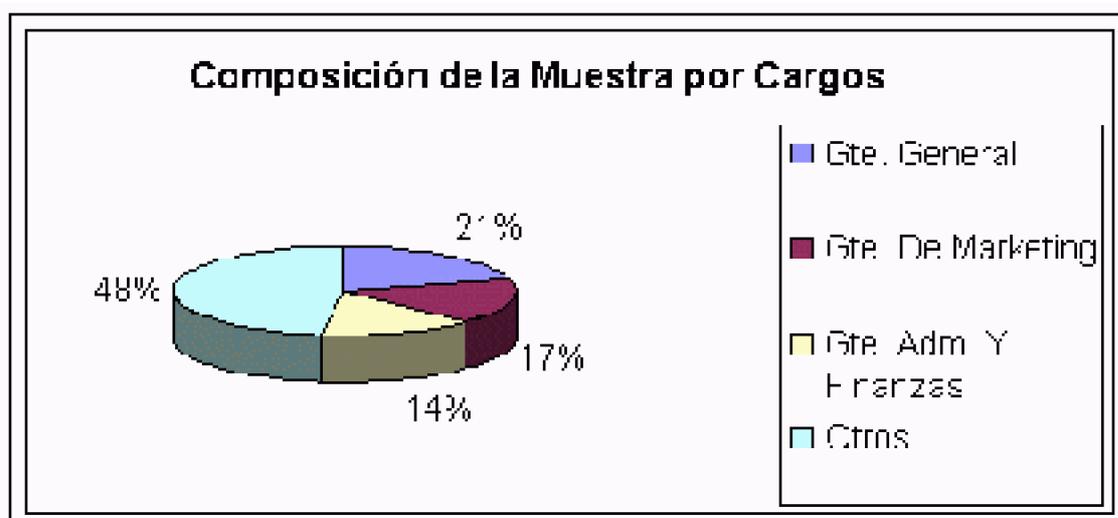
6) Si tiene algún comentario adicional, por favor hágalo en las siguientes líneas:

Pregunta abierta que tiene por objetivo capturar cualquier otro aspecto importante que no haya sido medido dentro del cuestionario.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN – ANÁLISIS DE DATOS:

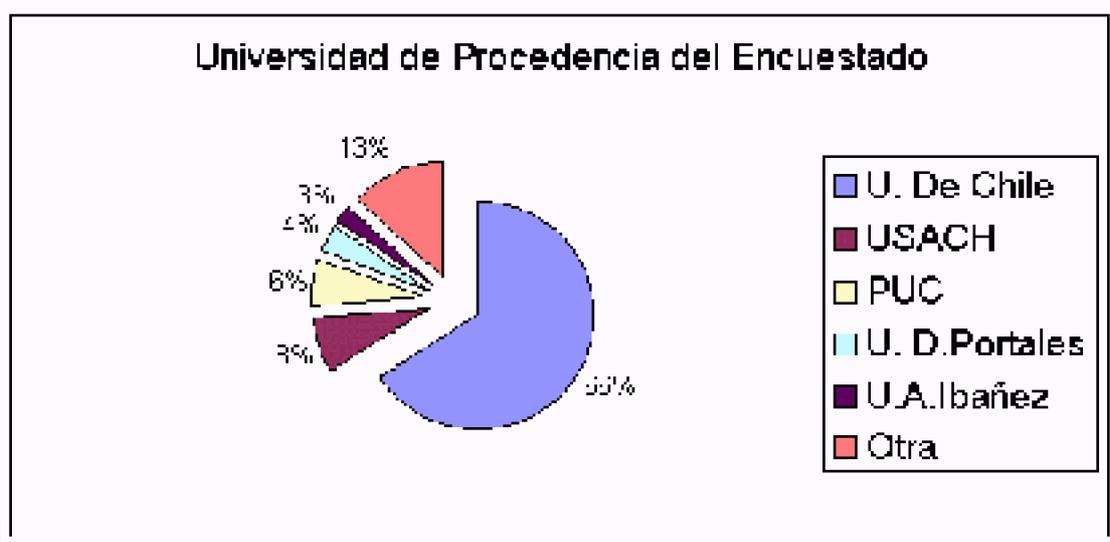
### Características de los encuestados:

De los estadísticos obtenidos del cuadro de antecedentes personales, podemos destacar que el **78,95%** de los encuestados desempeña actualmente el cargo de **gerente de área o general**. Específicamente, el **20,8%**, equivalente a 16 encuestados, es **Gerente General**; el **16,8%**, equivalente a 13 personas, es **Gerente Comercial o de Marketing**; y el **14,3%**, equivalente a 11 personas, es **Gerente de Administración y Finanzas**.



El siguiente cuadro representa la distribución de los encuestados respecto de su Universidad de procedencia, a sus estudios de pregrado:

Universidad	Porcentaje	Número
UCH	66.2%	51
USACH	7.8%	6
PUC	6.5%	5
UDP	3.9%	3
UAI	2.6%	2
Otra	13.0%	10
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>



Los resultados anteriores muestran claramente que un alto porcentaje de los encuestados que se auto seleccionaron egresaron de la Universidad de Chile.

Esto nos plantea la necesidad de analizar posteriormente los resultados por cada una de las instituciones, para tratar de capturar el efecto del posible sesgo (de magnitud y dirección desconocida) que ello genere.

El siguiente cuadro indica el número de veces que cada universidad fue rankeada en cuanto a la **preferencia a la hora de contratar**, en cada uno de los lugares respectivos.

Ranking de Preferencias en Número de Votos por Lugar						
Universidad	1era	2da	3era	4ta	5ta	Total*
De Chile	32	21	15	5	1	74
Católica	26	39	4	2	1	74
Adolfo Ibáñez	10	12	41	9	2	74
De Santiago	1	1	9	34	29	74
Diego Portales	3	1	5	25	40	74

\*Corresponde al número de veces que cada universidad fue rankeada en la pregunta N°2. Los Totales faltantes, son aquellos personas que no se auto seleccionaron en ninguna de las preguntas.

La primera preferencia la ocupa la Universidad de Chile, seguida por la Pontificia Universidad Católica y en tercer lugar por la Universidad Adolfo Ibáñez.

Existe una tendencia de los encuestados a calificar a su propia universidad en los primeros lugares, lo que es esperable. Esto sucede por un efecto de “reflujo”, el cual lleva a las personas a defender su elección a la hora de seleccionar una universidad debido al alto compromiso de esta decisión. Para ver los efectos detallados de esta tendencia, refiérase al Anexo 2.

Sin embargo, destacamos un aspecto de suma relevancia en lo que respecta al número de preferencias en primer lugar que presenta la Pontificia Universidad Católica,

pues de los 28 encuestados que la rankearon en primer lugar, 18 corresponden a egresados de la Universidad de Chile. En otras palabras, un 35,3% de egresados de la Universidad de Chile, marcaron en primera preferencia a los egresados de la Universidad Católica.

Indica en que lugar rankea un encuestado de la UCH a la PUC

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1era	18	35.3	36.7	36.7
2da	27	52.9	55.1	91.8
3era	4	7.8	8.2	100.0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>96.1</b>	<b>100.0</b>	
Omisiones	2	3.9		
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>		

Grado de importancia según variable:

El siguiente cuadro muestra el grado de importancia de las variables, de una u otra universidad al momento de contratar un Ingeniero Comercial. El resultado de cada celda corresponde a la proporción de encuestados que marcaron la preferencia respectiva.

Variables	Muy Importante	Importante	Ni Importante / Ni Poco Importante	Poco Importante	No Importante
Capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados	77,9%	22,1%	0%	0%	0%

Nivel de exigencia/dificultad	44,90%	50,60%	2,60%	1,30%	0%
Calidad del profesorado <sup>2</sup>	40,30%	49,40%	7,80%	1,30%	0%
Calidad del Alumnado <sup>3</sup>	32,90%	51,90%	9,10%	2,60%	1,30%
Traectoria/historia de los egresados	26,70%	53,20%	14,30%	6,50%	0%
Forma de promociónarse (difusión de imagen)	6,50%	24,70%	31,20%	28,60%	9,10%
Participación en los medios de comunicación	2,60%	15,60%	27,30%	36,40%	18,20%

\* La sumatoria de porcentajes no corresponde al 100% debido a que sólo entre un 1,3% y un 2,6% de los encuestados no contestaron correctamente.

Los tres aspectos considerados como más importantes son: “capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados”, “nivel de exigencia/dificultad” y “calidad del profesorado”. Este resultado refuerza la relevancia que le otorgan los contratantes a los atributos individuales de los postulantes por sobre las características generales de su universidad de egreso.

Las variables que capturan los efectos de difusión y promoción en los medios fueron consideradas de baja importancia. Este es un resultado esperable, ya que dichas variables no influyen directamente en la contratación de un ejecutivo u otro, pero sí en el largo plazo, en la percepción que tiene el mercado laboral de las distintas universidades. De esta forma, si no se dan a conocer al medio las fortalezas de las instituciones educativas, éste no tendrá por qué conocerlas ni valorarlas.

**Ranking de Calificaciones - obtenido del procesamiento de la pregunta N° 4:**

RANKING GENERAL DE NOTAS					
	FUC	U. Chile	UAI	USACH	UDO
Calidad del Alumnado	6,1	5,9	5,7	4,5	4,4
Cap. de análisis y solución de problemas de los egresados	6,1	5,8	5,7	4,8	4,5

Calidad del Profesorado	6,4	5,9	6,0	4,8	4,9
Trayectoria/Historia de los egresados	6,3	6,1	5,8	4,6	4,2
Nivel de exigencia/dificultad	6,2	6,2	5,8	4,8	4,5
Forma de promocionarse/difusión de la imagen	6,0	4,8	5,8	4,0	4,8
Participación en los medios de comunicación	5,9	5,0	5,1	3,7	4,1
Promedio General	6,2	5,7	5,7	4,5	4,5
Número promedio de respuestas*	68	67	67	63	63

\* Estos resultados se refieren al número total de encuestados (79), debido a que algunos de ellos, cambiaron la encuesta, o se obtuvieron de otras algunas variables.

Se identifican dos grandes grupos de Universidades, un grupo conformado por las Universidades Pontificia Universidad Católica, Universidad de Chile y Universidad Adolfo Ibáñez y el segundo grupo lo conforman la Universidad de Santiago de Chile y la Universidad Diego Portales.

El líder indiscutido es la P.U.C., con un promedio general 6,2; seguida por la Universidad de Chile y la Universidad Adolfo Ibáñez, que se encuentran compartiendo el segundo lugar.

Sin embargo, si no consideramos en el promedio aquellas variables relacionadas con la difusión, esto es “Forma de promocionarse/difusión de la imagen” y “Participación en los medios de comunicación”, se produce un cambio importante:

La P.U.C. mantiene su promedio estable en 6,2 conservando el primer lugar, pero se produce un avance de la Universidad de Chile, que no sólo logra aumentar su promedio en 3 décimas, ubicándose en segundo lugar con un promedio de 6,0, sino también se distancia de su competidora más cercana, la Universidad Adolfo Ibáñez que sólo aumenta su promedio de 5,7 a 5,8.

PROMEDIO DE NOTAS SIN LAS VARIABLES RELACIONADAS CON LA DIFUSIÓN					
	PUC	UCHILE	UAI	USACH	UDP
Calidad del Alumnado	6,3	5,9	5,7	4,5	4,4
Cap. de análisis y solución de problemas de los egresados	6,0	5,8	5,7	4,8	4,5
Calidad del Profesorado	6,4	5,9	6,0	4,8	4,9
Trayectoria/Historia de los egresados	6,3	6,1	5,8	4,6	4,2
Nivel de exigencia/dificultad	6,2	6,2	5,8	4,8	4,5
Promedio General	6,1	6,0	5,8	4,7	4,4
Número total de respuestas	68	67	67	63	63

Estos resultados reflejan el efecto negativo que producen las variables asociadas a la difusión dentro de la Universidad de Chile, dejando de manifiesto su mal desempeño en esta área. Peor aún, si consideramos que el 66% de los encuestados son egresados de ésta y que es esperable que presenten una mayor sensibilidad y estén más atentos a las publicaciones y a las actividades de este tipo.

A continuación, para tratar de identificar el sesgo producido por la auto evaluación que los encuestados hacen de su propia universidad, realizaremos un análisis desagregado de cómo califican las tres universidades líderes y otras universidades del país al resto de universidades del estudio y a ellas mismas:

CALIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE					
	PTC	P.U.Chile	FAI	DSACH	TDP
Calidad del Alumnado	6,3	5,9	5,6	4,0	4,4
Cap. de análisis y solución de problemas de los egresados	5,0	5,0	5,6	4,7	4,4
Calidad del Profesorado	6,3	5,9	5,8	4,8	4,9
Trayectoria/Historia de los egresados	6,3	6,2	5,8	4,5	4,2
Nivel de exigencia/dificultad	6,2	6,2	5,8	4,0	4,5
Forma de promocionarse/difusión de la imagen	6,2	4,7	5,9	3,9	5,0
Participación en los medios de comunicación	5,0	5,0	5,0	3,6	4,4
Promedio General – UCH	6,1	5,7	5,6	4,1	4,5
Promedio General	6,2	5,7	5,7	4,5	4,5
Diferencia	- 0,1	0,0	- 0,1	- 0,1	0,0

En general la percepción de los egresados de la Universidad de Chile, concuerda en gran medida con la expresada por la muestra.

CALIFICACION DE LOS EGRESADOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA					
	PTC	P.U.Chile	FAI	DSACH	TDP
Calidad del Alumnado	6,8	6,0	6,0	4,0	4,1
Cap. de análisis y solución de problemas de los egresados	6,8	6,0	6,0	5,2	4,0
Calidad del Profesorado	6,8	6,0	6,6	5,0	5,4
Trayectoria/Historia de los egresados	6,6	6,0	6,4	4,6	4,4
Nivel de exigencia/dificultad	6,1	6,0	5,8	4,8	4,1
Forma de promocionarse/difusión de la imagen	6,2	5,1	5,1	4,0	4,0
Participación en los medios de comunicación	6,6	5,6	5,8	4,0	4,4
Promedio General – PUC	6,6	5,9	6,0	4,7	4,6
Promedio General	6,2	5,7	5,7	4,5	4,5
Diferencia	0,4	0,2	0,3	0,2	0,1

Las calificaciones otorgadas por los encuestados de la P.U.C. sobreestiman el promedio obtenido de las Universidades y, además, existe un claro sesgo a sobrevaluar a su Universidad por sobre las otras.

CALIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ					
	PTC	P.U.Chile	FAI	DSACH	TDP
Calidad del Alumnado	6,0	5,4	6,5	4,5	4,0
Cap. de análisis y solución de problemas de los egresados	6,0	5,5	6,5	5,5	5,0
Calidad del Profesorado	7,0	6,0	7,0	5,0	5,0
Trayectoria/Historia de los egresados	7,0	6,0	7,0	5,0	4,0
Nivel de exigencia/dificultad	6,0	5,4	7,0	5,0	5,0
Forma de promocionarse/difusión de la imagen	6,5	5,4	6,5	5,0	3,4
Participación en los medios de comunicación	6,0	5,5	5,5	4,0	3,5
Promedio General – UAI	6,1	5,6	6,0	4,9	4,3
Promedio General	6,2	5,7	5,7	4,5	4,5
Diferencia	0,2	- 0,1	0,9	0,4	- 0,2

Los egresados de la Universidad Adolfo Ibáñez se sobreestiman considerablemente

al momento de autocalificarse, superando en casi 1 punto las estimaciones realizadas por sus pares de otras universidades. Por otro lado, al evaluar al resto, su opinión es concordante con el promedio general.

CALIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS DE OTRAS UNIVERSIDADES					
	PDC	U.Chile	UAI	USACH	UDP
Calidad del Alumnado	6.1	5.7	5.8	4.9	4.6
Cap. de análisis y solución de problemas de los egresados	6.1	5.9	5.6	4.8	4.5
Calidad del Profesorado	6.5	6.1	6.0	4.9	4.7
Trajectoria/ Historia de los egresados	6.1	6.2	5.8	4.9	4.1
Nivel de exigencia/dificultad	6.4	6.4	6.0	4.9	4.6
Forma de promoción y validación de la imagen	4.6	4.6	4.0	3.7	4.1
Participación en los medios de comunicación	5.1	4.8	5.2	3.6	4.0
Promedio General – Otras	6.1	5.7	5.5	4.4	4.4
Promedio General	6.2	5.7	5.5	4.5	4.5
Diferencia	-0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.1

El grupo conformado por “otras” universidades evalúa con calificaciones muy cercanas al promedio general, reflejando un bajo sesgo por ser personas ajenas a las universidades evaluadas y a pesar de sólo representar un 13% de la muestra.

El último análisis que podemos rescatar, se logra al establecer una relación con la pregunta N° 3. Como ya lo mencionamos, las variables más importantes son “capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados”, “nivel de exigencia/dificultad y la calidad del profesorado”. Estas variables representan una fortaleza para la Pontificia Universidad Católica, ya que presentan los mejores promedios. En contraste, la Universidad de Chile posee las menores notas en las variables consideradas dentro del grupo de las tres universidades líderes.

#### **Análisis de Pregunta N° 5 – Evolución de argumentos:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	“Ni en desacuerdo/ Ni en acuerdo”	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La difusión de la investigación es una tarea necesaria	0,0%	0,0%	10,4%	42,9%	46,8%
La investigación debe estar orientada a fines prácticos	0,0%	6,5%	15,6%	33,8%	44,2%
El perfil de los alumnos es un sello entregado por cada Universidad	0,0%	2,6%	10,4%	54,9%	32,2%
La calidad del pregrado influye en la calidad del postgrado	2,6%	5,2%	14,3%	48,1%	29,9%
La diversidad en el alumnado entrega un “plus” a sus egresados	1,3%	9,1%	14,3%	39,0%	36,4%

Los encuestados se mostraron “muy de acuerdo”, en 44,2%, con que la difusión de la investigación realizada por las Universidades chilenas es una tarea necesaria para el

desarrollo del país. Así mismo, creen que la diversidad en el alumnado entrega un valor agregado a sus egresados, lo que implica que el mercado valora los esfuerzos de las instituciones por ser pluralistas en la composición de sus alumnos.

Para conocer la distribución de las respuestas de las variables analizadas anteriormente dirigirse al Anexo 3.

Análisis Factorial:

Producto de lo concluido en la sección de ranking de las universidades -con relación a que es posible distinguir dos grupos de variables que afectan la composición de las calificaciones de dichas universidades-, se hace relevante realizar un análisis factorial que nos permita apreciar gráficamente, por medio de un mapa de posicionamiento, las ubicaciones relativas de las universidades, basadas en dichos factores a determinar.

Como etapa preliminar se realizó el test K.M.O. y de esfericidad de Bartlett para determinar la real factibilidad de agrupar variables en factores representativos de acuerdo a su varianza. Dichos tests arrojaron valores adecuados para proseguir el análisis. Esto es  $KMO > 0,5$  y test de Bartlett lejano del valor 0. ( $p\text{-value} = 0$ )

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		915
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1627.663
	Df	21
	Sig.	.000

El método elegido fue el de *Componentes Principales*, y el *Criterio de Extracción* de variables, e indicó que todas ellas eran relevantes en el análisis, pues todas cumplieron con nuestro criterio de extracción  $> 0,3$ .

Communalities

	Initial	Extraction
Calidad del Alumnado	1.000	.844
Capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados	1.000	.796
Calidad del Profesorado	1.000	.816
Trayectoria/Historia de los egresados	1.000	.843
Nivel de exigencia/dificultad	1.000	.857
Forma de promocionarse/difusión de la imagen	1.000	.864
Participación en los medios de comunicación	1.000	.794

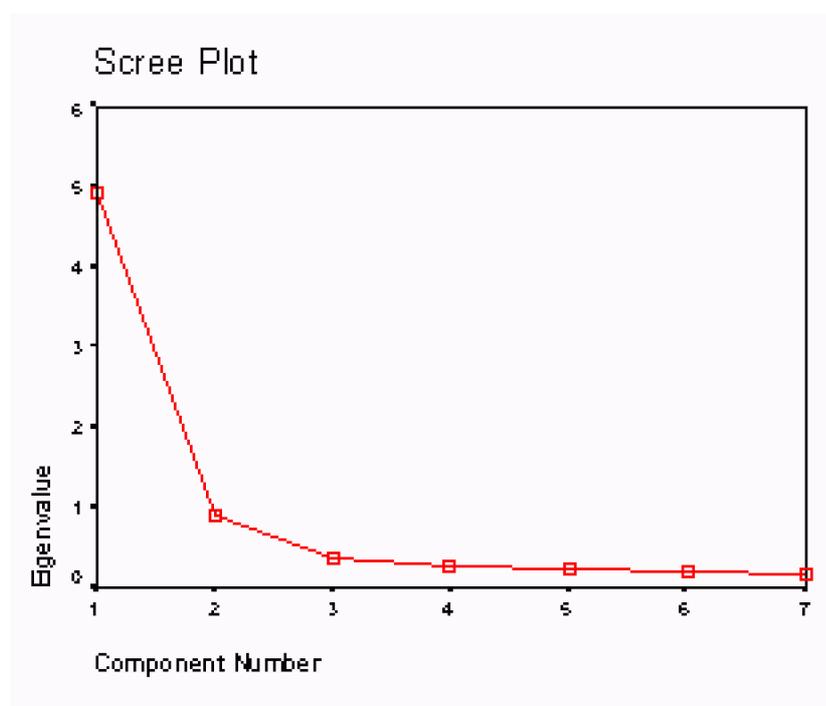
Extraction Method: Principal Component Analysis.

El *Criterio de Selección* de factores escogido, fue el de "Selección a Priori" de dos factores, que en conjunto explicaron el 83% de la varianza total.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.909	70.151	70.151	4.909	70.151	70.151	3.868	55.264	55.264
2	.904	12.911	83.062	.904	12.911	83.062	1.944	27.778	83.042
3	.346	4.938	87.999						
4	.256	3.653	91.653						
5	.235	3.298	94.951						
6	.194	2.772	97.723						
7	.167	2.388	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Otro criterio importante en el que nos apoyamos para la selección del número de factores, es el de *Trazos de Laderas* (scree plot) que también reafirmó la utilización de dos factores:



Finalmente, de acuerdo a la rotación de la matriz de componentes por el Método Varimax, los factores quedaron determinados por las siguientes variables:

Rotated Component Matrix

	Factor 1	Factor 2
Calidad del Alumnado	.871	.291
Capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados	.865	.217
Calidad del Profesorado	.801	.417
Trayectoria/Historia de los egresados	.852	.341
Nivel de exigencia/dificultad	.898	.223
Forma de promocionarse/difusión de la imagen	.200	.907
Participación en los medios de comunicación	.381	.809

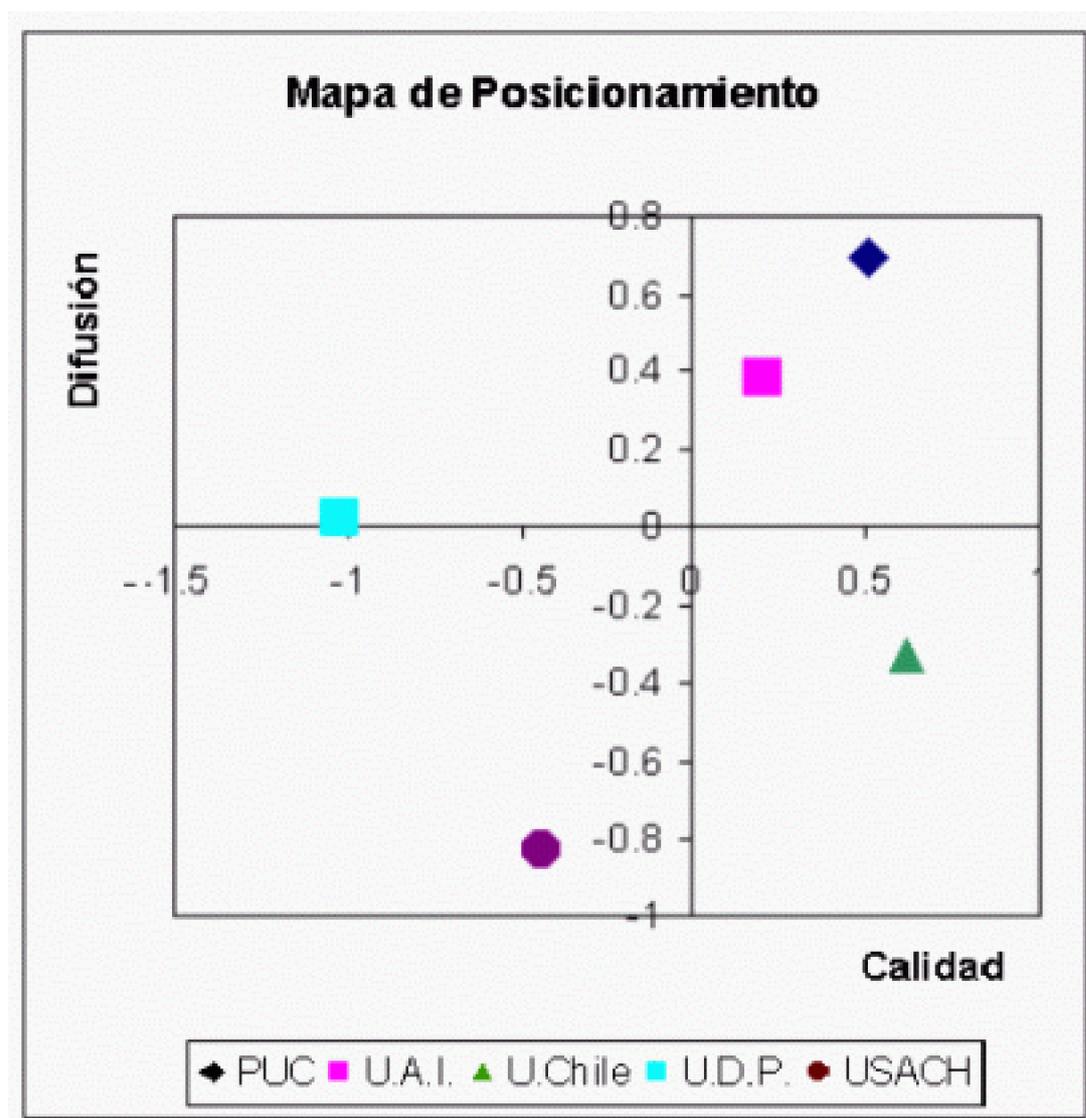
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

En base a las variables que presentan una carga mayor para cada factor, los definimos de la siguiente forma:

**Factor 1: Denominado “CALIDAD”, representa un abanico de atributos que dicen relación con la calidad de la Universidad y la calidad de los egresados.**

**Factor 2: Denominado “DIFUSIÓN”, simboliza la capacidad y dedicación de las Universidades en el ámbito de transmitir sus conocimientos y resultados de las investigaciones y, además, sus esfuerzos en las áreas de promoción y marketing.**

El mapa de posicionamiento obtenido fue el siguiente:



En el anexo 4 se encuentra disponible el cuadro con los factores scores promedio respectivos por universidad, el que permite conocer las coordenadas exactas de cada una en el gráfico.

En él podemos apreciar que en cuanto al factor “calidad” la Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica y la Universidad Adolfo Ibáñez, son percibidas como similares, destacándose levemente el desempeño de la Universidad de Chile.

Con respecto al factor “difusión”, la Universidad Católica y la Adolfo Ibáñez son percibidas de manera similar, pero siempre persistiendo un claro liderazgo de la Universidad Católica. La Universidad de Chile, en contraste, se encuentra posicionada en un nivel bajo en comparación a las líderes .

Respecto de las opiniones vertidas en el espacio de comentarios de la encuesta (pregunta n° 6), las más destacables dicen relación a que las universidades no tan sólo deben responsabilizarse de la parte teórica de la enseñanza y de su enfoque práctico,

sino también deben preocuparse de formar profesionales íntegros que estén actualizados en sus conocimientos y, además, de su vigencia tanto en el ámbito social como en el empresarial. En este sentido\* nos permitimos citar la opinión de uno de los encuestados, que a nuestro juicio es la que más aporta y potencia el análisis:

“Quiero mucho a mi Universidad (Universidad de Chile) y me siento muy orgullosa de haber estudiado en ella, pero cada día veo con más y gran preocupación que la otras Universidades (UC, Portales, AI, etc.) captan a los mejores egresados, tanto de los colegios, como de las Universidades (postgrados), por razones como la alta politización de la escuela, la falta de infraestructura adecuada (bibliotecas, espacios de estudio, guías de ayuda para alumnos) y, lo que es más grave aún, por la falta de un currículum “aterizado” que prepare mejor a los “administradores”. Conozco alumnos de excelente nivel que prefieren estudiar en Universidades como la U. de los Andes, la Finis Terrae y otras, antes de entrar a la Chile por las razones que antes les mencioné. Incluso los postgrados mis propios compañeros de Universidad los han hecho en la Católica y en la Adolfo Ibáñez porque les significan mayor reconocimiento en el mercado, mejor nivel de conexiones laborales y un mayor aporte a su desarrollo como profesionales. Quisiera ver a mi Universidad volver al liderazgo de las escuelas de Ing. Comercial y no seguirla viendo bajar cada vez más en el ranking de las mejores”.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Las siguientes conclusiones tienen por objeto destacar los aspectos de mayor relevancia que presentan los estudios de mercado antes descritos.

Gracias a este análisis conjunto, podremos continuar el desarrollo de este seminario con una base sólida y con la plena seguridad de que nos referiremos a la real apreciación -que posee el mercado laboral- en cuanto a las principales universidades que dictan la carrera de Ingeniería Comercial.

En primer lugar, es necesario distinguir a aquellas universidades que **habitualmente** han sido consideradas como las mejores y más importantes. En este sentido, podemos mencionar que existen dos grupos claramente definidos y distanciados. El primero –el grupo estratégico de las líderes- compuesto por la Pontificia Universidad Católica, Universidad de Chile y la Universidad Adolfo Ibáñez. El segundo conformado por la Universidad Técnica Federico Santa María, la Universidad de Los Andes, la Universidad Diego Portales, la Universidad Gabriela Mistral y la Universidad Finis Terrae.

En segundo lugar, y cumpliendo con el objetivo planteado en la introducción del capítulo, las principales variables que se pueden extraer son:

- Nivel de exigencia / dificultad
- Calidad del Profesorado
- Trayectoria/Historia de los egresados
- Calidad del Alumnado

#### Relación con el medio empresarial

Otro punto esencial corresponde a la mayor importancia que poseen las características intrínsecas de cada alumno en comparación con las características de la Universidad de la cual se egresó. De esta forma, a la hora de contratar a un Ingeniero Comercial, son sus atributos personales los que priman en el proceso. Sin embargo, destacamos que de todas maneras el nombre (o marca) de su Universidad sigue siendo la mejor carta de presentación para quienes se integran al mercado laboral por primera vez y, por lo tanto, requieren los esfuerzos necesarios de sus Instituciones Superiores para garantizar que el sello de cada alumno sea de excelencia y perdure en el tiempo.

A partir de estas y otras variables, se realizó un análisis de posicionamiento. Las dimensiones en las que se basan dichas conclusiones fueron cabalmente representadas por dos factores que las agrupaban: Calidad y Difusión. Respecto de ellos, las dos Universidades líderes presentan un posicionamiento orientado hacia una mayor difusión de su marca corporativa (PUC y UAI), y de buenas calificaciones en las variables que representan la calidad de los egresados y de las características de la Universidad (UCH y PUC).

En cuanto a las preferencias al momento de contratar, la Universidad de Chile obtiene mejores posiciones relativas que a la hora de ser evaluada por variable. Sus egresados son más preferidos al contratar, pero es evaluada con una nota promedio inferior, siendo relegada al segundo o hasta el tercer lugar, dependiendo de la metodología utilizada.

En general, la Universidad de Chile, se ubica en el segundo lugar consistentemente, pero se detectó que al excluir las variables relacionadas con “difusión”, su promedio general sube de manera considerable. Esto denota su magro desempeño en esta área, en comparación con las líderes.

En el sentido anterior, la gran importancia que tuvo para los encuestados el argumento de que “la difusión de la investigación realizada por las universidades chilenas es una tarea necesaria”, acrecienta dicho problema. No obstante, las variables que capturan los efectos de difusión y promoción en los medios, fueron consideradas de baja importancia. Si bien\* este es un resultado esperable debido a que dichas variables no influyen directamente en la contratación de un ejecutivo u otro, estas sí influyen, en el largo plazo, en la percepción que tiene el mercado laboral de las distintas universidades. De esta forma, si no se dan a conocer al medio las fortalezas de las instituciones educativas, éste no tendrá por qué conocerlas ni valorarlas.

Por último, luego de conocer extensa y explícitamente el posicionamiento y percepción que tiene nuestra población de interés, resaltamos la preocupante situación que presenta nuestra facultad respecto de su competencia más cercana.

La siguiente etapa de nuestra investigación, planteará la interrogante de cuáles son las fortalezas y debilidades, en términos objetivos y no perceptuales, de cada una de las principales universidades de los dos grupos estratégicos antes definidos. Sin embargo, recalcamos que independiente de cuáles sean estos resultados, será la percepción la que determine las decisiones, consideraciones y comportamiento final del medio. “La percepción es la realidad”, y eso es en definitiva lo relevante.





# CAPÍTULO III :MEDICIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS - Aspectos Prácticos

## LA REALIDAD OBJETIVA Y MEDIBLE

El objetivo del presente capítulo es el de explicitar, por medio de un análisis de carácter objetivo, una comparación en diferentes ámbitos, áreas y/o variables características de las distintas universidades determinadas en las conclusiones del capítulo anterior. Estas son:

I. Grupo Estratégico de la Líderes: Pontificia Universidad Católica, Universidad de Chile y Universidad Adolfo Ibáñez.

II. Grupo Estratégico de las Emergentes: Universidad Técnica Federico Santa María, Universidad de Los Andes, Universidad Diego Portales, Universidad Gabriela Mistral y Universidad Finis Terrae.

La razón de un análisis comparativo radica en nuestra intención de conocer cuan lejana o cercana se encuentra la percepción del mercado -realidad "subjetiva"- de las características reales y medibles -realidad "objetiva"- de una universidad. El principal beneficio de una tarea de este tipo, es el que proporciona una herramienta útil para desarrollar estrategias de marketing exitosas y atacar apropiadamente las necesidades del mercado desde una perspectiva más amplia e informada.

El desarrollo del capítulo ha sido estructurado en dos partes, la primera conformada por una descripción de la historia y los antecedentes generales de cada universidad, incluyendo una breve reseña de su Facultad de Economía y Negocios, o equivalente, y la segunda, conformada por la elección y descripción de las variables a través de las cuales se compararán las distintas universidades. Estas variables, claramente, deben guardar estrecha relación con las que se recogieron de las investigaciones de mercado. Cada una de ellas, será medida de acuerdo a un subconjunto de indicadores obtenidos de fuentes de información oficiales.

## **PARTE 1: ANTECEDENTES GENERALES Y RESEÑA HISTÓRICA.**

7 .

En esta parte se realizará una descripción de los antecedentes generales y de la historia de cada universidad, ya que consideramos que la antigüedad de una institución es un indicador de su experiencia en la actividad docente. Además, incluimos la misión y visión estratégica de cada institución, si es que ésta la explicita públicamente.

### **1.PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE**

---

La Pontificia Universidad Católica durante sus 114 años de vida ha creado una tradición de prestigio y relevancia, que se ha visto demostrada en sus egresados, los que han sido preparados para guiar y otorgar una fisonomía propia a este país.

A fines del siglo pasado, muchos católicos chilenos, con el ejemplo de los europeos, promovieron una universidad que reuniera la excelencia académica y los valores éticos, inspirados en la doctrina cristiana. La iniciativa encontró una excelente acogida en el Arzobispo de Santiago de la época, Monseñor Mariano Casanova.

La Pontificia Universidad Católica de Chile fue fundada el 21 de junio de 1888, mediante un decreto del Arzobispado de Santiago. Su primer rector fue Monseñor Joaquín Larraín Gandarillas. En un comienzo, la Universidad Católica contaba con sólo dos cursos: leyes y matemática. Sin embargo, con los años las aulas comenzaron a colmarse, las escuelas y facultades a multiplicarse.

En 1889 se creó la Facultad de Ciencias Jurídicas, el Pensionado de San Juan Evangelista y dos escuelas profesionales - el Internado Literario Comercial de San Rafael y la Escuela Industrial Nuestra Señora del Carmen. En 1894 se comenzó a dictar un curso de arquitectura, que fue el que dio origen a esa disciplina en Chile. Los primeros

---

<sup>7</sup> Los antecedentes generales y/o reseñas históricas de las distintas universidades son un adaptado de la información publicada por cada una de ellas en sus respectivos sitios de Internet. Para un listado detallado de las direcciones bibliográficas utilizadas, refiérase a la bibliografía.

titulados de la Pontificia Universidad Católica de Chile fueron ingenieros civiles, arquitectos y licenciados en derecho. Luego, en el rectorado de Monseñor Carlos Casanueva Opazo (1920-1953), se vio nacer a seis facultades - Arquitectura, Comercio, Filosofía y Ciencias de la Educación, Medicina, Tecnología y Teología- y cuatro escuelas - Servicio Social, Enfermería, Ciencias Biológicas y Artes Plásticas -, además del Club Deportivo, del Hospital, la Feuc, entre otros.

El 11 de febrero de 1930, fue declarada Universidad Pontificia por el Papa Pío XI, y en 1931, el Gobierno de Chile, le otorgó plena autonomía académica.

A Monseñor Casanueva lo sucedieron Monseñor Alfredo Silva Santiago, Fernando Castillo Velasco, Jorge Swett, Juan de Dios Vial Correa y el actual rector, Pedro Pablo Rosso. Siempre, a pesar de los cambios, la Universidad ha aspirado a lograr una educación sólida, arraigada en la ciencia, el arte y la moral católica. Ha deseado, por lo tanto, que todos los que han estudiado y estudien en ella resulten no sólo científica y técnicamente capacitados, sino que también se abran a las distintas dimensiones de lo humano, a las responsabilidades sociales y personales que plantea el desarrollo integral de una sociedad. Ese deseo fundacional se ha visto plenamente satisfecho a lo largo de la historia de la Universidad Católica.

Actualmente es una de las 25 instituciones del sistema universitario chileno dependiente del Consejo de Rectores. Su Rector es el Sr. Pedro Pablo Rosso.

La PUC ha llegado a constituirse en una de las más importantes instituciones de educación superior dentro del país. Sus índices de investigación y las actividades de extensión que desarrolla, le permiten proyectarse a toda la comunidad a nivel nacional.

La Universidad cuenta con cuatro campus universitarios en Santiago: Casa Central, San Joaquín, Oriente y lo Contador, y una sede en Villarrica: Campus Monseñor Paul Wevering W., todos ellos suman 614.569,92 metros cuadrados de superficie de terreno y 251.371, 93 metros cuadrados de superficie construida, en donde se integran salas de clases, salas de experimentación, auditorios, laboratorios de computación y de especialidades, bibliotecas, casinos, canchas deportivas, entre otros.

La Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, cuyo origen se remonta al año 1924, está integrada por dos unidades académicas: el Instituto de Economía y la Escuela de Administración.

Una característica muy particular de esta Facultad, es su compromiso con los principios y valores propios de una Universidad Católica. La solidez de los conocimientos en el campo de la economía y la empresa, que adquiere el estudiante junto a los valores que están presentes en su formación, ha permitido que sus egresados hayan alcanzado un gran prestigio en el país y en el extranjero.

Los programas académicos de pregrado y postgrado de la Escuela de Administración fueron acreditados por la AACSB, The Advance Collegiate School of Business (institución no gubernamental norteamericana, que acredita los programas de Administración de Empresas en todo el mundo). Ésta es la primera Escuela de Administración en Sudamérica en alcanzar una acreditación de este nivel, lo que implica un reconocimiento a nivel mundial de los grados entregados por esta Universidad en ese ámbito.

El 2001 se comenzó a dictar el Programa MBA para Ejecutivos en El Salvador y Guatemala. Éste es el primer postgrado ofrecido por esta Universidad fuera de las fronteras de Chile.

**Misión PUC:**

“La Pontificia Universidad Católica de Chile es una comunidad que cultiva y comparte con la sociedad un saber iluminado por la fe, para ponerlo al servicio de las personas y contribuir a la evangelización de la cultura.”

**Visión PUC:**

“La Pontificia Universidad Católica de Chile quiere ponerse al servicio del progreso espiritual y material del país:

- educando a sus estudiantes para que sean ejemplos de vida intelectual y cristiana, emprendedores, íntegros y solidarios;
- generando conocimientos que le permitan al país prosperar en un mundo donde el saber es la principal fuente de riqueza; y
- aportando soluciones para los problemas que aquejan a la sociedad chilena.”

## **2.UNIVERSIDAD DE CHILE**

---

Situada en la ciudad de Santiago, la Universidad de Chile, es la institución de educación superior con mayor experiencia en el ámbito docente y de investigación del país en la cual se desarrolla más del 50% de la investigación científica y tecnológica nacional. Es una universidad de carácter estatal, autónoma, nacional, pluralista y laica.

Fue inaugurada el 17 de Septiembre de 1843 y nace por la necesidad de establecer un cuerpo literario y científico. Ha sido por 160 años la casa de los jóvenes y del futuro del país; por esta institución han pasado importantes personalidades públicas como ex presidentes, ex mandatarios de otros países, grandes políticos, ministros de estados, grandes empresarios, premios Nóbel y la mayoría de los premios nacionales de diversa índole. Lo anterior, junto a su gran calidad educacional y su rico patrimonio arquitectónico, hace que la Universidad cuente con un gran prestigio y tradición.

En nuestro país las aspiraciones de tener una universidad se concretaron con la bula del Papa Paulo V, de 11 de Marzo de 1619, otorgada a instancias del rey Felipe III. El documento llegó a poder de los dominicos santiaguinos en 1622 y el 19 de Agosto de ese año, nació la primera universidad chilena, a la que suele llamarse Universidad de Santo Tomás de Aquino. Esta es la primera antecesora de la Universidad de Chile y entre ambas puede establecerse una línea de continuidad jurídica, aún cuando desde luego hay grandes cambios de orientaciones, de regímenes orgánicos y de nombres.

Esto es lo que ocurre el 28 de Julio de 1738, cuando el rey Felipe V concedió la fundación de la Universidad Real, docente y de claustro que, en su honor, pasó a llamarse Universidad de San Felipe. Al instaurarse la República, la Universidad suprimió en los diplomas de grado el apelativo de "Real" y se añadió la frase "del Estado de Chile" y más tarde "de la República de Chile". Por el Decreto firmado el 17 de Abril de 1839, se

cambió oficialmente de nombre, a “Universidad de Chile”.

Manuel Montt, en su calidad de Ministro de Instrucción del presidente Bulnes, presentó al Congreso el proyecto de la nueva ley orgánica de la Universidad. Este planteaba la necesidad de establecer un cuerpo literario y científico, denominado Universidad de Chile, que tendría la superintendencia de todos los niveles de la enseñanza. Asimismo, se le encargaba propagar la afición por los estudios superiores, promover la investigación y la divulgación científica y literaria y servir de auxiliar a los trabajos que cumplieran las diversas dependencias de la administración del Estado. Así, la ley orgánica de 1842 mantenía una Universidad no docente, pero con una autoridad amplísima sobre todo el sistema educativo nacional.

El golpe militar del 11 de Septiembre de 1973 quiebra el sistema democrático en Chile. La Junta Militar gobernante pasa a designar los rectores de la Universidad de Chile, según el Decreto de Ley N° 50 del 2 de Octubre de 1973, perdiéndose de esta manera la autonomía universitaria. El debilitamiento de la Universidad más importante de América Latina se consolida legalmente el 3 de Enero de 1981, por el D.F.L N° 1. Esta ley orgánica ordena una profunda reestructuración de la Universidad de Chile, con la cual pierde todas sus sedes de provincia, varias de sus carreras, entre ellas las pedagogías, y dependencias tradicionales, como el Instituto Pedagógico.

Durante todo el período en que la Universidad fue intervenida, se desarrolló una intensa actividad de académicos, estudiantes y funcionarios en defensa de la Corporación. Con el regreso de la democracia, la comunidad universitaria se da a la tarea de restablecer la institucionalidad y la convivencia.

La Universidad actualmente cuenta con 14 facultades, que a cubren una amplia gama de áreas de conocimiento. Además cuenta con una Escuela de Gobierno y Gestión Pública; y un Programa Académico de Bachillerato. Igualmente existen cuatro institutos interdisciplinarios, que son el de Ciencias Políticas, Estudios Internacionales, Nutrición y Tecnología de Alimentos, y el recientemente creado Instituto de Asuntos Públicos; en total se imparten 64 carreras. Cuenta con 2.400 alumnos de postgrado, captando el 30% de los inscritos en este tipo de programas a nivel nacional. Cabe destacar, que, en promedio anual, egresan entre 25 y 30 doctores en diversas disciplinas, constituyendo el 50% del total país. Desde 1998 y hasta la fecha su rector es el Sr. Luis Riveros.

Hoy la Universidad mantiene acciones ineludibles por su carácter nacional, realizando tareas e investigaciones que ni el Estado ni el área privada desarrolla. Entre otras se puede mencionar la mantención de 3 Observatorios Astronómicos, Servicio Sismológico Oficial y Vigilancia de volcanes, Investigación Antártica permanente, Orquesta Sinfónica de Chile, Ballet Nacional chileno, Coro Sinfónico, Instituto de Estudios de Isla de Pascua, Centro de Estudios Espaciales, con actividades de colaboración en la NASA (National Aeronautic and Space Administration) y otras agencias internacionales, al Hospital Clínico más grande del país, entre otros.

La educación que entrega la Universidad de Chile es integral, ofreciendo la oportunidad y los medios necesarios que incentivan creatividad, dando difusión, incentivando y promoviendo la práctica de actividades deportivas y recreativas para estudiantes, para lo cual cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de

distintas disciplinas deportivas. La Universidad además cuenta con servicios anexos, como Servicio Social, Pensionados Universitarios, Servicio Médico y Dental de los alumnos (SEMDA), Central de Publicaciones, entre otros.

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, desde sus inicios, ha realizado una importante y profusa tarea de formación de una gran cantidad promociones de profesionales, un profundo accionar en el campo de la investigación y una amplia labor de extensión. También posee unas interesantes funciones en la prestación de servicios de asesoría técnica a los sectores público y privado, tanto nacionales como internacionales.

Fue fundada el 11 de Enero de 1935 por el ex presidente de la República Sr. Pedro Aguirre Cerda con el nombre “Facultad de Economía y Comercio”, con el propósito de preparar expertos en la organización y dirección de empresas comerciales e industriales que contribuyan al progreso económico del país.

Hasta la fecha de la fundación, la enseñanza comercial estaba en manos de institutos comerciales. La creciente complejidad de los negocios y su gran expansión hizo necesario estudios de carácter universitario, con una orientación más definida.

El plan de estudios previsto para la Escuela, basado en la experiencia de otros países en esta área, contempló una enseñanza teórica práctica. Los seminarios promovieron los trabajos de investigación personal, de manera que los alumnos aplicaran los conocimientos adquiridos a los problemas de la realidad económica nacional. Los mejores calificados tenían la opción, a partir del segundo año cursado, de integrarse a la práctica laboral en instituciones de importancia como el Banco Central, la Casa de Moneda, la Sociedad Química Nacional y la compañía de Gas entre otros.

En 1939 se inició la segunda etapa de la Facultad, con un sello más matemático. En esta época el Consejo instituyó el grado de Licenciado en Comercio Industrial, medida que no contentó a los alumnos, que ya durante el decanato de Pedro Aguirre Cerda, solicitaban que se les otorgara el título de Ingeniero Comercial. La solicitud había sido negada para evitar problemas con los egresados de la Escuela de Ingeniería. El título profesional fue establecido en Julio de 1939. Por decreto gubernamental N° 1.441, de 24 de Marzo de 1942, la Facultad se denominó “Facultad de Economía y Comercio”. De aquí en adelante se exigió el bachillerato, antecesor de la PAA, con mención en matemáticas, comercio o economía industrial para ingresar a la Escuela.

La tercera etapa que vivió la Facultad comenzó en 1947, al asumir el decanato Rafael Correa y tuvo una marcada influencia de carácter económico en los programas de estudio. A mediados de 1947 fue establecido un nuevo título, el de Contador Auditor.

Luego, durante la Rectoría de Juan Gómez Millas, la Facultad de Ciencias Económicas llegó a tener seis organismos docentes: las Escuelas de Economía de Santiago y Valparaíso, la Escuela de Contadores Auditores creada en 1958, el Centro de Planificación Económica y el Departamento de Graduados. Dependiente de la facultad operaba el Instituto de Economía, dirigido a la investigación.

Después de un estudio emprendido por iniciativa del nuevo Decano Luis Escobar Cerda en 1955, se procede a crear las menciones de “Economía” y “Organización y

Administración de Empresas”; además se establece el régimen semestral, medidas implementadas en 1959.

Con el comienzo de las actividades académicas de 1970, afloran los primeros asomos y planteamientos de la Facultad de Ciencias Económicas. Se establece en 1972, una Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la sede Occidente y otra de Economía Política en la sede Norte.

La Facultad de Economía y Administración se estructuró sobre la base de cinco departamentos: Economía, Administración, Relaciones de Trabajo y Desarrollo Organizacional, Comercialización, Contabilidad y Auditoría. La Facultad de Economía Política, se implementa con los Departamentos de Economía, Estudios Socio-económicos, Administración Pública, Econometría y Estadística.

El año 1982 fue designado Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas el profesor Jorge Selume Zaror. En 1983 comienza a operar la Escuela de Economía y Administración, quedando bajo su tuición todos los ramos impartidos en Ingeniería Comercial y de Administración Pública. En 1982 se inauguran la Biblioteca actual y el Complejo Deportivo de la Facultad.

En 1985 se organiza el Centro de Ex -alumnos de Ingeniería Comercial, actual ICU, asociación de Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile, iniciando su labor de extensión y ayuda a los estudiantes y egresados de Ingeniería Comercial.

En el año 1989 se crea el Departamento de Auditoría y Sistemas de Información y en 1990 se crea la carrera de Ingeniería en Información y Control de Gestión.

Luego de dos periodos como Decano del Sr. Oscar Johansen, en 1994 es elegido el Sr. Luis Riveros, quien deja su puesto para asumir el cargo de Rector de la Universidad de Chile. En el año 1998 asume el Decanato de la Facultad el profesor Ricardo Paredes, quien renuncia en el año 2002 y asume como decano interino, el profesor Nassir Sapag Chain. Luego, el 28 de noviembre del mismo año, asume como decano el profesor Joseph Ramos Quiñones.

Hoy, la Facultad tiene como funciones fundamentales la docencia, investigación y extensión. La docencia es organizada y coordinada por las Escuelas de Pregrado, mientras que la investigación es tarea fundamental de los Departamentos, quienes a su vez, tienen a su cargo la mayor parte de las labores de Extensión de la Facultad.

La Facultad cuenta también con una de las Escuelas de Graduados más importantes de Chile donde los alumnos pueden realizar cursos de postgrado como Magíster en Finanzas, Magíster en Economía, Executive MBA y MBA for the Americas, realizado en conjunto con Tulane University. Asimismo, dicta el único doctorado en Economía del país.

#### **Misión UCH:**

“La misión de la Universidad de Chile es la generación, cultivo, transmisión e integración de las ciencias, humanidades, artes, técnicas y demás manifestaciones de la cultura. Dicha misión se realiza a través de una acción orientada preferentemente hacia los problemas y necesidades nacionales, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de la nación y a la formación de una ciudadanía preparada, crítica, con conciencia social y responsabilidad ética. La Universidad de Chile ejerce esta misión con

excelencia, sentido de compromiso, de modo reflexivo y crítico a través de sus funciones fundamentales de docencia, investigación, creación artística y extensión.

En consonancia con su misión nacional y su carácter público, la Universidad de Chile requiere, para su apropiado desarrollo, de un ambiente de política estatal propicio que, aunque fundado en un sistema universitario diverso y competitivo, considere a la Institución como un estándar de calidad para el conjunto del sistema universitario. Para asegurar la existencia de la Universidad de Chile y el cabal cumplimiento de su misión, son condiciones indispensables el compromiso del Estado en lo financiero, en el apoyo al ejercicio de sus funciones, y el respeto a la autonomía universitaria en la variedad de sus manifestaciones intelectuales”.

### **Visión UCH:**

“La Universidad de Chile es la institución más tradicional de educación superior en el país. Características esenciales de ella son el humanismo, la diversidad disciplinaria y la excelencia académica, una trilogía que es fundamento para la formulación estratégica de un quehacer asentado en el respeto por el hombre, el desarrollo de la tolerancia en las ideas y la jerarquización basada en la calidad del trabajo académico. Es una Universidad nacional, ya que fue creada para servir al país en la solución de sus grandes problemas y en la realización de sus más importantes proyectos, a través de contribuciones desde la docencia, investigación, creación y extensión. Es también una Universidad comprometida con el futuro, puesto que su trabajo no se restringe al corto plazo ni se limita a los réditos materiales ni a los efectos inmediatos, sino que apunta hacia el progreso del conocimiento, para el desarrollo integral del país, con visión de largo plazo.

La Universidad de Chile debe constituir un centro de reflexión crítica y de propuestas basadas en las ideas surgidas de la investigación científica y tecnológica y de la creación en las humanidades y las artes. Asimismo, debe continuar preparando los cuadros intelectuales, científicos y políticos que impulsan el desarrollo nacional. En el siglo que se inicia el país requiere del liderazgo académico de la Universidad de Chile la que, en un entorno distinto al tradicional, deberá asumir los retos que plantean la modernización y la competitividad.

En una visión de futuro, la Universidad de Chile continuará enfrentando nuevos desafíos y agudas tensiones entre el cumplimiento de su misión, las políticas de financiamiento institucional, y las restricciones impuestas por la legislación vigente, en un contexto que es altamente competitivo, con escasa regulación para crear condiciones adecuadas de competencia, y con continuos cambios en el sistema de educación superior. Por otra parte, a pesar de conservar sus fortalezas académicas fundamentales, la Universidad de Chile seguirá sufriendo los efectos de una política que ha tendido a rebajar los estándares de calidad de la formación universitaria, y a minimizar la importancia tanto de la investigación y creación nacionales, como de la formación relevante y de excelencia en el postgrado. En ese escenario, la Universidad debe organizar su quehacer para consolidar su excelencia académica, innovar en el diseño de sus tareas, y enfrentar los retos que implica el proyecto de mantener su liderazgo nacional y su prominente posición internacional.

Los desafíos y adecuaciones institucionales a los nuevos escenarios y exigencias

que enfrenta la Universidad de Chile no son una opción sino un deber frente al nuevo y cambiante entorno actual, y requieren decisiones que aseguren una efectiva respuesta. Para ello, la Universidad de Chile ha iniciado un proceso orientado a obtener definiciones estratégicas y planes de acción con metas y resultados esperados, lo que implica la revisión de políticas e instrumentos en el área de gestión académica y administrativa. Los desafíos son múltiples, variados y difíciles de implementar por la necesidad de compatibilizar la participación, respeto y reconocimiento a su personal con profundas readecuaciones internas, y la existencia del alto grado de inercia que genera una estructura compleja. Las dificultades, sin embargo, no pueden detener este proceso, como lo demuestra la experiencia de universidades líderes en el ámbito internacional, que han enfrentado problemas aún mayores.

De esta forma, la Universidad de Chile se anticipa a las exigencias futuras de rendición de cuenta pública de los recursos administrados, tanto en el cumplimiento de estándares de la mayor calidad en su actividad de investigación y creación, como en la formación de pregrado y postgrado.

En la Universidad de Chile, anualmente alrededor de 4.500 académicos – cerca de 2.000 jornadas completas equivalentes — enseñan a más de 20.000 estudiantes de pregrado y 3.500 de postgrado y postítulo, chilenos y extranjeros. En las ciencias exactas y naturales, en las ciencias humanas y sociales, en las ingenierías, en las ciencias de la materia y en las artes, sobresalen sus programas de investigación y creación como los mejores y más pertinentes a nuestra realidad. Es la Universidad que mantiene el más grande Hospital Clínico de alta tecnología del país, el Instituto Sismológico, y numerosos Centros de Estudios, como el Nacional del Medio Ambiente, y los de Zonas Áridas, Altiplánicas, y Espaciales, entre otros. Realiza una labor de conservación del patrimonio y de difusión artística, a través de sus museos de Arte Contemporáneo y de Arte Popular Americano, y de conjuntos estables como la Orquesta Sinfónica de Chile, el Ballet Nacional Chileno y el Teatro Nacional. Se destaca también por sus trabajos de investigación en las fronteras del universo, en sus propios observatorios y en otros, del Norte de Chile, y por sus programas de investigación y creación en La Serena, Isla de Pascua, Chiloé, Puerto Montt, Castro, y la Antártida Chilena. La Universidad tiene 19 programas de doctorado activos en distintas disciplinas, un Programa de estudiantes libres extranjeros con cerca de 1.000 participantes, y una claro liderazgo en investigación, como lo señala el alto número de proyectos FONDECYT, FONDAP y FONDEF que gana en cada convocatoria. Es éste el capital que se desea fortalecer y consolidar hacia el futuro”.

### **3.UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ**

---

En 1953 nace la Escuela de Negocios de Valparaíso, que de acuerdo a sus palabras es la “primera institución en Chile en proponer visionariamente la enseñanza profesional de la Administración de Empresas”.

En 1960 comienza a desarrollar programas en conjunto con las universidades de Harvard y Stanford, estableciendo relaciones con instituciones extranjeras de primer nivel. En la actualidad, mantienen lazos con dichas instituciones y otras nuevas, entre las que

destaca Wharton. Esto ha permitido que importantes profesores, como Michael Porter, Theodore Levitt, Howard Stevenson, Hirotaka Takeuchi, Mark Albion y W. Carl Kester, entre otros, hayan dictado clases en diferentes programas de la universidad.

En 1965 incorpora los estudios de Humanidades como fundamento de la formación universitaria, equilibrando el exceso de contenidos profesionales.

En 1966 crea el Instituto de Economía Social de Mercado, como centro del pensamiento de un orden social libre, investigando y dando a conocer temas hasta entonces desconocidos en Chile.

En 1979 se convierte en la primera institución en ofrecer un Postgrado en Administración de Empresas, y al desarrollar lo que hoy se llama educación continua en el área de la administración y los negocios, que permite a sus egresados y otros profesionales volver a ponerse al día en un mundo que avanza con rapidez.

En 1981 crea el Instituto de Humanidades, introduciendo una innovadora forma de estudiar carreras humanistas, y ofreciendo actividades de extensión tales como el prestigioso curso Trayectoria de la Sociedad Cristiana Occidental.

En 1988 nace la Universidad Adolfo Ibáñez, a la cual se incorpora la Escuela de Negocios. Al año siguiente se lanzan las carreras de Derecho e Ingeniería Industrial.

En el año 2001, se lanza el sistema de Licenciaturas, el cual es un nuevo modelo de educación, que tiene por objetivo revolucionar la enseñanza superior en el país.

En el año 2002 nace la Escuela de Psicología, ofreciendo tanto la carrera en su área clínica como laboral. Debutan los Magíster de Especialidad, fortaleciendo así la formación profesional, quienes podrán optar a obtener simultáneamente un Título profesional y un Magíster de Especialidad, agregando muy poco tiempo adicional a sus estudios. Estos Magíster son parte integral del Modelo de la UAI. En marzo de este mismo año, se inaugura la Sede Peñalolén, ubicada en los faldeos del cerro San Ramón. En 100 hectáreas de terreno, se alberga un moderno edificio universitario.

La Escuela de Negocios de Valparaíso al haber obtenido la acreditación de la AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) reconocimiento que han recibido muy pocas escuelas de negocios fuera de Estados Unidos y los coloca como la primera escuela de negocios de Latinoamérica en recibir un doble reconocimiento internacional a través de la acreditación de la AMBA (Europa) y la AACSB (USA). Estas acreditaciones representan un certificado de calidad, que permiten a las Universidades que las han obtenido, entablar una serie de convenios y programas conjuntos en beneficio de sus alumnos.

Actualmente, su Rector es el Sr. Andrés Benítez.

**Misión UAI:**

"Formar profesionales capaces de colaborar eficazmente con el desarrollo del país del que forman parte; capaces, por esta vía, de alcanzar su máxima dimensión humana."

**Visión UAI:** No explicita.

## 4. UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

---

Fundada por Decreto Supremo del 27 de abril de 1926, debe su existencia a la generosidad y visión del ciudadano chileno Don Federico Santa María, que al morir, dejó toda su fortuna para construir la Universidad y permitir su funcionamiento, con el principal objetivo de ayudar a lo jóvenes bien dotados de nuestro país y especialmente a los de escasos recursos, a alcanzar metas de conocimiento humano en el campo tecnológico.

La Escuela Preparatoria, que fue el primer curso propiamente universitario, inició sus actividades en marzo de 1934. En octubre del mismo año se acordó la creación de la revista "Scientia", órgano de la Escuela de la Fundación. En ella no sólo se publicarían colaboraciones científicas y técnicas de alto interés, sino también numerosos datos y antecedentes relativos a las Escuelas.

Con la reforma introducida al Estatuto en septiembre de 1935, la Fundación Federico Santa María pasó a denominarse "Universidad Técnica Federico Santa María". La Universidad contaría con la Escuela de Artes y Oficios, una Escuela de Contramaestre de Obras, un Colegio de Ingenieros y un Instituto Superior de Investigación Científica. Estos establecimientos quedarían bajo la dependencia de las cuatro facultades en que se dividirían la Universidad: Matemática, Comercio y Economía, Ciencias Físicas y Químicas y Ciencias Biológicas.

Su Casa Central, es hoy en día una ciudadela de arquitectura neogótica que recuerda a las universidades inglesas, de más de 55.000 metros cuadrados edificadas en un entorno de parques y jardines en una superficie de siete hectáreas. En sus campus se integran salas de clases, laboratorios, talleres, amplios campos deportivos, teatro, gimnasio, piscina y oficinas administrativas. Los grandes espacios destinados a jardines y parques, los edificios, y la belleza del lugar dan al campus un ambiente particular que estimula el estudio, la reflexión, la creatividad y la actividad académica.

En la década del 60, se crean dos nuevas sedes para la creación de técnicos universitarios: Sede Viña del Mar, con 15 hectáreas de terreno con más de 12.000 metros cuadrados edificadas, y la Sede Talcahuano, con 7,5 hectáreas de terreno y más de 10.000 metros cuadrados construidos.

A contar de 1994, la Universidad dispone del campus Santiago, el que inicialmente comenzó en el sector del Golf en la comuna de Las Condes, con una superficie de 1.025 metros cuadrados construidos, donde en 1995 se iniciaron las clases para los primeros años de carreras de ingeniería. En 1996, se comenzó a ofrecer la Carrera de Ingeniería Comercial. Desde ese año, la Universidad se traslada a la comuna de Vitacura, a una propiedad de 31.400 metros cuadrados, que actualmente tiene más de 9.000 metros cuadrados construidos, agregando la Carrera de Ingeniería Civil Industrial, mención Proyectos, y las carreras de Piloto Comercial, Ingeniería en Aviación Comercial, y Técnico Universitario en Mantenimiento Aeronáutico. En el 2001, se incorporó la Carrera de Ingeniería Civil Informática.

A partir de 1995, se crea el campus Guayaquil, Ecuador, el cual funciona bajo la supervisión académica de la Universidad.

La institución, dentro de su quehacer académico, imparte carreras en las áreas de la Tecnología, Ciencias Sociales, Artes y Arquitectura y Ciencias Naturales, y Matemáticas en la Casa Central y Campus. En las sedes, su quehacer está orientado a las áreas Tecnología, Agropecuaria, y Ciencias Naturales.

Actualmente su Rector es el Sr. Giovanni Pesce Santana.

Misión UTFSM:

“Constituye misión de la Universidad el contribuir mediante la Docencia, la Investigación y la Extensión, a la creación de nuevos conocimientos, a su difusión y entrega universal, a la formación humana, científica y profesional de sus alumnos en un marco de excelencia, de respeto para que éstos, utilizando el conocimiento de las distintas áreas y los altos valores cultivados, sean capaces de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la Humanidad.

La institución tiene una extensión nacional e internacional y de acuerdo con la voluntad testamentaria de su fundador, don Federico Santa María Carrera, busca la excelencia académica y solidariza con aquellos que careciendo de los medios económicos disponen de capacidad intelectual para llegar al más alto grado del saber humano”.

Visión UTFSM:

“Una Universidad reconocida por su calidad científica y tecnológica, la mejor de Latinoamérica y destacada internacionalmente.

Una Universidad con capacidad de anticipación, con una fuerte interacción con el mundo empresarial en sus áreas de competencia, ayudando a la consolidación y el crecimiento del sector productivo. Sus egresados serán reconocidos por su calidad científica y tecnológica, con un fuerte sello de líderes motivados y con una sólida formación humanista”.

## **5.UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

---

La Universidad de Los Andes es una institución de educación superior, sin fines de lucro, fundada el 8 septiembre de 1989 por profesionales chilenos.

En 1990, se inician los estudios de la primera facultad: Derecho. En 1991, comienza sus labores la Facultad de Medicina y el Instituto de Filosofía. En 1992, se crea la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, la Escuela de Enfermería y la Escuela de Pedagogía Básica. Luego, en 1993, se abren las carreras de Periodismo y Administración de Empresas de Servicio. En 1994, se da inicio a la construcción del Campus Universitario de San Carlos de Apoquindo, trasladándose en 1995 las primeras carreras a dicho campus y se crea la Facultad de Ingeniería. En 1996 se crea el Instituto de Ciencias de la Familia. Durante 1999, se da apertura a la Escuela de Psicología y se inaugura el Centro Universitario de Especialidades Médicas en la comuna de San Bernardo. En el 2001, se crea Ingeniería Civil en Obras Civiles y comienza la construcción del tercer edificio: Biblioteca. Además, se abre la Facultad de Odontología y el Doctorado en Derecho.

Durante el año 2001, la universidad obtiene su autonomía y en el año 2002, se inaugura el Edificio Biblioteca.

Actualmente su Rector es el Sr. Oscar Cristi Marfil

Misión ULA:

“La Universidad de los Andes es una institución de educación superior sin fines de lucro, cuyo objetivo es cultivar con rigor y espíritu científico todos los ámbitos del saber y procurar su integración en la unidad radical de la verdad, iluminada y vivificada por la fe católica. La universidad quiere formar profesionales competentes, dotados de los conocimientos y destrezas necesarios para desempeñarse en su propio campo. Científicos e investigadores que trabajen impulsados por el afán de buscar y encontrar la verdad, y profundicen en todas las realidades de la naturaleza y del espíritu.

La educación en libertad y responsabilidad personal inspira la conducta cotidiana de profesores y alumnos, en un clima de confianza y respeto mutuo, que fomenta el espíritu de convivencia, solidaridad y colaboración.

Por acuerdo con sus organizadores, la Prelatura del Opus Dei es garante moral de la formación cristiana que se ofrece a todos quienes integran la universidad y proporciona atención espiritual a los que libremente la solicitan”.

Visión ULA: No explícita.

## **6.UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES**

---

Fue fundada en 1982, bajo la vigencia del DFL N° 1, de 1980. La Universidad nace del IPEVE, uno de los Institutos Profesionales, de mayor prestigio de la época, cuyos profesores, alumnos y patrimonio constituyen los cimientos de la Universidad Diego Portales. Se constituye hoy como una fundación de derecho privado para la educación superior que cultiva las libertades de pensamiento, opinión y cátedra para formar y comunicar, en su docencia, investigación y extensión, conocimiento acerca de la Verdad, el Bien y la Belleza en el hombre, la sociedad y la naturaleza.

Conforme a ello constituye una Comunidad Académica abierta al mundo y a su diversidad, donde se conoce activamente el Chile real y se relacionan ordenada y desapasionadamente, en torno a la actividad académica, diferentes y singulares visiones de la realidad que nutren así su valoración de la pluralidad y la complejidad.

En su Casa de Estudios se adhiere un proyecto de formación integral que, mediante la reflexión analítica, crítica y metódica y el reconocimiento al otro diferente, integra una noción compleja del mundo y un sentido auténtico de Chile con la educación profesional teórica y práctica de alta calidad y exigencia, todo para un mejor servicio a los demás.

Bajo esta perspectiva, la Institución logra incorporar entre sus atributos el ser una institución de educación superior consolidada, con vocación de academia, valoración del pluralismo, objetividad en sus sistemas y procedimientos.

A contar desde su fundación en 1982, la Universidad es sometida a un proceso de reexaminación académica a cargo de cuatro destacadas Universidades tradicionales.

Después de cumplir satisfactoriamente con los requisitos establecidos por la ley orgánica que rige a la Universidades Privadas en Chile y luego de un riguroso análisis de los aspectos académicos e institucionales más relevantes, el Consejo Superior de Educación otorga, el 18 de marzo de 1993, la autonomía plena a la Universidad Diego Portales.

La facultad de Ciencias Administrativas, siendo una de las facultades más antiguas de la Universidad, imparte tres carreras de pregrado, con un total de 3.000 alumnos y programas de magíster y diplomados con presencia en Argentina, Bolivia y Perú. La Carrera de Ingeniería Comercial con sus 20 años de vida tiene más de 2.000 egresados.

Todo lo anterior los lleva a autocalificar su proyecto como de excelencia académica construido sobre la libertad de pensamiento, opinión y cátedra; la reflexión, en la formación metódica de idea y opinión sobre cualquier objeto; reconocimiento y respeto del otro y la complejidad, entendida como la coexistencia ordenada y respetuosa de la diversidad y la pluralidad, acogiendo en sus aulas un selecto grupo de alumnos y cuerpo académico.

Actualmente su Rector es el Sr. Manuel Montt Balmaceda.

**Misión UDP:** No explicita.

**Visión UDP:** No explicita.

## **7.UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL**

---

La Universidad Gabriela Mistral es una Corporación de Derecho Privado cuyos estatutos fueron aprobados a fines de 1981, convirtiéndose en la primera Universidad Privada del Sistema de Educación Superior en Chile.

Se encuentra inscrita en el registro de Universidades del Ministerio de Educación bajo el N° C-1. En diciembre de 1992 cumplió con las exigencias legales de conformidad a lo dispuesto en el DFL N° 1 de 1980, alcanzando con ello la total y plena autonomía académica. Actualmente su Rector es la Sra. Alicia Romo Román

### **Misión UGM:**

“La Universidad Gabriela Mistral es una institución, de profunda inspiración católica, que tiene un gran compromiso social y una clara vocación de servicio al bien común de nuestra sociedad. Fue fundada en 1981 con el propósito de formar personas y profesionales de excelencia a nivel de pre y postgrado, creativas y fundadamente críticas que, conscientes de las potencias que emanan de su dignidad, de su inteligencia y de los conocimientos adquiridos, sean sensibles y solidarias con las tareas y desafíos que plantea la sociedad chilena, contribuyendo con su capacidad intelectual y su voluntad, a asumirlos activa y lealmente.

Ubicada en el centro de la ciudad y con una amplia y cómoda infraestructura, la universidad cumple su misión a través del trabajo y la calidad de su personal directivo, docente y administrativo. Su cuerpo académico, compuesto por distinguidos profesores y profesoras del país y del extranjero desarrolla un proyecto académico que: prioriza una estructura curricular innovadora, caracterizada por una amplia integración horizontal de las distintas disciplinas y una enseñanza personalizada; que adopta materias de

formación general comunes a todas las carreras y establece ciclos de formación básica (bachillerato) y ciclos de especialización profesional; y, que dispone y usa de metodologías interactivas de enseñanza computacional y audiovisual de última generación”.

**Visión UGM:**

“Fundada en las más profundas tradiciones humanistas de occidente, la UGM apunta a la formación integral de las y los jóvenes que ingresan a sus aulas. A la luz de una visión antropológica cristiana con destino trascendente quiere aportar en la búsqueda del Bien y la Verdad.

Siendo una Universidad Católica, la UGM, es, no obstante, una institución tolerante que recibe con gran respeto y cariño a personas de otras religiones. Teniendo en cuenta la necesidad de tener plena vigencia en el mundo moderno, comunicado e integrado, la UGM ha propiciado la internacionalización de su docencia, incorporando en sus aulas profesores extranjeros, que permiten ampliar el horizonte de nuestros estudiantes.

En sus 22 años de historia, la UGM ha entregado a la sociedad más de 4.000 profesionales de vanguardia y excelencia. Personas con capacidad innovadora y de adaptación a los continuos cambios del mundo moderno, solidarias y altamente comprometidas con el futuro del país”.

## 8.UNIVERSIDAD FINIS TERRAE

---

En enero de 1996, a sólo siete años de haber iniciado sus actividades, y como consecuencia de un trabajo sólido, responsable y de calidad, que demostró seguir fielmente los lineamientos contemplados en su proyecto institucional, la Universidad Finis Terrae obtuvo, por parte del Consejo Superior de Educación, su plena autonomía. Fue, también, el inicio de una etapa de desafíos que se han ido cumpliendo con el fin de lograr su más ambiciosa meta: ser la mejor universidad de Chile. Sustentadora de un amplio pluralismo cultural, político y religioso, abierta a todas las ideas, respetuosa de las normas vigentes y enraizadas en el humanismo cristiano, Finis Terrae es una universidad moderna cuyo motor es la excelencia académica, profesional y humana.

Actualmente su Rector es el Sr. Pablo Baraona

Propician, a través de toda la formación académica de sus alumnos, los cuatros valores que constituyen el sello de la finis terrae: responsabilidad individual, tolerancia, interés por los asuntos públicos y liderazgo.

**Responsabilidad individual.** Considera que cada persona debe responder por sus actos, opiniones y obligaciones, sin escudarse en responsabilidades colectivas ni esperar que otros resuelvan sus problemas. Cree necesario desarrollar permanentemente la fortaleza personal, de manera tal que los estudiantes asuman sus propias responsabilidades, aun en las situaciones más adversas, siendo consecuentes con la verdad, en conformidad con parámetros éticos exigentes.

**Tolerancia.** Respeta profundamente las ideas, por diversas que sean, y se esfuerza por entenderlas, sin por ello dejar de tener una posición propia. Incentiva la diversidad

social en nuestra comunidad universitaria, así como el desarrollo del pensamiento individual.

**Interés por los asuntos públicos.** Propicia profesionales que participen activamente en la sociedad y que se involucren en los problemas cívicos, con una verdadera vocación de interés por lo público.

**Liderazgo.** Es la voluntad personal de tener significación en la vida. El líder es una persona que vive la vida. Quien no es líder es una persona que es vivida por la vida.

El líder es capaz de influir positivamente en las personas, sabe tocar en cada corazón la tecla que suena, porque sabe descubrir y poner a trabajar los valores de los demás, sin miedo de verse influido en demasía por lo que piensen o critiquen

#### **Misión UFT:**

**“Es irradiar el saber.** Nuestra Universidad aspira a contribuir al desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad. Formar hombres y mujeres que contribuyan a desarrollar una sociedad de personas libres e individualmente responsables. Estimular en los estudiantes la capacidad de pensar por sí mismos, interesarse por los asuntos públicos y actuar en base a los valores del humanismo cristiano, mediante una formación exigente y de alto nivel intelectual. Queremos construir una universidad donde la creatividad y la irradiación del saber, estén presididas por el gozo de buscar, descubrir y comunicar la verdad para el bien de la humanidad.

**Es formar en la totalidad.** Entendemos la educación como un proceso para conocer la realidad, como un descubrir por todos los métodos y disciplinas del conocimiento, la verdad del hombre, del cosmos, de la historia, de Dios. Educación que impulsa al hombre a reconocer y resolver el problema de su propio destino y, en el camino, a ir forjando el desarrollo integral de su persona. Este desarrollo permite armonizar la formación especializada con la dimensión moral, espiritual y religiosa, además de valorar las conquistas de la persona humana.

**Es entregar formación ética y social.** Nuestra Universidad será un ámbito para la formación de hombres y mujeres que, además de su alta calificación profesional, se caractericen por una fuerte conciencia ética y social que ha de devolver a la sociedad la vitalidad que le imprimen quienes llevan dentro los valores del humanismo cristiano.”

#### **Visión y Objetivos UFT:**

“El humanismo cristiano nos lleva a no sólo buscar la alta calidad docente, el enriquecimiento de los contenidos intelectuales y la calidad de la acción investigadora, sino también el cultivo de una personalidad rica y equilibrada, el conocimiento de sí mismo, el ordenamiento recto de las facultades y la armonía del propio temperamento. Para construir este modelo, la docencia y la investigación estarán presididas por los siguientes principios:

**1-Enseñar, educar, formar.** No nos limitamos a enseñar contenidos culturales y científicos, sino que pretendemos educar en hábitos de pensamiento y conducta, y formar en la interiorización de un recto sentido ético y de sensibilización social, y en el compromiso serio e ineludible con la misión que cada uno ha recibido en su existencia.

**2-Excelencia académica.** Comprende el aprendizaje de métodos eficaces de estudio, la organización en grupos reducidos, el ofrecimiento de asesoría académica y la utilización de modernos métodos de evaluación.

**3-Realismo pedagógico.** Se orienta a la atención individualizada, al conocimiento personal de los alumnos y a la auténtica amistad entre formadores y formandos como clave de todo el proceso pedagógico.

**4-Integración e interdisciplinariedad del saber.** Cada disciplina se desarrolla de manera sistemática, respetando los saberes para que se enriquezcan mutuamente e indiquen las pautas de investigación más convenientes y necesarias, diálogo que se emprenderá desde las cuestiones de fondo que cada una de ellas plantea.

**5-Preocupación ética.** Puesto que la investigación y el ejercicio profesional servirán a los fines superiores del hombre sólo si están unidos a la conciencia y a la convicción insobornable de unos valores éticos fundamentales en la dignidad inviolable de la persona humana, estamos convencidos de la primacía de lo ético sobre lo técnico, de la persona sobre las cosas, de la superioridad del espíritu sobre la materia”.

Luego de haber conocido la historia de cada una de las universidades, hemos proporcionado un contexto apropiado que nos permitirá interpretar de mejor manera el siguiente análisis comparativo, ya que a través de la reseña histórica de una institución es posible conocer alguna aproximación de sus orientaciones estratégicas, motivaciones, misiones y el lugar que desea obtener en el mercado.

## PARTE 2: ANALISIS COMPARATIVO

En primer lugar, daremos a conocer las variables seleccionadas para la realización de este análisis. Cabe señalar que fueron escogidas de manera exhaustiva y considerando que hubiera disponibilidad de datos oficiales para todas y cada una de las instituciones a comparar. Recordemos que muchas de estas variables tienen estrecha relación con las conclusiones e implicancias obtenidas de los estudios de mercado. De esta manera y luego de estas consideraciones, las variables son:

Características del Cuerpo Docente

Características del Alumnado

Nivel de Investigación

Infraestructura

Implementación Bibliotecaria

Bienestar Estudiantil

Nivel de Aranceles

Amplitud de Programas y Áreas del Conocimiento

Características del Plan de Estudios

Inglés

Características de Programas de Intercambio

Existencia de Oficina de Empleo

Existencia de Asociación de Egresados

Acreditación Internacional para Programa de Pregrado

A continuación explicaremos detalladamente la estructura a través de la cual llevaremos a cabo la comparación entre las distintas casas de estudio:

Para cada grupo de variables se realizará una introducción en la que se ilustre la importancia de la inserción de dicha variable, luego se hará una definición técnica de cada uno de los componentes de ésta. En tercer lugar, se incluirá, en letra estilo cursiva, el criterio con el cual deben analizarse los resultados y el cómo éstos deben interpretarse. Luego, se insertará una tabla con las cifras por variable para cada universidad y, según disponibilidad de datos, para la Carrera de Ingeniería Comercial. Finalmente, se llevará a cabo un análisis respecto de los valores presentados por cada institución, señalando principalmente a las que posean los primeros lugares.

## **GRUPO I: CARACTERÍSTICAS DE CUERPO DOCENTE**

---

Indudablemente, uno de los pilares fundamentales de cualquier institución educativa lo constituye su cuerpo docente. Son los profesores, los que por medio de sus conocimientos teóricos, experiencias personales, valores y visiones de la vida los encargados de transmitir sus enseñanzas a los alumnos, y velar porque la excelencia y prestigio académico de la universidad perdure en el tiempo.

La gran importancia que reviste para una universidad el contar con un cuerpo académico adecuado, se ve reflejada en el creciente aumento de competencia por contratar a aquellos profesores que se hayan destacado en su área del conocimiento, que posean estudios avanzados de postgrado, o que hayan tenido una exitosa carrera profesional. A sí mismo, es clave para alcanzar un cuerpo docente de excelencia, su composición, esto es con respecto al número de horas de dedicación exclusiva de los profesionales hacia la universidad. Obviamente, aquella universidad que logre alcanzar un adecuado balance entre profesores contratados en jornadas de dedicación completa y aquellos contratados en jornada parcial, poseerá un plus el cual, como sabemos, es valorado por el mercado.

Como vemos, el prestigio de una universidad, estará directamente relacionado a la calidad y reconocimiento de sus profesores, hecho que claramente ha sido asimilado por las instituciones educativas, las que han realizado múltiples esfuerzos en esta área. La búsqueda y renovación constante del cuerpo académico, como la fuerte cantidad de recursos destinados a publicitar éste ámbito, son ejemplos claros de lo anterior.

Subgrupo 1: Docentes Por Jornada Laboral, Año 2002

Número total de profesores: Docentes contratados por el programa de estudios. Se incluye, docentes jornada completa, media jornada y por horas.

Número de profesores de jornada completa: Docentes que desempeñan funciones en jornada completa.

Número de profesores de media jornada: Docentes que desempeñan funciones en media jornada.

Número de docentes con menos de media jornada o contratados por horas: Corresponde a aquellos docentes que desempeñan funciones por menos de media jornada, o que son contratados por horas.

*Un mayor número de profesores, se asocia con un mayor tamaño de la institución y una mejor calidad educativa. Por su mayor disponibilidad y accesibilidad, los profesores de jornada completa, representan un aporte mayor para el alumnado.*

Porcentaje de profesores de jornada completa: Representa la proporción de los profesores de jornada completa, con respecto al número total de profesores contratados. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula:  $(\text{número de profesores jornada completa} / \text{número total de profesores}) * 100$

Porcentaje de profesores de jornada media: Representa la proporción de los profesores de jornada media, con respecto al número total de profesores contratados. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula:  $(\text{número de profesores jornada media} / \text{número total de profesores}) * 100$

Porcentaje de profesores jornada mayor o igual a media: Representa la proporción de los profesores con más de media jornada, respecto al número total de profesores contratados. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula:  $[(\text{número de Prof. jornada media} + \text{número de Prof. jornada completa}) / \text{número total de profesores}] * 100$

Un mayor porcentaje de profesores con jornada completa o mayor a la media, representará de alguna manera, la probabilidad de que un alumno tenga acceso a realizar consultas en cualquier momento del día a su profesor de cátedra, ya que éste último tiene dedicación exclusiva a la docencia, y en algunas instituciones, también a la investigación. Esto mejora la relación existente entre el alumno y el profesor, lo que se traduce en una mejora en la calidad educativa.

**Cifras por Universidad:**

	PUC	UCH	UAI	UPSM	ULA	UDP	UCM	UFT
Nº total de profesores*	2.182	3.382	325	370	768	1.371	451	561
Nº profesores jornada completa*	912	1.269	63	172	79	163	93	46
Nº profesores de media jornada*	458	308	25	7	81	148	16	46
Nº docentes a contrata por hrs.*	822	1.805	237	191	608	1.060	342	469
% profesores jornada completa	41,8%	37,5%	19,4%	46,5%	10,3%	11,9%	20,6%	8,2%
% profesores de jornada media	21,0%	9,1%	7,7%	1,9%	10,5%	10,8%	3,5%	8,2%
% Prof. Jour mayor o igual a media	62,8%	46,6%	27,1%	48,4%	20,8%	22,7%	24,1%	16,4%

\* Fuente: Encuesta del 2000, Encuesta a los Profesores de las UCs

Al realizar un análisis en términos absolutos, apreciamos que la Universidad de Chile, posee el mayor “número total de profesores” y la mayor cantidad de ellos en “jornada completa”. Sin embargo, la Pontificia Universidad Católica presenta, a nuestro juicio, los mejores índices al analizar conjunta y relativamente las variables “número total de profesores” y “porcentaje de profesores jornada completa”. Además, ella posee la mayor proporción de profesores en “jornada mayor o igual a media”, lo que la distancia aún más del grupo. Si bien, la Universidad Federico Santa María, posee la mayor relación en jornada completa, es superada ampliamente en el “número total de profesores” por las dos líderes.

**Cifras para Ingeniería Comercial\*:**

	PUC	UCH	UAI	UPSM	ULA	UDP	UCM	UFT
Nº total de profesores*	124	126	115	n/a	79	134	94	60
% profesores jornada mayor o igual a media	44%	29%	n/a	n/a	16%	15%	12%	21%

\* Fuente: Encuesta del 2000, Encuesta a los Profesores de las UCs

En este caso es la Pontificia Universidad Católica, es la que presenta el mejor índice, seguida por la Universidad de Chile. En términos absolutos son estas mismas instituciones las que poseen la delantera.

Consideramos que un adecuado equilibrio, entre estas dos principales variables, es lo que debería buscar una universidad de excelencia, ya que estas se deben complementar para lograr una apropiada transmisión de conocimientos hacia el alumnado.

Sin perjuicio de lo anterior, los docentes de jornada parcial también aportan en la generación de calidad docente de una institución educativa, ya que estos son lo que poseen un nexo permanente y una retroalimentación continua con el mercado laboral. Ellos deberían pertenecer a un grupo de profesionales exitosos y destacados en su área de trabajo, para que transmitan sus conocimientos “no-teóricos” y su valiosa experiencia adquirida a lo largo de su destacada vida profesional.

**Subgrupo 2: Docentes Con Postgrado, Año 2002**

**Número total de profesores con postgrado:** Cantidad de docentes contratados por el programa de estudios que poseen el grado de magíster, doctor y/o especialidades médicas.

**Porcentaje de profesores con postgrado:** Proporción de los docentes contratados que poseen grado de magíster, doctor y/o especialidades médicas. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula: (número de profesores con postgrado/número total de profesores)\*100

*Un mayor porcentaje de académicos que posean postgrado aumenta la posibilidad de que un alumno tenga frente a él a un profesor de calidad y experto en su materia. Además de mejorar la calidad docente, incrementa el nivel de la investigación, del análisis y de las discusiones, los debates y los seminarios. Cabe destacar que el sólo hecho de poseer un postgrado no garantiza la calidad de éste, sino que es recomendable realizar un análisis de mayor profundidad, por ejemplo considerando el país de realización del postgrado ya que pensamos que existen grandes diferencias entre las distintas universidades y países e incluso a nivel continental. De esta manera, un postgrado realizado en universidades norteamericanas o en algunos países de Europa, es considerado –según ranking de revistas de corriente- de un nivel superior que uno realizado, por ejemplo, en Sudamérica.<sup>8</sup>*

**Cifras por Universidad:**

	PUC	UCH	UAI	UFVU	ULA	UDP	UGM	UFT
NP total de profesores*	2182	3382	325	370	768	1371	151	561
NP de profesores con postgrado*	1697	1520	204	208	650	463	422	213
% profesores con postgrado	78%	45%	63%	56%	85%	34%	94%	38%

Apreciamos que existe un claro predominio de las universidades Gabriela Mistral y De Los Andes, lo que muestra sus esfuerzos por contratar una gran proporción de profesores que hayan obtenido un postgrado, como señal al mercado de su calidad en el cuerpo docente. Sin embargo, destacamos el hecho de que la Pontificia Universidad Católica, mantiene su liderazgo, pues, comparativamente posee un mayor número de profesores, y aún así mantiene una proporción bastante alta de ellos con postgrado. Sorprende lo ocurrido con la Universidad de Chile, la cual posee un índice bastante bajo en relación al resto, lo que puede ser explicado por su gran tamaño en términos del número total de profesores.

**Cifras para Ingeniería Comercial\***

<sup>8</sup> Al realizar este análisis, partimos de la base de que los postgrados realizados por los profesores están orientados a sus áreas de docencia y/o trabajo y no otra.

	PUC	UCH	UAI	DFSM <sup>1*</sup>	ULA	ODP	UGM	UFT
Nº total de profesores	124	126	115	n/a	79	134	94	80
Nº profesores con postgrado	102	108	87	n/a	58	77	54	53
% profesores con postgrado	82%	85%	75%	n/a	60%	57%	57%	66%

\* Fuente: [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl), [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl), [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl), [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl), [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl), [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl), [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl), [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl), [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl)

Estos resultados nos muestran un cambio radical en las posiciones con respecto a la cifras por universidad. Si bien la Pontificia Universidad Católica se mantiene en una buena posición, ocupando el segundo lugar, es superada levemente por la Universidad de Chile, ilustrando un notable desempeño en el índice por carrera (85%) en comparación al índice por universidad (45%), a la hora de contratar docentes con postgrado.

### **Subgrupo 3: Calidad Pedagógica**

Incluimos este subgrupo ya que representa un conjunto de variables de gran importancia. Es esperable que un profesor universitario tenga amplios conocimientos, pero no siempre ha sido preparado o tiene una aptitud o disposición para enseñar.

Dentro de sus estrategias de marketing, muchas universidades muestran como una de sus grandes ventajas a profesores que son profesionales destacados, gente reconocida en su área de trabajo o en su disciplina. Los títulos e investigaciones que han hecho son requisitos cada vez más importantes en las universidades. Aunque el hecho de que tengan amplios conocimientos y experiencia es fundamental, no asegura que todos sean buenos profesores. Lamentablemente, la mayoría de los académicos no ha recibido una preparación pedagógica y están más preocupados de la transmisión de contenidos que de la comprensión de esas materias.

Actualmente, los docentes de la educación superior se enfrentan a cambios que afectan la calidad de la enseñanza. La demanda por educación superior ha aumentado en los últimos años. Hay mayor número de alumnos, son más heterogéneos y tienen formaciones académicas distintas. Muchas universidades reciben alumnos con 500 puntos en la Prueba de Aptitud, lo que significa que hay carencias que los profesores y las Instituciones educativas deben enfrentar.

Lamentablemente dichas variables no pueden ser capturadas de una manera objetiva y por lo tanto, no pueden ser medidas como una dimensión por sí mismas. De esta forma, pretendemos acercarnos por medio un análisis derivado de variables que sí puedan ser medidas objetivamente, las cuales apunten hacia la calidad pedagógica de la institución.

**Alumnos por docente:** Corresponde a la razón entre el número total 2002 de alumnos en pregrado y el número total de profesores 2002.

*Un menor índice reflejará un mayor grado de personalización en la enseñanza, pues, un profesor con menos alumnos, tendrá menores dificultades para dedicar una mayor cantidad de tiempo a los problemas y dudas individuales que puedan surgir en clases, como así mismo, permite una mayor disposición por parte de los alumnos a preguntar y a formar debates y discusiones. Esto incide directamente en la calidad de la enseñanza de*

la institución, debido a que genera instancias que crean un ambiente propicio para que el alumno adquiera íntegramente los conocimientos transmitidos.

**Cifras por Universidad y para Ingeniería Comercial**

	PUC	UCH	UAL	UFSM	ULA	UDP	UGM	UEF1
Alumnos por docente, por Universidad*	7,9	6,8	7,3	18,4	3,7	6,3	6,2	4,9
Alumnos por docente, para Ingeniería Comercial	11,3	9,7	5,3	n/a	6,8	8,0	6,2	4,6

\*Fuente: Encuesta UAF, CIDE 2001, Consejo Superior de Educación.

Consideramos que los índices de las universidades De Chile y Católica, se encuentran en un excelente nivel, ya que teniendo en cuenta que dichas instituciones reciben una mucho mayor cantidad de alumnos, presentan cifras no tan lejanas a las de las universidades privadas. Indudablemente, para algunas de estas últimas, es una decisión estratégica el recibir en sus aulas un grupo pequeño de alumnos a los cuales se les garantice un nivel pedagógico y personalizado alto, pero en cambio, las universidades tradicionales, como la Universidad de Chile, tienen un compromiso social y pretenden garantizar el acceso a la educación superior a un gran número de jóvenes.

Al analizar la situación por carrera, observamos que la Universidad de Chile mantiene una mejor posición relativa que la Pontificia Universidad Católica, pero perdiendo el liderazgo, en su grupo estratégico, frente a la Universidad Adolfo Ibáñez.

**Tasa de Retención primer año 2001 por carrera:** Corresponde al porcentaje de alumnos de primer año ingresados el 2001, que continuaron sus estudios en la misma carrera de la institución en el año 2002.

*Esta información puede proporcionar cierta orientación respecto a las probabilidades que tiene un alumno recién ingresado de cursar con éxito las asignaturas de su primer año de estudios, ilustrando la posibilidad de darle continuidad a la carrera.*

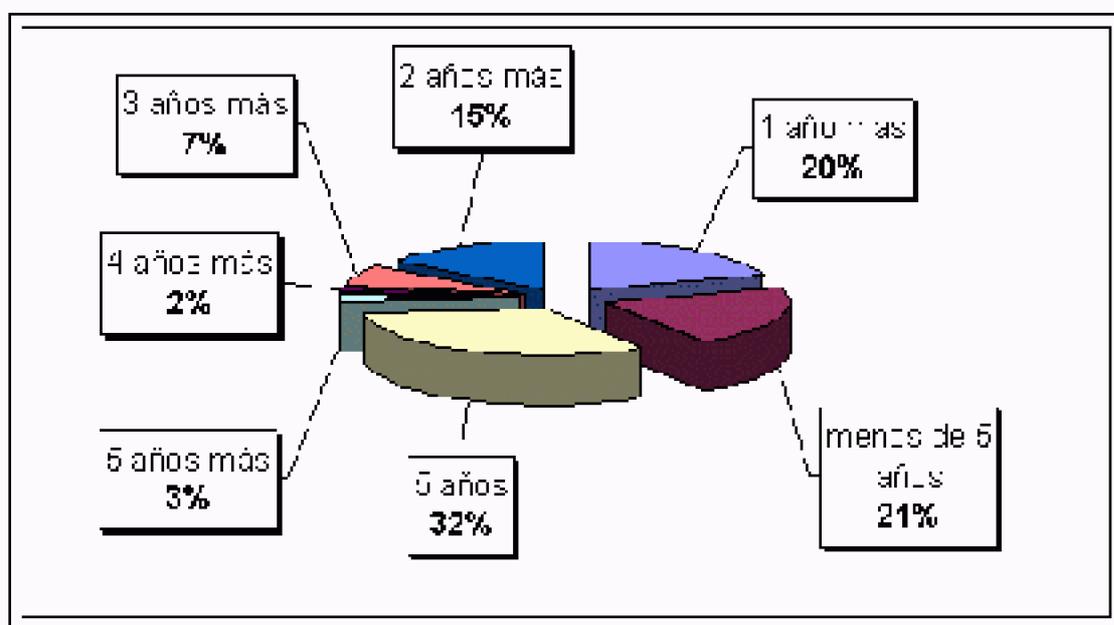
*Consideramos que existen diversos aspectos que influyen en la deserción. El primero y más importante, es el nivel de exigencia o dificultad del programa de estudios, el cual –según nuestra investigación de mercado– es una variable considerada como de gran relevancia a la hora de evaluar una institución. El siguiente es la calidad académica y aptitud del alumno, para la cual algunas universidades realizan esfuerzos para seleccionar a los mejores, o como lo grafica Pilar Armanet, jefa de la Educación Superior del MINEDUC: “...algunas seleccionan por puntajes o por notas y en consecuencia tienen muy buenos alumnos, pero otras no seleccionan por esos criterios y tienen un conjunto enorme de jóvenes que no están preparados para la educación superior, para la universidad, y la deserción llega al orden del 70%. Porque sencillamente asumen que debieran saber algo que no saben, los aceptan, y luego vienen las decepciones”. Finalmente, el último aspecto lo constituye el grado de satisfacción general del alumno, con la carrera e institución que escogió, en el que influyen otras variables tales como infraestructura, ambiente universitario o clima institucional y cambios en su vocación, entre otras.*

	TCH	UFESM
Tasa de Retención primer año 2001 Ing. Comercial*	91%	77%

\* Fuente: Informe I.A.D. C.F.C. 1999, Consejo Superior de Educación. Las estadísticas corresponden a los resultados obtenidos en la encuesta, pero que no es posible afirmar la exactitud de ellas.

La falta de información de otras instituciones, no nos permite hacer comparaciones concluyentes con respecto a este índice, a pesar de su gran importancia. Sin embargo, se aprecia, que la Universidad de Chile tiene una mayor tasa, deduciéndose una posible menor dificultad con respecto de la Universidad Federico Santa María.

Un análisis complementario al anterior, puede obtenerse del periodo de tiempo promedio que demora un alumno en terminar el programa curricular de la carrera, estadística para la cual existen los siguientes datos agregados, para la Carrera de Ingeniería Comercial:



\* Fuente: Informe I.A.D. C.F.C. Encuesta a la Ingeniería Comercial (1999).

Apreciamos que un 53% de los estudiantes de Ingeniería Comercial termina su carrera en 5 años o menos, periodo de tiempo concordante con la duración estipulada, de 5 años, en la mayoría de los programas de estudio de las distintas universidades. Esta cifra se contrasta, por ejemplo, con la mayor dificultad de Derecho, en la cual sólo 19% de sus estudiantes termina el plan de estudio en el periodo de tiempo estipulado o menos

## **GRUPO II: CARACTERÍSTICAS DEL ALUMNADO**

El alumnado es la fuerza vital de cualquier universidad, pues ellos son la base y la razón de la existencia de éstas. Las características de sus alumnos serán las que finalmente determinarán la calidad de una universidad, pues constituyen la materia prima sobre la

cual se desarrolla la actividad académica y la vida universitaria. El captar los mejores y más diversos alumnos permitirá, de esta forma, alcanzar mayores niveles de exigencia académica, mejores debates, mayor conciencia social, y en definitiva, una mejor calidad que se reflejará en profesionales exitosos que llevarán consigo todo lo aprendido y ganado durante su paso por la institución.

La calidad de una universidad, por tanto, esta asociada directamente al nivel de “inteligencia” y al rendimiento académico de sus alumnos, pero también, se debe buscar un equilibrio que busque formar profesionales íntegros, que no sólo sean expertos en sus materias, sino que estén al tanto de la actualidad nacional, que posean conciencia social, y que entiendan que uno de sus roles en la sociedad es el de ser profesionales exitosos, pero que también la sociedad les exige en muchos otros ámbitos, en los cuales la universidad puede influir pero no forzar.

**Subgrupo 1: Composición General de la Matrícula Total Año 2002:**

**Matrícula total:** Número de estudiantes matriculados en los distintos niveles, en los distintos tipos de programas, sean estos de pregrado y postgrado.

**Matrícula total pregrado:** Corresponde al número de estudiantes matriculados en todos los niveles en el, o los, programa(s) de pregrado de la institución.

**Matrícula total postgrado:** Corresponde al número de estudiantes matriculados en todos los niveles en el, o los, programa(s) de postgrado de la institución. Se consideran los MBA, Magíster, Doctorados y especialidades médicas y odontológicas. Se excluyen los Postítulos y Diplomados.

**Porcentaje matrícula de postgrado de la matrícula total:** Corresponde al porcentaje que los alumnos de postgrado representan en la matrícula 2002. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula:  $(\text{matrícula de postgrado} / \text{matrícula total}) * 100$

*Con este grupo de variables buscamos conocer el “tamaño” de cada universidad medido por la cantidad de alumnos que es capaz de absorber. De esta manera, si una institución posee un gran número de alumnos, puede explicar la orientación estratégica de ésta –universidad masiva v/s elitista-, su preponderancia a nivel nacional, su nivel de infraestructura en cuanto a metros cuadrados y en cierta medida los deseos de los jóvenes por pertenecer a alguna de ellas, o dicho de otra manera, el nivel de demanda que enfrenta, que muchas veces está muy correlacionado con el nivel percibido de calidad.*

*Por otro lado, al realizar un análisis respecto al número de alumnos en postgrado y al porcentaje que estos representan de la matrícula total de la universidad, es posible determinar el compromiso de la institución con la generación de conocimiento, la calidad de su profesorado que se asume capacitado para estas tareas, el número de programas de postgrado y las áreas del conocimiento que abarca. Así, si una institución presenta mayores índices en cuanto a matrícula de postgrado y en el porcentaje de ésta en la matrícula total, consideraremos que es una institución de mejor calidad que otra.*

**Cifras por Universidad:**

	PUC	UCH	UAI	UF&M	ULA	UDP	UCM	UFT
Matrícula total	19.000 <sup>1</sup>	25.504	3.461	7.046	2.912	7.600	2.865	2.729
Matrícula total pregrado <sup>2</sup>	17.186	21.145	2.386	6.811	2.868	7.339	2.715	2.729
Matrícula total postgrado <sup>3</sup>	1.822	2.359	1.075	235	34	321	150	0
% matrícula postgrada de la matrícula total	11%	9%	31%	3%	1%	4%	5%	0%

<sup>1</sup> Fuente: Sistema IANU UCH 2000. Consejo Superior de Educación.  
<sup>2</sup> Fuente: Sistema QIC PUC, Pontificia Universidad Católica 2002.

Apreciamos un claro liderazgo -en las variables medidas en términos absolutos- de la Universidad De Chile, la que llega a quintuplicar a la mayoría de sus competidores en matrícula total y de pregrado, y los supera en más de cien veces en la matrícula de postgrado. Sin embargo, en su grupo estratégico y a nivel de esta última, la distancia se acorta, manteniendo el primer lugar, pero seguida cercanamente por la Universidad Católica, y en tercer orden, por la Universidad Adolfo Ibáñez.

Se destaca el alto “porcentaje de la matrícula postgrado” que presenta la Universidad Adolfo Ibáñez, superando ampliamente al resto, dejando de manifiesto una posible orientación estratégica. Así mismo, creemos que los bajos índices que presenta el resto de las universidades privadas, ilustra su débil desempeño en estas materias. Muchas de ellas aún no han demostrado cabalmente su calidad a nivel de pregrado, y no debemos olvidar que el prestigio de éste es el que fundamenta el de los programas de postgrado, existiendo una consistencia con los resultados del estudio de mercado desarrollado en el capítulo anterior.

**Cifras para Ingeniería Comercial:**

	PUC	UCH	UAI	UF&M	ULA	UDP	UCM	UFT
Matrícula total pregrado <sup>4</sup>	1402	1225	613	240	541	1070	587	368
Matrícula primer año	211	128	198	89	112	155	75	41

<sup>4</sup> Fuente: Sistema IANU UCH 2000. Consejo Superior de Educación.

En este caso apreciamos que la Pontificia Universidad Católica posee los mayores índices en ambas variables, pero es seguida muy de cerca por la Universidad de Chile.

Nos llama la atención el mayor número de alumnos que posee la Universidad Diego Portales, liderando ampliamente, en este sentido, el grupo de las universidades privadas. Esto deja entrever su objetivo de ser una institución de gran tamaño, siguiendo los pasos de universidades tradicionales.

**Subgrupo 2: Composición de la Matrícula de Postgrado Año 2002:**

**Matrícula doctorado:** Corresponde al número de alumnos matriculados en este tipo de programas en cualquiera de sus niveles.

**Matrícula magíster:** Corresponde al número de alumnos matriculados en este tipo de programas en cualquiera de sus niveles.

**Porcentaje matrícula doctorado del postgrado:** Corresponde al porcentaje que los alumnos del programa de doctorado representan en la matrícula total de postgrado. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula: (matrícula doctorado/matrícula total postgrado)\*100

**Porcentaje matrícula magíster del postgrado:** Corresponde al porcentaje que los alumnos del programa de magíster representan en la matrícula total de postgrado. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula: (matrícula magíster/matrícula total postgrado)\*100

*Este grupo de variables captura la importancia y la orientación hacia la generación de nuevos conocimientos. Podría argumentarse que es en la capacidad de generar egresados de postgrado, especialmente magísteres y doctorados, en la que reside la esencia del conocimiento avanzado. De esta forma, una universidad para ser tal, debiera basar su esencia en su capacidad para estar en la frontera del conocimiento y del aprendizaje, por medio de un fructuoso plantel de doctores y académicos de primera línea, los cuales transmitan su comprensión del mundo a sus alumnos de pre y postgrado.*

*Obviamente, creemos que existe una relación directa entre el número de matriculados en doctorado y magíster, y la calidad de una universidad, pues es impensable dictar este tipo de programas sin tener los conocimientos y el respaldo de un cuerpo académico de altísimo nivel para lograrlo.*

**Cifras por Universidad:**

	PTC	UCN	PAU	UESM	MA	UDP	UGM	UTB
Matrícula total postgrado*	1822	2359	1075	235	94	321	150	0
Matrícula doctorado	357	450	0	21	8	16	0	0
Matrícula magíster <sup>1</sup>	1465	1909	1075	214	26	303	150	0
Porcentaje matrícula doctorado del postgrado	20%	19%	0%	9%	24%	6%	0%	0%
Porcentaje matrícula magíster del postgrado	80%	81%	100%	91%	76%	94%	100%	0%

\* Fuente: Encuesta Q16, Encuesta de la Universidad Chile 2008.

En primera instancia, apreciamos que del universo en estudio, sólo 5 poseen programas de doctorado, existiendo una tendencia a concentrar las inscripciones en los magísteres.

Se observa que la Universidad de Chile se encuentra en primera posición en todas las variables, superando por un holgado margen a la Universidad Católica. En los porcentajes de magíster y doctorado existe un marcado equilibrio para las dos líderes y uno similar para la Universidad de Los Andes, denotando esta última, una orientación hacia la formación de doctores que se rompe para el resto de las universidades seguidoras. Sin embargo, en términos absolutos y dentro del grupo de las privadas, es superada por la Universidad Diego Portales, que posee un mayor número de matriculados en los programas de doctorado, pero que representan un menor porcentaje de su matrícula total de postgrado.

### **Subgrupo 3: Calidad del Alumnado**

El nivel académico de los alumnos tiene gran repercusión en el nivel general de docencia de una institución, el que tiende a disminuir si la capacidad académica promedio de los alumnos es baja. Con buenos alumnos y buenos profesores, las exigencias son mayores afectando directamente la calidad de la institución y su docencia.

En cuanto a la medición de la calidad de los estudiantes, se utilizaron dos tipos de variables. Una relacionada con los niveles de los Puntajes en PAA de los alumnos de cada institución y otra asociada con el número y proporción de alumnos con derecho a Aporte Fiscal Indirecto (AFI)

#### **Por Puntaje PAA**

Los puntajes en PAA de los alumnos que entran en una carrera, proporcionan una referencia inicial sobre el nivel académico de los alumnos que la cursan. La experiencia demuestra que, por lo general, los alumnos que ingresan a una carrera profesional con un puntaje muy bajo, enfrentan un alto riesgo de fracaso académico.

Si el ingreso a una institución es relativamente fácil y presenta pocos requisitos de ingreso, se puede asegurar que los estándares académicos de dicha institución serán comparativamente bajos.

De acuerdo a lo anterior, los índices escogidos fueron:

**Número de alumnos nuevos 2002 con puntaje sobre 652 en PAA:** Corresponde al número de alumnos que ingresaron a la institución el año 2002 y que obtuvieron sobre 652 puntos en la PAA.

**Porcentaje de alumnos nuevos 2002 con puntaje sobre 652 en PAA:** Representa la proporción de alumnos que ingresaron a la institución el año 2002 y que obtuvieron sobre 652 puntos en la PAA. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula:  $(\text{matrícula primer año por universidad 2002} / \text{número de alumnos nuevos 2002 que obtuvieron sobre 652 puntos en PAA}) * 100$

**Puntaje mínimo ponderado último matriculado 2002 y/o Puntaje “de corte”:** Corresponde al puntaje ponderado del último matriculado en la Carrera de Ingeniería Comercial el año 2002. Se presenta como un número entero aproximado. Se calcula como la multiplicación del puntaje obtenido en cada prueba (aptitud y específicas exigidas) y el peso relativo correspondiente que asigna cada universidad.

**Vacantes 2002:** Cupos de ingreso en el programa para el ingreso 2002.

**Tasa Uso de Vacantes 2002:** Corresponde al porcentaje de utilización de las vacantes ofrecidas el año 2002. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula:  $(\text{matrícula primer año por carrera año 2002} / \text{vacantes 2002 de la misma carrera}) * 100$

*Un mayor porcentaje de alumnos con puntajes sobre 652 en PAA representa necesariamente que una institución posee alumnos de mejor calidad. En este mismo sentido, si una institución presenta puntajes “de corte” superiores a los de otra institución, asumiremos que la primera posee alumnos de mejor calidad que la segunda. Para enriquecer este análisis, se debe considerar el número de vacantes que ofrece una universidad, ya que mientras mayor sea esta cifra, necesariamente los puntajes de corte*

irán disminuyendo<sup>9</sup>.

También se incluyó la variable “tasa de uso de vacantes” que nos proporciona una idea del grado de demanda que posee la universidad, es decir, de los deseos de los estudiantes por quedar aceptados en ella. Consideraremos como ideal el que una institución presente un índice de 100%, ya que cifras superiores a ésta, significan que la universidad está sobre explotando sus recursos (infraestructura, cuerpo docente, etc.) además de no ajustarse a los planes iniciales. Cifras inferiores al 100%, representan, como ya se dijo, una baja demanda para la carrera por parte de potenciales entrantes.

#### Cifras por Universidad

	PUC	UCB	UAI	UFSM	ULA	UDP	UGM	UFT
Matricula primer año pro grado por Universidad 2002 <sup>A</sup>	3.794	4.021	1.099	2.507	723	2.496	187	674
N° alumnos nuevos 2002 con puntaje sobre 652 en PAA**	2.509	3.210	373	640	233	224	no aplica	110
% alumnos nuevos 2002 con puntaje sobre 652 en PAA	71%	80%	34%	24%	32%	9%	no aplica	16%

<sup>A</sup> Fuente: Encuesta I.C.E. 2002, Universidad Superior de Chile.  
<sup>\*\*</sup> Fuente: Encuesta que nos, realizó a los estudiantes matriculados.

Como se puede apreciar el liderazgo, en todos los índices, le pertenece a la Universidad de Chile, pero seguida de cerca por la Pontificia Universidad Católica. Muy lejos de este grupo se encuentran la UAI, UFSM y ULA con una proporción que asciende aproximadamente al 34% -menos de la mitad de la cifra que presenta la Universidad de Chile. Vemos que en último lugar se encuentra la Universidad Diego Portales, dejando de manifiesto que el costo de recibir un gran número de alumnos es el de que éstos sean de peor calidad.

#### Cifras para Ingeniería Comercial

	PUC	UCB	UAI	UFSM	ULA	UDP	UGM	UFT
Puntaje mínimo ponderado último matriculado 2002*	712	691	640	670	561	570	no aplica	528
Vacantes 2002 <sup>A</sup>	230	232	198	50	120	190	70	65
Tasa llen de Vacantes*	100%	98%	100%	178%	93%	82%	107%	63%

\* Fuente: Encuesta I.C.E. 2002, Colegio Superior de Ingenieros.

En cuanto a la variable “Puntaje Mínimo Ponderado”, vemos claramente que la Pontificia Universidad Católica (712) capta los mejores alumnos que desean ingresar a la Carrera de Ingeniería Comercial, distanciándose en casi 20 puntos de la Universidad de Chile (691). Luego aparecen la Universidad Federico Santa María (670) y la Universidad

<sup>9</sup> En estricto rigor, se debería incluir un análisis que considere las ponderaciones o pesos relativos que cada institución le otorga a los test de la PAA y estandarizarlos con respecto a una de las instituciones para hacerlos comparables. Sin embargo, este no es el ánimo de esta investigación, sino más bien es el de otorgar una apreciación de las características de cada institución. Para un tratado detallado de esta dimensión, refiérase al Seminario de Título para optar al Título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile: “Estrategia de marketing para la difusión de la Escuela de Economía y Administración en Establecimientos de Educación Media” de Briones, Cristina, et al.

Adolfo Ibáñez (640) ya a 72 puntos de la institución líder. Luego aparece el resto de las universidades que ni siquiera se acercan a la barrera de los 600 puntos.

Por otro lado, si consideramos el número de vacantes ofrecidas, vemos que las instituciones que atraen más alumnos son la Pontificia Universidad Católica y la Universidad de Chile lo que representa una clara ventaja competitiva de estas universidades, ya que captan los mejores puntajes PAA a pesar de poseer el mayor número de vacantes.

Respecto de la tasa de utilización de vacantes, destaca la estabilidad de las universidades PUC, UCH, UAI, las cuales presentan porcentajes con valores que bordean el valor ideal, mostrando consistencia y responsabilidad en sus rangos de selección, así como también una gran demanda por parte del mercado. Es preocupante la irregular situación del resto de las universidades, en las que se dan casos extremos, como el de UTFSM o la Finis Terrae, con un altísimo grado de sobreexplotación de sus vacantes, y una escasa demanda, respectivamente.

### **B) Por Aporte Fiscal Indirecto:**

El AFI es un fondo dirigido a todas las instituciones que pertenecen al Sistema de Educación Superior (universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica). Es un aporte económico de tipo concursable, cuyo criterio de distribución es la matrícula de los alumnos de primer año con los mejores 27.500 puntajes en la PAA. Dicho aporte se entrega con un desfase de un año con respecto al año de ingreso. De esta manera, el AFI 2002 corresponde a los alumnos que rindieron la PAA el año 2000 y que ingresaron a la universidad en el 2001.

Este aporte es entregado a cada institución de educación superior según un rango de puntajes que se define año a año según parámetros establecidos por el Ministerio de Educación. Estos parámetros indican que a mayor puntaje obtenido por el alumno, mayor será el aporte al que tendrá derecho.

A continuación se presenta un cuadro correspondiente a la distribución de AFI del año 2000, en donde se señala la cantidad de AFI anual según rango de puntajes. Es de interés mencionar que este cuadro varía año a año según los puntajes obtenidos por los postulantes.

<b>Rango de Puntajes PAA</b>	<b>Cantidad de AFI (\$)</b>
<b>604.5 – 626.5</b>	<b>96.007</b>
<b>627.0 – 651.5</b>	<b>288.021</b>
<b>652.0 – 680.0</b>	<b>576.042</b>
<b>680.5 – 716.0</b>	<b>864.064</b>
<b>Más de 716.5</b>	<b>1.152.085</b>

\* Fuente: Mineduc.

A partir de esta información es que escogimos los siguientes índices:

**Matrícula primer año pregrado 2002:** Representa el número de alumnos que ingresan los años señalados a los programas de pregrado de cada institución.

**Matrícula primer año pregrado 2001:** Representa el número de alumnos que ingresan los años señalados a los programas de pregrado de cada institución. Utilizaremos este índice en el cálculo de la proporción de alumnos con AFI 2002.

**Número de alumnos con derecho a AFI 2002:** Corresponde a la cantidad de alumnos que pertenecen a una institución, que tienen derecho al Aporte fiscal Indirecto otorgado el año 2002, según su ingreso en el año 2001.

**Número de alumnos con derecho a AFI 2001:** Corresponde a la cantidad de alumnos que pertenecen a una institución, que tienen derecho al Aporte fiscal Indirecto otorgado el año 2002, según su ingreso a la universidad el año 2001.

**Porcentaje de Alumnos con derecho a AFI 2002 sobre matrícula primer año pregrado 2001:** Representa la proporción de alumnos que ingresaron a primer año el 2001 y con derecho a AFI el año 2002. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula:  $(n^{\circ} \text{ alumnos con derecho AFI 2002} / \text{matrícula primer año pregrado 2001}) * 100$

**Monto recibido por AFI 2002 (M\$):** Corresponde al monto en miles de pesos, que recibió la institución por concepto de AFI debido a sus alumnos ingresados el 2001.

**Monto promedio AFI por alumno beneficiado (\$):** Representa el monto que en promedio reciben los alumnos con derecho a AFI 2002. El indicador se obtiene de la siguiente fórmula:  $(\text{monto recibido AFI 2002} / n^{\circ} \text{ alumnos con derecho a AFI 2002}) * 1000$

*Necesariamente, un mayor número de alumnos con derecho a AFI, representará que la universidad percibe a los alumnos con mejores puntajes en la PAA. Para enriquecer el análisis es necesario conocer la proporción de dichos alumnos con respecto al total. Así, un mayor "porcentaje de alumnos con AFI 2002 sobre la matrícula 2001" representará un mayor grado de selectividad por parte de la institución al momento de escoger a sus alumnos.*

*Como ya sabemos, el Ministerio de Educación, otorga un monto mayor a un alumno mientras mayor sea el puntaje que obtuvo éste. En este sentido, decidimos agregar el índice "Monto promedio AFI 2002 por alumno" ya que una mayor cifra representa que la universidad no sólo capta alumnos con derecho a AFI, sino que además éstos pertenecen a los más altos rangos de puntaje que define el MINEDUC para este aporte.*

**Cifras por Universidad:**

	PUC	UCH	UAI	UFSM	ULA	UDP	UCM	UPT
Matrícula por año pregrado por Univ. 2002*	3.795	4.021	1.099	2.507	729	2.406	487	674
Matrícula por año pregrado por Univ. 2001**	3.119	4.034	061	2.256	599	2.001	364	476
Nº de Alumnos con derecho a AFI 2002**	2.971	3.592	542	1.233	370	530	1000	197
Nº de Alumnos con derecho a AFI 2001***	1.054	3.686	320	1.247	380	831	1000	216
% Alumnos con AFI 2002 sobre matrícula por año pregrado 2001	95%	89%	63%	55%	62%	26%	100%	41%
Monto recibido por AFI 2002 (M\$)**	2.824.896	3.217.196	363.600	233.357	141.911	229.036	1000	102.374
Monto promedio AFI 2002 por alumno (\$)†	950.000	895.651	670.065	675.070	652.051	430.257	1000	519.665

\* Fuente: Revista "El Financiero" 2000 y 2001, División de Estadística del Mineduc  
 \*\* Fuente: Revista "El Financiero" 2002, División de Estadística del Mineduc  
 \*\*\* Fuente: Revista "El Financiero" 2001, División de Estadística del Mineduc  
 † Fuente: División de Estadística del Mineduc

Como vemos en la tabla, la Universidad de Chile es la institución que posee el mayor número de alumnos con AFI para el año 2001 y 2002 y, a la vez fue la que obtuvo un mayor monto del AFI 2002.

Por otro lado, este grupo de variables se ha incluido para conocer el nivel promedio de calidad de los alumnos, y en este sentido se le debe otorgar una mayor importancia a las variables medidas en términos relativos de Porcentaje de alumnos con AFI y Monto promedio AFI por alumno. En ambos casos, la Pontificia Universidad Católica es la institución que lidera las cifras, ya que si bien posee menor cantidad de alumnos con AFI que la Universidad de Chile, presenta una mejor proporción de mejores alumnos, o visto de otra manera, sólo un 5% de los alumnos de la PUC no tuvo derecho a AFI, cifra mucho menor que la de la UCH que asciende al 11%. Esto es consecuente con el mayor monto promedio AFI por alumno de la PUC, ya que como sabemos del cuadro de "rangos de puntajes y montos anuales del MINEDUC", mayores puntajes reciben mayor aporte. En conclusión, la Pontificia Universidad Católica es la institución que capta a los mejores alumnos del país.

Cabe señalar que -según datos del Ministerio de Educación- para el rango de puntajes más importante, es decir, alumnos que obtuvieron sobre 680 puntos en la PAA, se tiene que del total de alumnos con AFI de la Pontificia Universidad Católica, el 80% pertenece a este grupo, mientras que en la Universidad de Chile, el 72%. De esta manera, se evidencia, nuevamente, que la Pontificia Universidad Católica capta en promedio los mejores puntajes a nivel nacional.

En cuanto al resto de las instituciones, apreciamos que la UFSM capta mayor cantidad de alumnos con derecho a AFI, pero en términos porcentuales es superada por la UAI y ULA, que, como sabemos, son universidades de carácter privado.

Apreciamos que la Universidad Diego Portales presenta bajos índices en términos de la calidad de sus alumnos, y más específicamente, en el porcentaje de alumnos con AFI, alcanzando sólo el 26%. De esta manera, queda nuevamente de manifiesto, que el costo de percibir un gran número de alumnos, y en consecuencia, el poseer bajos niveles de selectividad de éstos, afecta directamente el nivel académico de la universidad.

**Subgrupo 4: Admisión 2002: Pruebas Exigidas y Ponderaciones para Ingeniería Comercial**

**Ponderación de cada test de la PAA:** Corresponde al porcentaje de importancia que le otorga la institución, a cada uno de los test de la PAA.

**Ponderación de Pruebas Especiales y/o entrevistas Personales:** Corresponde a la importancia relativa que le otorga la institución (para el cálculo del puntaje promedio ponderado final) a la realización de este tipo de test al momento de definir la aceptación de un postulante.

*Estas variables nos permiten determinar la importancia que le otorga cada escuela a cada uno de los test necesarios para determinar el ingreso de un postulante.*

*De esta manera, consideraremos que una institución desea poseer alumnos más y mejor preparados, si exige un mayor porcentaje para la “Prueba de Conocimiento Específicos de Matemáticas” ya que este es un test que requiere conocimientos matemáticos mucho más profundos, que son necesarios para una carrera de origen ingenieril (obviamente sin dejar de otorgar importancia al resto de los test).*

*En cuanto a la ponderación de las notas de enseñanza media, asumiremos que un mayor porcentaje representa que la universidad tiene mayor interés por captar alumnos más regulares en su rendimiento, ya que se incluyen los resultados de los cuatro años de educación media, además de intentar filtrar algún resultado “afortunado” en la PAA.*

*Creemos que pruebas especiales y/o entrevistas personales, no son estrictamente necesarias -como criterio de aceptación de postulantes- para la Carrera de Ingeniería Comercial. Así, si una institución no posee este tipo de requisitos, consideraremos que sólo está interesada en la aceptación de alumnos a través de criterios objetivos y basados en los conocimientos del postulante.*

Cifras para Ingeniería Comercial:

	PUC	UCH	UAI	UFSM	ULA	UDP	UGM	UFT
Ponderación PAA Verbal	10%	10%	35%	10%	20%	25%	10%	20%
Ponderación PAA Matemáticas	25%	30%	35%	40%	30%	35%	10%	40%
Ponderación PCE Hist. Y Geografía de Chile	10%	10%	10%	10%	10%	10%	0%	0%
Ponderación Promedio NM Media	25%	20%	20%	20%	20%	20%	50%	20%
Ponderación PCE Matemáticas	30%	30%	no	20%	20%	10%	0%	0%
Prueba Especial / Entrevista Personal	no	no	no	no	no	no	30%	20%

Primero que todo, excluirémos de este análisis a la Universidad Gabriela Mistral ya que dicha institución no exige ningún tipo de puntaje mínimo y no presenta “puntajes de corte” para ninguna de sus carreras. Además le otorga gran importancia a la “Entrevista Personal” confirmando que no existen criterios académicos serios en la selección de postulantes. Es más, en una entrevista con personal encargado de postulaciones de esta

universidad, se nos indicó que “no existen puntajes de corte, sólo el mínimo exigido para postular (450 puntos) y que lo realmente importante es la entrevista personal”. Por esta razón es que concluimos que las ponderaciones señaladas en la tabla no son respetadas y no merecen explicación alguna.

Por otro lado, la Universidad Adolfo Ibáñez posee un nuevo plan de estudios que consiste en un sistema de licenciaturas, por ejemplo, en ciencias sociales con ingreso y malla curricular común (por los primeros dos años) para carreras como Derecho, Ingeniería Comercial y Psicología por lo que no se incluyen pruebas específicas, que, como mencionamos, requieren una mayor preparación y nivel de conocimientos por parte de los postulantes. Claramente, a un potencial estudiante de derecho no debe exigírsele la rendición la PCE Matemáticas, pero creemos que sí a un futuro Ingeniero Comercial <sup>10</sup>.

Como vemos en la tabla, las universidades De Chile y Católica son la que otorgan una mayor ponderación a la “PCE Matemáticas”. Luego, para el caso de las “Notas de Enseñanza Media”, nuevamente, la Pontificia Universidad Católica es la institución que más importancia le da a esta variable, en perjuicio de la PAA Matemáticas. Por otro lado, ninguna de las primeras cinco universidades poseen “Pruebas Especiales” o “Entrevista Personal”.

### **GRUPO III: NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

---

La generación de conocimiento avanzado, como se planteó anteriormente, corresponde a una de las principales tareas del quehacer científico, el cual tradicionalmente en Chile ha estado directamente relacionado con las universidades en contraste a lo que sucede en otros países, principalmente los desarrollados, en que la mayoría de la investigación se realiza al amparo de fondos privados, financiados por grandes corporaciones empresariales. Esta tendencia no es de menor importancia, pues, es por medio de la investigación que los países pueden alcanzar mayores estándares de vida, ya que ella contribuye a la mejora en la producción de bienes y servicios, e indirectamente a la competitividad del país.

En Chile, es el Estado el que por medio de diversos fondos públicos concursables fomenta la investigación y respalda con financiamiento a la mayoría de las iniciativas, canalizadas a través de las universidades. Según las estadísticas oficiales <sup>11</sup>, en el 2001, las universidades chilenas gastaron el 43,8% del monto destinado a investigación y desarrollo, de los cuales, el estado financió directamente un 64% del total gastado por el país en ese ítem. El año 2000 el país invirtió un total de 395 millones de dólares en este concepto, lo que correspondió al 0,56% del PIB de ese año. En promedio, se invirtieron 54.738 dólares por investigador y 26 dólares por habitante. El total de investigadores chilenos fue de 7.217 profesionales, de los cuales 5.075 estaban ligados a universidades del país.

<sup>10</sup> En el apartado “Planes de Estudio” se analiza con mayor detención la malla curricular de la Universidad Adolfo Ibáñez.

<sup>11</sup> Fuente, indicadores CONICYT.

De los fondos antes mencionados, actualmente, el de mayor importancia y renombre, es el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, FONDECYT, el cual es un programa público administrado por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT, destinado a estimular y promover el desarrollo de la investigación científica básica en Chile. Para ello, incentiva la iniciativa individual y de grupos de investigadores financiando proyectos de nivel superior, sin distinción de áreas o disciplinas prioritarias.

Internacionalmente hablando, el ISI, Institute for Scientific Information, es un referente obligado en cuanto a publicaciones científicas se refiere. En él es donde se registra la mayor cantidad de publicaciones de corriente principal, de la más alta calidad y categoría, y la aparición de publicaciones en ISI, es mundialmente sinónimo de excelencia en investigación.

El contexto, entonces nos indica que sobre las universidades chilenas recae una responsabilidad no menor, pues el país depende –prácticamente- de ellas, para la generación de los nuevos conocimientos que se obtienen de la investigación, y por tanto e indirectamente, nos permite aseverar que el nivel, medido en términos de número y calidad de la investigación, es una variable clave para la calificación de una universidad por sobre otra.

**Número de Proyectos en Ejecución:** Cantidad de proyectos vigentes financiados por fondos nacionales de investigación: Fondecyt, Fondap, Fondef, Milenio, FIA, Fondos Regionales y de Divulgación de la Ciencia y Tecnología CONICYT.

**Número de Publicaciones:** Cantidad de publicaciones de literatura de corriente principal (en un período de tres años), registradas por el *Institute for Scientific Information, ISI*.

**Número de publicaciones SCIELO:** Número de publicaciones indexadas en la *Scientific Electronic Library Online, SCIELO* (en un período de tres años). Esta organización es una creciente biblioteca electrónica que posee una colección seleccionada por las revistas científicas chilenas. De este índice se extrajo el número de revistas chilenas publicadas que ya estaban incluidas en el índice de publicaciones ISI.

**Número de proyectos Fondecyt:** Cantidad de proyectos vigentes financiados por Fondecyt y adjudicados a investigadores vinculados a la institución respectiva.

**Monto Proyectos Fondecyt 2001 (M\$):** Monto en miles de pesos adjudicados, el año 2001, a los proyectos aprobados para cada institución.

**Índice Calidad/Cantidad de Publicaciones para la Escuela de Negocios:** Califica a las publicaciones según si corresponden a journals locales, internacionales o a casos internos. La escala utilizada va desde triple A (AAA) a la mejor calidad/cantidad, hasta triple C (CCC), la peor.

*Queremos destacar, que una “Universidad”, se ha definido tradicionalmente como una institución que posee un compromiso con la generación de conocimiento avanzado muy fuerte, y son instituciones de carácter nacional, independiente de su localización geográfica. Así mismo, poseen programas y carreras de pregrado, magíster y doctorado en diversas áreas del conocimiento. Por medio de las publicaciones de sus*

*investigadores, poseen un componente de proyección internacional, que garantiza una docencia actualizada y de calidad. Sobre esta base, creemos que un mayor número de publicaciones, o de proyectos de investigación en ejecución, como también la calidad y el monto invertido en estos, es sinónimo de una mejor universidad que otra.*

**Cifras por Universidad:**

	POC	DCH	DAI	UFSM	ULA	ODP	UGM	UFT
Número de Proyectos en Ejecución a Dic. 2002 <sup>+</sup>	364	422	0	44	15	2	0	0
Número de Proyectos en Ejecución a Dic. 2001 <sup>++</sup>	297	429	1	47	14	3	0	0
Número Publicaciones período 1999-2001 <sup>+</sup>	1.240	2.135	7	126	29	1	0	0
Número Publicaciones período 1998-2000 <sup>++</sup>	1.153	2.014	7	91	23	5	0	0
W Publicaciones SCIELO ene 2000 – jul. 2002 <sup>+</sup>	160	156	0	6	2	2	0	0
Número de Proyectos FONDECYT 2002 <sup>++</sup>	51	95	0	10	6	1	0	0
Número de Proyectos FONDECYT 2001 <sup>+++</sup>	53	103	0	12	7	0	0	0
Monto proyectos FONDECYT 2001 (M\$) <sup>+</sup>	901.640	2.459.247	0	164.725	109.094	0	0	0
Índice Calidad/Cantidad de Publicaciones para la Escuela de Negocios <sup>++</sup>	R/R	A	A	R				

- <sup>+</sup> Fuente: Encuesta de Investigación de la Universidad de Chile 2002.
- <sup>++</sup> Fuente: Encuesta de Investigación de la Universidad de Chile 2001.
- <sup>+++</sup> Fuente: [www.fondecyt.cl](http://www.fondecyt.cl)
- <sup>W</sup> Fuente: Encuesta de Investigación de la Universidad de Chile 2002.
- <sup>++</sup> Fuente: Encuesta de Investigación de la Universidad de Chile 2001.

El análisis del cuadro, nos muestra claramente que la Universidad de Chile ocupa una posición aventajada en todas las variables -exceptuando el número de publicaciones SCIELO- siendo seguida lejanamente por la Pontificia Universidad Católica, y extremadamente distanciada del resto de las universidades. Con respecto a la calidad de las publicaciones, la no existencia de un índice objetivo que permita medir esta variable, nos dificulta la tarea de comparar directamente a las universidades, pero nos permitiremos basar este análisis en las calificaciones obtenidas por las escuelas de administración y/o negocios de las distintas universidades, según la revista América Economía agosto/septiembre 2002. Observamos, que las mejores notas las obtienen las universidades De Chile y Adolfo Ibáñez, seguidas de la Universidad Católica, pero para el resto de las universidades, no existe información, pues no calificaron para ser consideradas dentro las 34 mejores escuelas de negocios de Sudamérica.

El párrafo anterior nos confirma la baja productividad de las universidades en el ámbito de la investigación, pero también nos revela una nítida diferencia en la orientación y la definición de muchas de las instituciones de educación superior aquí analizadas. Claramente, las universidades tradicionales presentes en este análisis, encabezadas por la Universidad de Chile, son las únicas con una vocación hacia la investigación, la cual es escasamente compartida por las universidades privadas. Esto, a nuestro juicio, plantea la necesidad de que dichas instituciones sean sinceras con el público y consigo mismas, acerca de cuales son sus verdaderos intereses, y del cómo éstos se relacionan con sus

objetivos y misiones de largo plazo, como por ejemplo lo hacen otras instituciones de estas características en los EE.UU., las cuales se definen como “Colleges”: instituciones de nivel superior, cuyo objetivo es el de concentrarse en la formación de carreras de pregrado (licenciados y profesionales), y en algunos casos, en programas de postgrado, situación que la compromete con un pequeño grado de quehacer en investigación.

Una comparación forzada, entonces, sólo nos llevaría a la mala calificación de universidades que presentan paupérrimos índices en estas variables, que no tendría sentido alguno. Sin embargo, son estas mismas instituciones las que al calificarse de “universidades”, y al compararse directamente con las líderes en los distintos medios de comunicación, quedan en una situación de desventaja que podría ser solucionada si no intentarían convencer al mercado de algo, que por su propia definición, no pretenden ser.

## GRUPO IV: INFRAESTRUCTURA

---

La infraestructura es una pieza importante para el normal desarrollo de la actividad académica y la vida universitaria, pues en un ambiente en que las instalaciones permitan un nivel de comodidad adecuado es posible que se absorban de mejor manera los conocimientos impartidos y así mismo, que existan espacios destinados a la interacción y al esparcimiento, tales como instalaciones deportivas, cafeterías y patios.

Asociado directamente a la calidad académica, destacan los recursos disponibles para la realización de las clases, tales como salas adecuadas y data shows, así mismo, las herramientas que permitan la búsqueda de información para el desarrollo de trabajos de investigación y autoaprendizaje, principalmente bibliotecas, salas de computación y acceso a Internet.

Si bien tenemos nuestra propia apreciación acerca del nivel de infraestructura de cada universidad, estimamos no conveniente realizar un análisis de este tipo ya que se trataría de una idea subjetiva en la que se incluirían juicios de valor referentes, por ejemplo, a la modernidad de las instalaciones y/o comodidad de éstas. Por lo tanto y debido a que este capítulo está enfocado al estudio objetivo de cada una de las variables escogidas, nos abstuvimos de realizar un análisis respecto a la “bondad” de la infraestructura, sino más bien al tamaño de ésta.

**Metros Cuadrados Construidos, al año 2001 y al año 2002:** Corresponde a la cantidad de metros cuadrados construidos disponibles en los años señalados. Representa el tamaño, en términos longitudinales, de una institución educativa para cada uno de los años indicados.

**Tasa de Crecimiento 2001-2002:** Representa la razón en la que las distintas instituciones han aumentado el tamaño sus instalaciones en términos de metros cuadrados construidos desde al año 2001 al 2002.

**Metros Cuadrados Construidos por Alumno para el año 2002:** Indica el espacio disponible promedio para cada alumno. El resultado se obtiene la siguiente fórmula:  $(M^2 \text{ Construidos} / \text{Matrícula total pregrado 2002})$

**Sede o Centros Físicos, al año 2001 y 2002:** Corresponde al número de sedes o

centros físicos que posee una institución y representa el grado de dispersión de las instalaciones de las universidades.

*Consideraremos que una universidad es de mayor tamaño si posee una mayor cantidad de metros cuadrados construidos que otra. En este mismo sentido y con el objeto de enriquecer el análisis, incluimos el índice “Mts. Cuadrados Construidos por Alumno” que representa el espacio promedio disponible que posee un alumno al interior de los edificios.*

*En cuanto a la variable “Tasa de Crecimiento 2001-2002”, estimaremos que un mayor índice refleja que la institución le ha otorgado mayor énfasis a la edificación de nuevas instalaciones. De esta manera, es esperable que aquellas instituciones con más años de antigüedad, posean índices relativamente menores que las universidades de más reciente creación, pues, las primeras ya están consolidadas y han satisfecho sus necesidades de espacio con la construcción de instalaciones para estos fines. Sin embargo, destacamos que de igual manera, debieran tener un índice que refleje una capacidad de actualización y modernización de sus edificaciones, por el natural desgaste y crecimiento que toda institución debe tener.*

**Cifras por Universidad:**

	PUC	UCHE	UCAI	UESM	ULA	ODP	UGM	UFT
M <sup>2</sup> Construidos, al 2001+	210.722	511.151	22.336	70.500	30.110	62.675	20.580	15.359
M <sup>2</sup> Construidos, al 2002++	251.371	541.411	25.027	80.100	42.040	68.362	22.000	16.038
Tasa Crecimiento 2001 - 2002	4.420%	0.050%	16.080%	13.620%	41.090%	9.070%	6.900%	3.770%
M <sup>2</sup> Construidos por Alumno año 2002	14.6	23.4	10.9	11.8	15.0	9.3	8.1	5.8
Sede o Centros Físicos, al año 2001+	5	5	3	6	1	11	2	4
Sede o Centros Físicos, al año 2002++	5	5	4	2	1	11	2	4

Como vemos en la tabla, el liderazgo de la Universidad de Chile es indiscutible, llegando a duplicar las cifras (en metros cuadrados) de su más cercano competidor, la Pontificia Universidad Católica. Si bien, la Universidad de Chile es la que posee el mayor número de alumnos, estos cuentan con el mayor espacio promedio disponible de la muestra, lo que la ratifica en el primer lugar de este análisis.

Con respecto a la tasa de crecimiento de infraestructura para el período 2001-2002, la Universidad de Los Andes es la que presenta el mayor índice, lo que explica parte de sus políticas de crecimiento como institución, la importancia que le da a infraestructura y modernización y su capacidad financiera para le realización de estas tareas. Por otro lado, las cifras de que presenta la Universidad de Chile son prácticamente nulas, lo que se puede deber a que ya posee una gran cantidad de metros cuadrados construidos, lo que no significa que exista conformidad con dichos índices, es más, esa gran cantidad de terreno construido presenta una considerable antigüedad, que influye directamente en la

comodidad de sus alumnos, el la imagen de “poca modernidad” y lenta actualización de la Universidad.

## GRUPO V: IMPLEMENTACIÓN BIBLIOTECARIA

Como planteamos anteriormente, la implementación bibliotecaria es una poderosa herramienta de aprendizaje, aspecto que gran importancia, que debe ser satisfecho con un adecuado nivel de infraestructura e instalaciones, pero destacamos que el “alma” de una biblioteca, no está necesariamente dada por la modernidad de sus instalaciones, sino más bien por la cantidad y calidad de los títulos y volúmenes que en ella se encuentran disponibles. De esta manera, consideramos necesario analizar apartadamente ésta dimensión, pues es un indicador claro de la calidad de una institución.

**Cantidad de Títulos:** Número de títulos de libros con que cuentan las bibliotecas de la institución.

**Cantidad de Volúmenes:** Número de ejemplares con que cuentan las bibliotecas de la institución. Definiendo ejemplar como cada una de las copias de un escrito.

**Cantidad de Suscripciones a Revistas:** Número de suscripciones a revistas científicas o especializadas con que cuenta la institución.

**Volúmenes por Alumno:** Corresponde a la razón entre el número total de volúmenes y número de alumnos en pregrado 2002 en la institución.

*Cada una de estas variables posee una relación directa con el nivel de calidad del sistema bibliotecario de la institución, ya que la disponibilidad de títulos es la que permite que los alumnos tengan posibilidades reales de estudio que complementen los tópicos vistos en clases. Por lo tanto, una institución poseerá una mejor implementación bibliotecaria en la medida que sus índices presenten cifras mayores.*

*En cuanto a la variable “Volúmenes por Alumno”, diremos que un mayor índice representa la posibilidad –para un alumno- de realizar con éxito el préstamo de algún ejemplar. Por el contrario, un bajo índice reflejará que los estudiantes de esa institución, se ven enfrentados a mayores dificultades a la hora de solicitar un préstamo, debido a que es más probable que el ejemplar no se encuentre disponible.*

**Cifras por Universidad:**

	FUC	UCH	UA1	UTSM	ULA	UDP	UGM	UFT
Cantidad de Títulos*	281.508	725.000	39.823	86.424	23.478	51.242	22.120	16.787
Cantidad de Volúmenes*	559.074	1.104.500	69.000	149.213	42.320	70.488	34.236	30.142
Suscripciones a Revistas*	2.308	5.079	134	597	170	787	121	72
Volúmenes por Alumno	32,5	47,7	28,9	21,9	14,8	9,6	12,6	11,0

\*Fuente: Encuesta UNUTICE 2002, Dirección Regional de Bibliotecas

Como podemos apreciar, la Universidad de Chile posee cifras abrumantes, incluso

comparándola con la Pontificia Universidad Católica, consolidándose como líder indiscutido para este grupo de variables.

A pesar de que la Universidad Diego Portales presenta cifras relativamente buenas en las variables medidas en términos absolutos –incluso superando a la Universidad Adolfo Ibáñez-, nuevamente presenta un bajo índice en una variable relacionada con el número de alumnos (volúmenes por alumno). Con lo que queda de manifiesto que su política de aceptación masiva de postulantes, ha terminado por provocar un sobre uso relativo de sus recursos.

## **GRUPO VI: BECAS**

---

La orientación estratégica de cada universidad, reflejada en su visión del mundo y de sus metas o misiones, nos muestra patentemente el rol que cada una de ellas pretende tener dentro de la sociedad. En este sentido, ellas determinarán la cantidad de recursos que destinarán a lograr que alumnos de escasos recursos que no pueden costear sus estudios universitarios puedan ser parte de su alumnado. Para ello, se exigen distintos criterios, como así mismo se ofrecen distintos niveles de cobertura, o de bienestar estudiantil, que no sólo incluye el no pago de arancel para aquellos alumnos que lo ameriten, sino un variado número de servicios y ayudas económicas, tales como becas de almuerzo, disponibilidad de salas cunas, acceso al crédito de fondo solidario, entre otros.

Partiendo de la base planteada anteriormente de que una mayor diversidad del alumnado, constituye un activo para las instituciones educativas, y por tanto mejoran la calidad de estas, creemos que un mayor nivel de apoyo en el área de bienestar estudiantil y becas que tenga cada universidad es sinónimo de un compromiso con la educación como aporte a la sociedad más que a un mero fin lucrativo.

**Número de Beneficiados Crédito Fondo Solidario 2002:** Corresponde al número total de alumnos que recibieron al menos algún porcentaje de cobertura de aporte estatal a través del Crédito Fondo Solidario 2002.

**Porcentaje de alumnos beneficiados con Crédito Fondo Solidario 2002:** Corresponde a la proporción de alumnos, a nivel de pregrado, que recibió Crédito Fondo Solidario. El resultado del índice se obtiene de la siguiente fórmula:  $(n^{\circ} \text{ beneficiados crédito fondo solidario 2002} / n^{\circ} \text{ total alumnos pregrado 2002}) * 100$

**Numero total de alumnos becados 2002:** Corresponde al número total de alumnos de la institución que recibieron algún tipo de beca durante el año 2002.

**Porcentaje de alumnos becados en la institución 2002:** Corresponde a la proporción de alumnos, a nivel de pregrado, que recibió algún tipo de beca durante el año 2002.  $(n^{\circ} \text{ becados 2002} / n^{\circ} \text{ total alumnos pregrado 2002}) * 100$

*En esta oportunidad, otorgaremos un grado de importancia adicional a las variables expresadas en términos porcentuales, ya que mayores índices representan un mayor nivel de profundidad y efectividad de las políticas sociales que posee una universidad.*

*Pensamos que no es posible realizar una análisis sobre la accesibilidad de los*

estudiantes a estos tipos de programas porque eso depende de la cantidad de alumnos que postulen a algún beneficio, lo que a su vez está supeditado a las características socioeconómicas del alumnado.

Se han incluido solamente tres universidades (PUC, UCH, UFSM) ya que estas pertenecen al Consejo de Rectores, y por ende, son las únicas instituciones -de nuestra muestra- que reciben aportes del Estado, a través del Crédito Fondo Solidario.

**Cifras por Universidad:**

	PUC	UCH	UFSM
<b>Nº Beneficiados Crédito Fondo Solidario</b>	<b>5.056</b>	<b>8.823</b>	<b>4.745</b>
<b>Porcentaje alumnos con Crédito Fondo Solidario</b>	<b>29%</b>	<b>38%</b>	<b>70%</b>
<b>Nº Alumnos con algún tipo de Beca</b>	<b>4.547</b>	<b>11.453</b>	<b>4.731</b>
<b>Porcentaje alumnos con algún tipo de Beca</b>	<b>26%</b>	<b>49%</b>	<b>69%</b>

Fuente: Publicación Oficial de la Secretaría General del H. Consejo de Rectores, Octubre 2002

Según el cuadro, la Universidad de Chile posee las mayores cifras en las variables medidas en términos absolutos. Sin embargo, a nivel relativo apreciamos un sólido liderazgo que recae en la Universidad Federico Santa María, la que presenta en ambas variables cifras que ascienden al 70% de cobertura para sus alumnos.

## GRUPO VII: ARANCELES

Los costos de estudiar la Carrera de Ingeniería Comercial varían de una universidad a otra. En esta variable se incluyen los costos directos, tales como el valor de la matrícula y del arancel anual, y son un reflejo de las distintas estrategias seguidas por las universidades, en el sentido de orientarse hacia un mercado en particular.

Si bien, ésta variable por si sola no aporta mucha información al análisis con respecto a la calidad de una institución, la incluimos porque queremos tener una apreciación de hacia donde apuntan estratégicamente cada una de las universidades en estudio.

Monto Arancel Anual 2002: Valor en pesos del arancel anual, para la Carrera Ingeniería Comercial durante el 2002

Monto Matrícula Anual 2002: Valor en pesos del derecho básico de matrícula en el año 2002 para la Carrera Ingeniería Comercial.

*Un análisis comparativo para explicar la calidad de una universidad mediante una variable como el precio se torna una labor excesivamente dificultosa, ya que dentro de la muestra las instituciones poseen objetivos, posicionamientos, planes estratégicos, misiones y filosofías distintas. Además, existen diferencias en cuanto al aporte que realiza*

el Estado a cada una de ellas.

En productos y servicios los aspectos vinculados al precio del bien reflejan las políticas de segmentación de mercado de las compañías.

Si seguimos esta idea, podríamos suponer que una universidad con aranceles más altos genera mayores limitaciones para que “todo tipo” de postulantes ingresen a ella. Esto podría influir directamente en la composición del alumnado y en la diversidad de éste, aspecto de suma relevancia a la hora de evaluar establecimientos de educación superior.

**Cifras para Ingeniería Comercial:**

	PUIC	UCV	UAI	UFVSM	U. A.	UCV	UCM	UFV
Monto Arancel Anual 2002 (M\$)	2.520	1.819	2.290	1.583	2.250	2.169,5	2.200	2.300
Monto Matrícula Anual 2002 (M\$)	incluida en arancel	64	196,2	94	160	206,168	200	202

\* Fuente: Anuario UAI DICEE 2002, Consejo Superior de Educación

Como se aprecia en la tabla, la Pontificia Universidad Católica presenta el mayor valor de arancel 2002, lo que nos permite catalogarla como una institución de carácter más exclusivo y en consecuencia de menor diversidad. En contraste, la Universidad Federico Santa María es la que presenta el menor arancel, seguida -no muy de cerca- por la Universidad de Chile, ambas universidades tradicionales. El resto de las instituciones concentran sus valores alrededor de los \$2.200.000.

En cuanto al valor de la matrícula, la UCH y la UFVSM son las que poseen los valores más convenientes. Con respecto al resto de las instituciones, estas presentan cifras muy superiores bordeando los \$200.000.

**GRUPO VIII: AMPLITUD DE PROGRAMAS Y ÁREAS DEL CONOCIMIENTO.**

La cantidad de áreas del conocimiento y los programas en las cuales se enseñan estas áreas, nos muestran cuan amplio es el campo en el que se desenvuelve cada universidad. Alcanzar la pericia y tener la experiencia necesaria, como para dictar programas de doctorado, por ejemplo, es sinónimo de la calidad de la universidad, pues estar en la vanguardia de la generación del conocimiento no es tarea sencilla.

La importancia de esta variable, radica entonces, en el aporte que nos entrega para analizar caso a caso si existe o no una concordancia con los objetivos que cada universidad se plantea, en relación al número de áreas del conocimiento que desea abarcar y del cómo lo llevará a cabo. Si una universidad se define como especializada, pero está presente en múltiples áreas del conocimiento, puede ser señal de una mala calidad educativa y de una inconsistencia explícita con sus objetivos.

**Número de programas de pregrado:** Corresponde a la cantidad de programas profesionales o licenciaturas ofrecidos por la institución.

**Número de programas de postgrado:** Corresponde a la cantidad de programas de postgrado (magísteres y doctorados) ofrecidos por la institución.

**Índice “n° programas postgrado por facultad de economía sobre el n° programas postgrado por universidad”:** Corresponde al porcentaje que representa el número de programas de la facultad en cuestión, con respecto al número total de programas de postgrado que dicta la universidad en su totalidad.

*Estos indicadores nos proporcionan información acerca del número de carreras que imparte la institución. De esta manera, una mayor cantidad de programas de pregrado implica que la universidad es capaz de realizar docencia en una mayor cantidad d áreas del conocimiento.*

*Creemos que sin perjuicio de lo anterior, el análisis debe ser realizado con precaución, pues, cuando la universidad no cuenta con los recursos o la experiencia necesaria, dictar un gran número de programas en distintas áreas del conocimiento, puede atentar contra la calidad de la enseñanza. De esta manera, algunas universidades, apuestan a ser las mejores y más especializadas en un área, aprovechando sus fortalezas y capacidades.*

*El concepto anterior se puede aplicar para el número de programas de postgrado, pero considerando además, que un mayor número de programas de este tipo implica un alto nivel de “expertise” por parte de la institución, ya que creemos que existe una relación directa entre esta variable y la calidad de una universidad, pues no es posible dictar este tipo de programas sin tener profundos conocimientos y el respaldo de un cuerpo académico de altísimo nivel. Claro está, que existen programas de postgrado de distintos niveles de calidad, por lo que no es posible analizar estas variables aisladamente.*

*El índice “ n° programas postgrado por facultad de economía sobre el n° programas postgrado por universidad” nos proporciona una idea acerca de la preponderancia que posee la facultad de economía y administración (o similar) dentro de la universidad. Por lo que esperamos que un menor índice refleje que la institución es capaz de tener programas de postgrado en otras áreas y no solamente en el área de economía o administración, en donde existen menos dificultades y es más rentable su realización.*

	PUC	UCH	UAI	UFSM	ULA	UDP	UGM	UFI
N° Programas Postgrado por Universidad <sup>1</sup>	72	66	12	50	12	39	17	18
N° Programas Postgrado por Universidad <sup>2</sup>	69	224	11	14	2	6	4	0
N° Programas Postgrado por Facultad de Economía <sup>2</sup>	5	5	7	1	1	4	4	0
N° Progr. Postgrado Facultad N° Progr. Postgrado Universidad	7%	2%	64%	2%	511%	67%	1111%	100%

En cuanto al número de programas de pregrado, las universidades tradicionales llevan la delantera, liderando las cifras la Pontificia Universidad Católica (72), luego la Universidad de Chile (66) y más abajo la Universidad Federico Santa María (50). Para las instituciones de carácter privado, la Universidad Diego Portales es la que lidera el grupo

con 39 programas, a mucha distancia del resto de las instituciones.

Para el número de programas de postgrado, el liderazgo recae indiscutidamente sobre la Universidad de Chile (224), llegando casi a cuadruplicar a su más cercano competidor la Pontificia Universidad Católica (69), recalcando el compromiso de nuestra universidad con la generación de conocimiento avanzado. Mucho más atrás se encuentra la Universidad Federico Santa María (14).

Con respecto al último índice, nuevamente las universidades tradicionales –UCH, PUC y UFSM, en orden jerárquico- llevan la delantera, demostrando que no solamente son especialistas en las áreas de administración, comercio o economía, sino que poseen objetivos más amplios enfocándose a otro tipo de áreas del conocimiento. Cabe señalar la situación de la Universidad Gabriela Mistral y de la Universidad Finis Terrae, ya que la primera solo posee postgrados para el área antes mencionada y la segunda ni siquiera presenta postgrados en algún área.

## **GRUPO IX: PLAN DE ESTUDIOS**

---

En un plan de estudios se concretan todas las ideas y visiones de una universidad, en lo que se refiere a su ideal de enseñanza de la Carrera de Ingeniería Comercial. En él se estructuran las asignaturas que serán el esqueleto esencial de la malla curricular, como también aquellas que servirán de apoyo para la formación de profesionales integrales, y de aquellas que profundicen los conocimientos en una determinada área de especialización.

Una malla curricular bien estructurada, es la que se cumple cabalmente con razonables estándares de exigencia, generando una adecuada formación académica. Es importante disponer de la información adecuada, en términos del cumplimiento de la programación que se entrega a los alumnos.

La misma carrera, conducente a un mismo título profesional, dictada en distintas instituciones puede tener mallas curriculares y programas de estudios muy distintos, aunque en sus aspectos esenciales sean similares. Por lo tanto es necesario analizarlas para conocer en que temas esta puesto el énfasis de la programación.

Su importancia para nuestro trabajo, radica en la gran cantidad de información que puede ser rescatada de este análisis. Se puede saber, por ejemplo, si se busca una educación orientada más hacia las ciencias exactas, o si se busca que los egresados puedan acceder a un alto grado de perfeccionamiento y especialización en un área determinada de la administración o la economía, o por el contrario, si se busca formar profesionales con conocimientos de diversa índole.

**Malla curricular:** Corresponde al listado de asignaturas y a la estructura de prerequisites necesarios y/u orden cronológico para cada uno de ellos en el plan de estudios de la Carrera de Ingeniería Comercial, en la mención Administración.

*El análisis de las mallas curriculares, principalmente nos permite conocer tres aspectos relevantes del sello que cada universidad pretende imprimir a sus egresados: su orientación hacia las ciencias exactas o su orientación hacia las ciencias sociales, el*

*grado de importancia de las asignaturas de formación general o integral y el grado de especialización alcanzable por los egresados en un área o materia en particular de las ciencias de la administración (marketing, finanzas y recursos humanos)*

*Si bien no pretendemos realizar un análisis basado en la cantidad de ramos, creemos que existe un número mínimo de disciplinas o temas que deben ser tratadas en la formación de un Ingeniero Comercial para el mundo moderno, entre las que destacamos una base matemática, estadística y econométrica, un grado de profundización en las ciencias de la micro y macroeconomía, una conocimiento general de la contabilidad para la toma de decisiones, asignaturas de profundización en las áreas de marketing, recursos humanos y finanzas, como también de estrategia, teoría de juegos y política de negocios, y finalmente ramos de formación de habilidades personales, tales como el liderazgo y el inglés y de esparcimiento tales como asignaturas deportivas. También, a nuestro juicio, es importante que exista una instancia que permita al alumno conocer el mundo laboral antes de comenzar a trabajar, por lo que consideramos ideal que exista una práctica profesional obligatoria.*

*Si bien, este análisis se realiza sobre la base de la mención administración debido a que nuestro mercado objetivo esta compuesto principalmente por profesionales de esta área, creemos que una universidad que imparte la mención economía, demuestra una mayor capacidad y dominio de conocimientos avanzados, obteniendo una mejor posición relativa que el promedio de las universidades que no la dictan.*

A continuación incluiremos las mallas curriculares para la Carrera Ingeniería Comercial, de cada una de las instituciones en estudio. Como ya se dijo, el análisis se efectuará con respecto a la Mención Administración de cada una de ellas:

### **MALLA PUC**

#### **Descripción Plan de Estudios Ingeniería Comercial Pontificia Universidad Católica**

Inserta en los nuevos planes de estudios para la Universidad entera, la malla de Ingeniería Comercial, presenta como novedad el tener que cursar seis asignaturas de otras carreras, con el objeto de que el egresado no sólo conozca de su área, sino también de otras, dejando de lado la especialización. Así mismo, cuenta con un alto grado de flexibilidad contándose con 110 créditos para optativos de profundización, y con 20 créditos adicionales para optativos de formación general. Como ramos obligatorios, se mantienen las bases tradicionales de cálculo, álgebra, estadística, contabilidad y economía. Cuenta con un ramo de formación empresaria, y con ramos de especialidad para finanzas, marketing y recursos humanos, junto con algunos ramos de estrategia, política de negocios y con dos prácticas profesionales.

Si bien cuenta con la opción de elegir entre las menciones de economía y administración, posee la desventaja de lo tardío de la elección de la mención, pues sólo a contar del noveno semestre se comienzan a cursar oficialmente los ramos obligatorios de cada mención, forzando a los egresados a tener una amplia gama de asignaturas que no son de su área y más aún si contamos los otros seis ramos obligatorios de las otras carreras que es necesario cursar.

Obviamente, por su orientación católica, cuenta con asignaturas relacionadas con la religión, la ética y la doctrina social de la iglesia.

MALLA UCHILE

**Descripción Plan de Estudios Ingeniería Comercial Universidad de Chile**

Manteniendo la base matemática, estadística, econométrica y con la gran fortaleza en el área economía, que nos ha caracterizado, la nueva malla pretende formar un profesional integral, abarcando, durante un plan común de tres años, asignaturas de todas las áreas en las que tradicionalmente el Ingeniero Comercial se desempeña en el mundo laboral. Cuenta con ramos introductorios para la administración, la economía, la contabilidad y con asignaturas de formación general, tales como ética, comportamiento humano, historia y otros, reconociendo que la carrera tiene un área de relaciones humanas. Así mismo, pretende desde el primer semestre apoyar el espíritu emprendedor, con ramos como Gestión y Empresa, y Creación de Nuevas Empresas.

Una ventaja es la elección temprana de la mención, durante el tercer año, en la cual se tienen ramos obligatorios para las tres áreas características de la administración, marketing finanzas y recursos humanos, y además permite una alta flexibilidad para elegir el área de perfeccionamiento a la cual se optará, pues cuenta con seis ramos electivos, que si son tomados en un área en particular, dan la opción de optar al grado de Magíster con un año y medio más de estudios.

La malla también cuenta con ramos de simulación de estrategias y política de negocios y requiere de una práctica profesional obligatoria.

MALLA UAI

**Descripción Plan de Estudios Ingeniería Comercial Universidad Adolfo Ibáñez**

Este plan de estudios presenta una estructura muy particular, pues la universidad estableció un sistema de acceso que contempla un plan común de 4 semestres, al estilo de un bachillerato, para todos los alumnos que ingresan a la universidad. De esta forma, existen dos posibilidades para ingresar a la Carrera de Ingeniería Comercial:

A través de un Plan Común con Licenciatura en Ciencias, que contempla variadas asignaturas con una base centrada en las matemáticas y en las ciencias básicas, pero también contempla un importante número de asignaturas de formación general, tales como Belleza y Arte, Grandes Temas de la Historia o Psicología y la Comunicación.

A través de un Plan Común con Licenciatura en Ciencias sociales, con la misma gama de asignaturas de formación general, una base matemática, y una base en contabilidad general y otras asignaturas relacionadas a la administración.

Una vez cursado alguno de los planes anteriores, se debe optar por la mención Administración de Empresas, pues no se cuenta con la opción de Mención Economía, que dura 4 semestres más, en la cual se profundizan los conocimientos en las áreas de la micro y macro economía, de la contabilidad, estadística y se tienen los primeros ramos básicos de finanzas, marketing y recursos humanos. También existen ramos de formación de habilidades personales, tales como liderazgo, trabajo en equipo, y negociación y resolución de conflictos. Aquellos alumnos que cursan la mención principal

de Administración de Empresas deben tomar obligatoriamente una segunda mención o menor. Dicho menor no podrá contener ningún ramo que esté incluido en el plan de estudios de Ingeniería Comercial.

Finalmente, y en el último año de la carrera, el plan cambia de un régimen semestral, a uno trimestral, en el cual se profundizan excluyentemente los conocimientos en el área finanzas o marketing, contando con una amplia gama de asignaturas de la especialización, llegando a tener en total hasta 14 cursos del área elegida. La malla no cuenta con la opción de realizar una práctica profesional.

La ventaja de este plan de estudios, es que cursando sólo un trimestre adicional, en alguna de las áreas en las que se ofrece especialización, el obtener el grado de Magíster en Finanzas o Magíster en Marketing, lo cual es claramente una excelente opción para sus egresados, pues permite en un corto período de tiempo obtener un título de pregrado y un postítulo de gran nivel.

A pesar de lo atractivo que a primera vista se presenta este plan de estudios, a nuestro juicio posee algunas deficiencias, pues obliga a todos sus alumnos a pasar por un plan común el cual en un importante porcentaje de sus asignaturas tiene una baja relación con la carrera. Esto claramente es una ventaja para un programa que se reconoce como bachillerato, pues permite a un alumno que no está claro de cual será su área de interés conocer un poco de cada una y tomar una mejor decisión luego de 2 años de experiencia y madurez, pero es una molestia y pérdida de tiempo para el alumno que está claro acerca de cual es su vocación. Otro punto relacionado, es que la Carrera ha pasado por un proceso continuo de cambios de mallas durante los últimos tres años, durante los que se han probado 3 tipos distintos de estructuras, requisitos y asignaturas obligatorias, lo que claramente atenta contra la estabilidad y el cumplimiento de los compromisos tácitos con aquellos alumnos antiguos que ingresaron con un viejo plan de estudios y ahora se enfrentan a uno nuevo con el respectivo cambio de condiciones y reglas.

#### MALLA UFSM

#### **Descripción Plan de Estudios Ingeniería Comercial Universidad Federico Santa María**

La diagramación del plan de estudio nos muestra una clara orientación hacia las ciencias exactas, a la industria y los procesos, presenta asignaturas relacionadas con las áreas de la física, química, los procesos industriales y laboratorios. Posee una fuerte base matemática y estadística, y en comparación con otras universidades tiene menor flexibilidad en los últimos años, con sólo 3 ramos electivos. Abarca las tres ramas principales de la administración, contando con asignaturas de finanzas, marketing y recursos humanos, y también de creación empresarial. Posee una base económica sólida, pero no cuenta con la mención economía.

Nos llama poderosamente la atención, que de acuerdo a la estructura que presenta la malla, no exista, a nuestro juicio, una concordancia con las pruebas y ponderaciones de prueba de aptitud requeridas para postular a ella. Como sabemos del grupo 2 "Características del Alumnado", subgrupo 4 "Admisión 2002: Pruebas Exigidas y Ponderaciones para Ingeniería Comercial", la universidad exige una alta ponderación en

la prueba aptitud matemática (40%) y una menor para la PCE matemática (20%) y no requiere la PCE de física, lo cual claramente va en contra de su orientación más matemática e industrial.

Pensamos que este hecho, en que al alumnado no se le exige estar muy capacitado para tal exigencia, podría explicar la baja “tasa de retención primer año 2001” (77%), presentando un potencial problema para la dirección de la escuela.

#### MALLA ULA

##### **Descripción Plan de Estudios Ingeniería Comercial Universidad de los Andes**

En esta malla destaca su gran flexibilidad, pues no posee un sistema de prerrequisitos para la inscripción de asignaturas y cuenta con ocho ramos optativos en los últimos años de carrera. Su estructura es tradicional, en el sentido que abarca las áreas introductorias tanto matemáticas, económicas, administrativas y contables, y profundiza en las áreas de finanzas y marketing (mercados). Su desventaja es que no tiene ramos obligatorios de recursos humanos, y no se puede optar a la mención economía.

Destaca su profunda preocupación por el área teológica, dada su simpatía con la prelatura del Opus Dei y su formación humanista y general, con ramos como historia de la cultura, doctrina social, ética, moral y comportamiento organizacional, lo que la convierte en una Universidad con una clara orientación hacia el humanismo cristiano.

#### MALLA UDP

##### **Descripción Plan de Estudios Ingeniería Comercial Universidad Diego Portales**

La malla curricular cuenta una estructura básica, en la cual se tratan las asignaturas clásicas del programa de estudio para la carrera, pero se incluyen como asignaturas electivas dos cursos de emprendedores y dos cursos de formación general. Así mismo se presenta una práctica obligatoria, la cual puede ser tomada a partir del octavo semestre. Llamamos la atención algunos ramos que no se encuentran en el resto de las universidades, tales como sistemas de información de marketing o diagnóstico y planificación financiera o un juego de empresas de corta duración entre el sexto y séptimo semestre.

Con solo cuatro electivos de integración, es la universidad que posee menos oportunidades de especialización, lo que se agrava si consideramos que tampoco se dicta la mención economía. No cuentan con seminario o tesis, la cual es reemplazada por una actividad de titulación.

#### MALLA UGM

##### **Descripción Plan de Estudios Ingeniería Comercial Universidad Gabriela Mistral**

A primera vista, se aprecia una alta complejidad en la estructura de prerrequisitos para la inscripción de las asignaturas, encontrándose casos como el del curso de macroeconomía, el cual necesita el haber cursado ramos anteriormente para poder tomarlo, dos de ellos en semestres alternados. Así mismo, existe un área filosófica muy profunda, la cual la diferencia del resto de universidades, teniendo, además ramos de familia y ética, destacando su orientación hacia la moral y el humanismo.

Cuenta con cuatro asignaturas de carácter obligatorio en el área deportiva, y exige dos prácticas profesionales durante los últimos semestres de la carrera. Posee una sólida

base en los ramos de especialización de la administración, finanzas, marketing y recursos humanos, y se pueden tomar tres optativos adicionales, para profundizar los conocimientos en dichas áreas. Captura el espíritu emprendedor, en el último año, con un ramo de proyecto de empresas y la parte estratégica con un juego de negocios y política de empresa.

La base económica es cubierta de manera adecuada durante toda la carrera, con ocho ramos y cuenta con la opción de la mención en economía.

### **MALLA UFT**

#### **Descripción Plan de Estudios Ingeniería Comercial Universidad Finis Terrae**

Con una estructura tradicional, pero con una fuerte base en la línea de la contabilidad y las finanzas, esta malla abarca las áreas tradicionales de la administración, teniendo los primeros ramos de mención en el quinto semestre, comercialización I, y análisis financiero, dejando para el séptimo semestre el primer ramo en el área de recursos humanos. Se permite un pequeño grado de especialización, con tres ramos electivos para las áreas anteriores en el último semestre, en el que además se cuenta con un juego de negocios.

Existe un ramo de formación de emprendedores y pero no con práctica profesional obligatoria. Una de sus ventajas es contar con ambas menciones, eligiéndola en el sexto semestre.

Su orientación esta hacia las habilidades “blandas”, la cual se fortalece con ramos como liderazgo I y II, comunicación y comportamiento humano.

## **GRUPO X: INGLÉS**

---

El dominio de otro idioma, y en particular del inglés, es una de las principales vetas que actualmente se busca desarrollar en las mallas curriculares, dado el cada vez más amplio nivel de globalización que los profesionales encontrarán en el mundo empresarial. Las exigencias del mundo global y la dependencia del país de los mercados extranjeros, hacen de este aprendizaje una necesidad imperiosa. El idioma inglés ha pasado de ser un conocimiento diferenciador a una capacidad que debe ser inherente para todo profesional del mañana, y de ahí la importancia de que sea enseñado y reforzado de manera concreta por las casas de estudio.

**Número de asignaturas obligatorias de inglés:** Corresponde al número de asignaturas (o semestres) de carácter obligatorio, para la enseñanza del idioma inglés.

**Existencia de Alianzas Estratégicas con Institutos de Idiomas:** Refleja la existencia de una alianza estratégica para que los alumnos puedan adquirir conocimientos del idioma inglés en un instituto de idiomas. En caso de haberla, se indica el nombre del instituto

*Un mayor número de asignaturas obligatorias de inglés es una señal de cuán importante es para la universidad el hecho de que sus alumnos dominen un idioma que en el mundo actual es considerado como global y requisito para un desarrollo profesional exitoso en el área de los negocios. Sin embargo, la sola existencia de tales asignaturas*

no es sinónimo de garantía del aprendizaje del idioma o de la calidad de la enseñanza de éste. Así mismo, un caso excepcional lo constituyen aquellos alumnos que recién ingresados llegan con un buen nivel de inglés y que aprueban fácilmente las pruebas de suficiencia, eximiéndose muchas veces de tal obligatoriedad. Este hecho que a primera vista puede ser provechoso, presenta un potencial problema, ya que el inglés es una habilidad que es necesario practicar constantemente a riesgo de olvidar rápidamente todo lo aprendido en años de estudios. Un alumno eximido de las clases de inglés, que puede no practicar su habilidad en 5 años, posee un alto grado de riesgo de olvidar lo aprendido.

Otro punto, lo constituyen las pocas ventajas comparativas que poseen las facultades de ciencias administrativas en la enseñanza de idiomas, pues claramente, no es su área de especialización, y por lo tanto, creemos que es una excelente decisión estratégica el traspasar dicha tarea a otra institución que sí cuente con el nivel de "expertise" y las ventajas necesarias para hacerlo, como lo son los Institutos de Idiomas.

**Datos para Ingeniería Comercial:**

	PUC	UCO	CAI	UFSM	ULA	UDP	UGM	UTL
N° de asignaturas de Inglés	0	7	6	7	4	3	7	0
Alianzas estratégicas con Inst. de Idiomas	Inst. De Cult. Chileno Norteamericano	No	Bechtel Language Center	No	N/A	Inst. de Cultura Chileno Norteamericano	Inst. de Idiomas UGM	Inst. De Cult. Chileno Norteamericano

En este caso, las universidades Adolfo Ibáñez y Gabriela Mistral, son las que se encuentran en mejor pie, ya que la primera posee convenios con un prestigioso instituto internacional y las asignaturas (6) son de carácter obligatorio. La segunda, presenta un instituto de idiomas propio -con funcionamiento a partir de 1982- y cuenta con 7 asignaturas obligatorias, al igual que la Universidad Federico Santa María, pero esta última no cuenta con ningún convenio.

Por su parte, la Universidad Diego Portales, cuenta con un convenio con el Instituto Chileno Norteamericano de Cultura, exige como obligatorias tres asignaturas de inglés, y los ramos cursados en el Instituto deben ser cancelados, con descuento, por el alumno. Parecido es el caso de la Universidad Católica, pero con la salvedad de que no posee asignaturas obligatorias en su programa de estudios.

La Universidad Finis Terrae -según personal de difusión de dicha institución- cuenta con un convenio de carácter optativo, gratuito y en todos los niveles que un alumno desee. Con una metodología diferente, se encuentra la Universidad de Chile, la cual cuenta con sólo cuatro ramos obligatorios en su malla, pero tiene la posibilidad de cursar asignaturas de carrera, por ejemplo marketing I, con un profesor que dicte el curso completamente en inglés, rindiendo las exigencias y asistiendo a clases en un ambiente bilingüe.

**GRUPO XI: PROGRAMAS DE INTERCAMBIO**

La calidad de los nexos internacionales de una institución, permiten que exista una

amplía gama de otras universidades, países y programas de intercambio, que enriquecen de manera importante el nivel de la enseñanza, pues se produce una rica relación de transmisión de experiencias, visiones y culturas, tanto de los alumnos que van a cursar un semestre al extranjero, como de aquellos alumnos extranjeros que son aceptados como alumnos regulares por un período de tiempo en las aulas de la universidad.

Esta oportunidad brindada por la universidad, es un activo de gran valor, pues no sólo ayuda a que crezcan en términos de sus conocimientos, sino también en experiencias de vida, de aprendizaje de un nuevo idioma, y de ganar un bagaje cultural que de otra forma no podría adquirirse. El conocer otros puntos de vista desarrolla la flexibilidad y amplitud de criterio necesarias para relacionarse adecuadamente con personas de la más diversa índole, así mismo, permite que aquellos alumnos que aprovechen la oportunidad, aprendan a valerse por sí mismos en entornos diferentes, forjen nuevas relaciones personales y conozcan de primera mano formas de vida e idiosincrasias con las que más adelante posiblemente tendrán que interactuar.

**Número de países con convenio de intercambio:** indica la cantidad de países con los cuales la institución educativa mantiene convenios vigentes de cooperación y/o intercambio.

**Número de instituciones con convenio de intercambio:** indica la cantidad de instituciones con las cuales la institución educativa mantiene convenios vigentes de cooperación y/o intercambio.

*Un mayor número de países amplía las posibilidades del alumnado a la hora de conocer culturas distintas de todo el mundo, pero no es sinónimo por sí solo de la calidad de los convenios, pues son las condiciones en las que se presenta el intercambio las que determinarán en definitiva la demanda que enfrente este tipo de programas. Así, un convenio poco atractivo, por ejemplo en términos económicos, o con grandes barreras idiomáticas, influirá directamente en el bajo interés que manifiesten los alumnos por estos programas.*

*Consideraremos positivo que la institución posea convenios con la mayor cantidad de instituciones, ya que se incrementan las reales posibilidades de intercambio para un país en particular.*

#### Cifras por Universidad

	PLC	UCH	UCV	UESM	ULA	UDP	UGM	UPL
Nº Países con Convenio de Intercambio	27	41	13	6	7	26	2	6
Nº Instituciones con Convenio de Intercambio	147	219	19	20	11	62	2	14

Como podemos apreciar, la universidad con el mayor número de convenios y el mayor número de países, es la Universidad de Chile, seguida de la Universidad Católica. La sigue la Universidad Diego Portales, con un menor número de convenios de intercambio, pero con casi idéntica cantidad de países que la Universidad Católica.

## GRUPO XII: OFICINA DE EMPLEO

Una vez que el ciclo de la enseñanza formal ha finalizado, y la universidad ha transmitido sus conocimientos a un alumno que egresa y se titula, comienza una nueva etapa que involucra tanto al egresado como a la universidad.

La inserción del nuevo profesional a la vida laboral será una señal de la calidad adquirida durante el período de enseñanza. Así, mejores puestos de trabajo en empresas prestigiosas, aportarán un plus de prestigio del cual se verán beneficiadas ambas partes. Las universidades, entonces, se ven comprometidas a ayudar en la búsqueda de puestos de trabajo a sus egresados. Aquella universidad que logre fortalecer de mejor manera su relación con el medio empresarial, logrará que los puestos alcanzados por sus egresados sean más y mejores.

La importancia de ésta variable, radica en que el prestigio logrado por sus egresados está directamente relacionado con el lugar donde comienza su carrera profesional, el tiempo que demore en conseguir su primer empleo y la remuneración de éste, lo que en conjunto afecta la reputación de la universidad, pues el mercado sabe valorar las diferencias entre un egresado de una institución u otra.

**Existencia de Oficina de Empleo:** Variable dicotómica, que indica la existencia de una bolsa de trabajo u oficina de empleo en la facultad, dirigida hacia los egresados de las universidades.

*La existencia de una oficina de empleo es un gran aporte para la calidad de una universidad, pero también dependerá del rol que ésta pretenda cumplir dentro de la organización. Sin embargo, partiremos de la base que su existencia es señal de ir en la dirección correcta, dada lo difícil y subjetivo de las comparaciones en sus tareas específicas y determinadas por cada facultad individualmente.*

*Una bolsa de trabajo u oficina de empleo puede tener diferentes funciones, como también diferentes orientaciones. Puede ser un centro activo en la búsqueda de puestos de trabajo para sus inscritos, organizando ferias empresariales, creando bases de datos con currículums que sean enviados constantemente a las empresas, o simplemente, puede tener un rol pasivo haciendo de medio de contacto entre las empresas que se dirigen directamente a ella para encontrar a un candidato para un determinado puesto*

	U.C	UCII	UAI	UFSM	ULA	UDI	UGM	UFI
Existencia de Oficina de Empleo	Centro de Enlace	Nexo Empresa	Sitio Web	no	C.P.	no	no	Of. de empleo

Dado su rol, trayectoria y desempeño, a nuestro juicio el Centro de Enlace de la Universidad Católica lidera en esta dimensión, pues tiene un rol activo en la búsqueda de empleo de sus egresados, organiza periódicamente ferias empresariales y posee una larga tradición. La sigue Nexoempresa, de la Universidad de Chile, bolsa de empleo de rol pasivo, que recibe las solicitudes del medio y las despacha a sus inscritos vía mail, sin embargo, también organiza periódicamente ferias empresariales, lo que la coloca en un sitial destacado cercana a la líder.

La oficina de Contactos Profesionales de la Universidad de Los Andes, la Oficina de Empleo de la Universidad Finis Terrae y el sitio Web de la Universidad Adolfo Ibáñez,

realizan roles pasivos de intermediarios entre las empresas que buscan egresados y los alumnos que desean trabajar, por medio de cruce de bases de datos y formularios de requerimiento vía Internet. Llama la atención el sistema de la UAI, pues sólo permite el contacto con algunas oficinas de Headhunting por la vía de su sitio Web. Por su corto período de existencia y el bajo nivel de actividades que realizan, las consideramos en inferior pie que el de las oficinas de empleo de la PUC y la UCH.

El no contar con una oficina de estas características, claramente pone en desventaja a las universidades restantes, pues ni siquiera cuentan con la opción de contactar a sus alumnos con las empresas para cumplir los requisitos establecidos por ellas mismas de práctica profesional. Sin embargo, en algunos casos, sus asociaciones de egresados poseen una bolsa de trabajo, a la cual indirectamente pueden acceder los alumnos de manera no oficial.

### GRUPO XIII: ASOCIACIÓN DE EGRESADOS

Como destacábamos anteriormente, el nexo entre una universidad y el medio empresarial, es clave para que exista una sintonía entre lo que busca el mercado, en términos de enseñanzas y planes de estudios para los estudiantes de pre y postgrado, como también para crear bolsas trabajo que ubiquen en mejores puestos a los egresados de las casas de estudios. Así mismo, son un espacio en el cual se fomenta la camaradería y el reencuentro de viejas amistades. Su objetivo final, es el de fortalecer el vínculo con los ex alumnos, manteniendo un contacto permanente y ofreciendo la oportunidad de participar en el crecimiento y el desarrollo de las universidades.

**Existencia de Asociación de Egresados:** variable dicotómica, que indica la existencia de una agrupación de ex alumnos o asociación de egresados de la carrera.

*Las características de las asociaciones de ex alumnos o asociaciones de egresados, son de vital importancia, y determinan de alguna manera la calidad de una institución educativa, pues son un reflejo de las distintas generaciones de alumnos que pasaron por las aulas de la universidad. Su existencia es un aporte a la universidad y a la calidad de vida de sus egresados, pues aporta creando un nexo entre el mundo laboral y la universidad.*

#### Datos para Facultades de Economía y Administración (o similar)

	PUC	UCH	UAI	UTSM	ULA	UNP	UNM	UPEL
Existencia Asociación de Egresados	Asoc. De ex alumnos	UCH	Egresados	AEXA	AEX	CEADUP	AIC	Oficina Ex Alumnos

Existe una amplia variedad de beneficios a los que se puede acceder a través de las distintas asociaciones de egresados, se destacan principalmente las bolsas de trabajo, descuentos en tiendas y librerías, descuentos para diplomados y cursos de postgrado dictados por la universidad respectiva, atención médica, actividades recreativas, entre muchos otros.

En general, los costos, servicios y beneficios ofrecidos por las asociaciones de

egresados, en mayor o menor medida son comunes para las distintas universidades, por lo que lo que realmente marca la diferencia no se puede medir objetivamente. Sin embargo, es claro que la mayor antigüedad de la Asociación de Ex Alumnos de la PUC y de la ICU de la UCH, es una señal de su mejor ubicación en esta dimensión. Sus años de experiencia y tradición, marcaron un precedente para el resto de las asociaciones que se han ido creando recientemente en años anteriores, las cuales aún no poseen la cantidad de asociados ni la red de contactos con que cuentan las líderes.

## **GRUPO XIV: ACREDITACIÓN INTERNACIONAL PREGRADO**

---

Una acreditación internacional implica un reconocimiento a nivel mundial de la calidad de la enseñanza en los grados entregados por una universidad. Para alcanzarla, es necesario que la universidad cumpla con rigurosos estándares de calidad, que busquen que éstas sean consistentes con sus objetivos y misiones, y que cuenten con distintos aspectos para lograrlo, tales como un cuerpo académico destacado, criterios de selección del alumnado y niveles de infraestructura que satisfagan las necesidades de la institución.

Existen múltiples entidades internacionales que acreditan los programas de las universidades, pero en el ámbito de la enseñanza de la administración y los negocios se destacan la AMBA (The Association of MBA's, acreditación Europea), BALAS (The Business Association of Latin American Studies, acreditación Latinoamericana), SACS (Southern Association of Colleges and Schools, acreditación para los estados sureños de los Estados Unidos, y para América Latina) y muy especialmente AACSB.

La AACSB (The Association To Advance Collegiate Schools of Business) es la asociación internacional de escuelas de negocios más importante del mundo. Es una institución no gubernamental de origen norteamericano la cual, anualmente ha acreditado en las áreas de management y negocios, a un 85% de las mejores escuelas galardonadas en E.E.U.U., y además a un importante número de escuelas en Canadá y el resto del mundo.

Su esquema de acreditación, está orientado en función de alcanzar una misión que debe estar claramente definida, la cual, se nutre de cinco elementos centrales:

La composición y el desarrollo del cuerpo de profesores

Los recursos y responsabilidades asociados a la docencia, de modo que esta sea efectiva, lo que incluye, por ejemplo, factores como infraestructura y tecnología disponible.

El contenido y las características de los programas de estudio, esto es, pregrado, postítulo y postgrado.

Selección, orientación y colocación laboral de los alumnos.

Contribuciones intelectuales y/o nivel de investigación

Más allá de los niveles que una escuela o facultad presente en cada uno de estos cinco aspectos, lo relevante es que estos sean consistentes con la declaración de la misión de la institución educativa y viceversa. Se asocia a cada uno de estos el establecimiento de criterios o bases de evaluación, respecto de los cuales se deben fijar

los objetivos y sub-objetivos más específicos de modo de orientar íntegramente la gestión y desarrollo de la institución.

De acuerdo a lo anterior, la evaluación se efectuará sólo para los programas de pregrado de las Escuelas de Negocios (o similares) de cada una de las universidades en cuestión. De esta manera, definimos la variable de la siguiente forma:

**Acreditación Internacional de su programa de pregrado:** Indica que la universidad respectiva posee la acreditación internacional AACSB para su programa de pregrado en la Carrera de Ingeniería Comercial.

*Estas acreditaciones representan un certificado de calidad, que permiten a las universidades que las han obtenido, entablar una serie de convenios y programas conjuntos en beneficio de sus alumnos. Por tanto, la acreditación AACSB es un sinónimo de excelencia indiscutible, al cual, pocas escuelas pueden optar y se transforma en una ventaja competitiva diferenciadora para aquellas que la poseen. Además son pocas las escuelas, fuera de Estados Unidos, que la han obtenido.*

	PTC	UCH	UAI	UFV	ULA	UDOP	UCM	UFT
Acreditación Internacional AACSB	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO

En marzo del año 2000, los programas académicos de pre y postgrado de la Escuela de Administración de la PUC fueron acreditados por la AACSB. Esta fue la primera Escuela de Administración en América del Sur en obtener dicha acreditación. Por su parte, la Universidad Adolfo Ibáñez la obtuvo el 2002, convirtiéndose en la primera institución latinoamericana en recibir dos importantes acreditaciones, la AMBA (que también posee la Universidad de Chile) y la AACSB.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Luego de haber realizado un exhaustivo examen a cada una de las variables presentes en la investigación, nos encontramos en una posición privilegiada para analizar y entender desde una perspectiva que evalúe el conjunto, los lugares alcanzados por las universidades en nuestro estudio de mercado y poder tener una aproximación de las características “reales” en las que se sustentan.

La clara posición de liderazgo de la Pontificia Universidad Católica, es ratificada por su gran desempeño en casi la totalidad de las dimensiones analizadas, lo cual concuerda con la percepción del mercado. Destacándose en variables asociadas a la calidad del alumnado, características del profesorado y acreditación internacional, pone de manifiesto una clara señal, acerca de cuales podrían ser los tópicos más valorados por el mercado laboral.

En cuanto a la Universidad de Chile, podemos concluir que presenta las mejores cifras y los mejores índices en la **totalidad** de las variables de este capítulo, exceptuando, claro está, en los tres aspectos en que lidera la Pontificia Universidad

Católica. Esto nos revela una importante interrogante: ¿Cómo es posible que la Universidad de Chile sea calificada con una nota tan inferior (5,7) a la de la líder, si presenta tan buenos índices en la mayoría de las variables medidas? Consideramos que esta situación podría deberse a dos motivos principales.

El primero radica en que variables como investigación, por ejemplo, no son tan importantes para el público objetivo, cayendo en orden de prioridades frente a las variables de alumnado y profesorado, las cuales como sabemos de nuestro estudio de mercado, fueron calificadas por más del 90% de los encuestados como “muy importante” o “importante”.

El segundo motivo, y por el cual nos mostramos más proclives, se basa en que la Universidad no se está desempeñando de manera correcta en actividades relacionadas con estrategias de marketing y difusión.

Esto va muy de la mano con la falta de un plan estratégico, el cual conlleva entre muchos otros problemas, a un mal manejo financiero, a una falta de proyectos y a una falencia en el control de gestión, que da pie a una posible imagen negativa de la Facultad, anclada en percepciones desfavorables que nos encasillan como un organismo público arcaico y en decadencia, muchas veces relacionada con la poca modernidad de las instalaciones, que es la parte más visible para una persona común.

Para la Universidad Adolfo Ibáñez, el análisis debe realizarse de manera muy cuidadosa. Su desempeño claramente es sobre valorado por el mercado, pues aunque alcanza índices de buen nivel o en algunos casos sobresalientes (AACSB), y que se encuentra por sobre el promedio del resto de la universidades analizadas, la posición relativa que ocupa en los estudios de mercado, la cual es muy cercana a la Universidad de Chile, no es representativa de su posición de tercer competidor, ya que las diferencias con ésta son proporcionalmente mucho mayores. De esta manera, creemos que el motivo de esta situación, se basa en que la universidad ha sabido administrar sus capacidades y fortalezas -creando un modelo de enseñanza especializado y concentrado, y profundizando continuamente sus relaciones con el medio empresarial- siendo capaz de transmitirlos al mercado, principalmente, por medio de sus egresados.

Para el resto de las universidades, el diferencial con las tres primeras posee dimensiones abrumantes. Hemos evidenciado que salvo la honrosa excepción de la Universidad Federico Santa María y Universidad de Los Andes, el desempeño promedio ni siquiera alcanza una calificación suficiente para pertenecer a un grupo de Universidades de categoría superior, y creemos que debiera existir un esfuerzo por parte de éstas por sincerar sus capacidades al mercado, explicitando que son instituciones meramente educativas que se dedican exclusivamente a la docencia dentro de una nueva categoría. Cualquier comparación directa con el primer grupo estratégico – y sobre todo con la PUC y la UCH- no sería justa o de gran relevancia, pues poseen características y objetivos muy distintos.

## CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

### “NO BASTA SERLO... SINO PARECERLO”

Hasta el momento hemos logrado conocer la percepción del medio empresarial con respecto de las universidades en estudio, pero además, contamos con una herramienta poderosa que nos permite comparar y determinar de una manera bastante aproximada en qué parámetros o características reales se han ido asentando las creencias del medio. Sin embargo, hemos omitido intencionalmente una parte clave en nuestro análisis.

El diagnóstico y las herramientas con las cuales ahora contamos, son una base sobre la cual se pueden construir futuras estrategias para nuestra facultad, pero consideramos como nuestra responsabilidad el proponer una interpretación de la información que hemos generado.

Sin embargo, toda interpretación primeramente necesita un “punto de vista”, y a nuestro modo de ver, la mejor interpretación que podemos aportar considerara como punto de referencia lo que valora el mercado laboral en los recién egresados de nuestra facultad. Esta consideración, se convierte entonces, en la pieza clave que completa nuestro análisis, pues teniendo las herramientas adecuadas, una meta clara y un modo consistente para interpretar la información, es posible diseñar estrategias exitosas.

Así, y sobre esta base, nuestra labor buscará establecer por medio de este capítulo, aquellos puntos ideales a los cuales debiera estar orientado un plan estratégico, usando

como referente parámetros de benchmarking -adaptados a nuestra realidad y capacidad- que nos permitan mejorar nuestra posición competitiva y alcanzar el liderazgo.

Tenemos claro que el establecer puntos “ideales” no es suficiente para lograr la tarea propuesta. Para ello se requiere proponer cómo será nuestra facultad en un horizonte de planificación –la Visión Estratégica- y cuales serán las tareas pendientes y la filosofía necesaria para alcanzar la meta –la Misión-, además de los planes y sus respectivas medidas de control, reflejados en un Ciclo de Dirección Estratégica.

Sin embargo, consideramos que estas labores deben ser fruto del trabajo de un nivel directivo superior, que logre aunar los objetivos de la Universidad en su conjunto, con los que se necesitan para guiar la facultad a través de dicho Ciclo. De la mano de lo anterior, es tarea pendiente el concretar los planes y el generar las Capacidades necesarias para lograr un Ciclo de Generación de Ventaja Competitiva que nos permita no tan sólo alcanzar la codiciada posición de liderazgo, sino además hacerla sustentable y perdurable en el tiempo.

Obviamente y luego de haber establecido los fundamentos para este capítulo, el paso siguiente será el de describir detalladamente las características, la conformación e incluso el modo de vida de nuestro segmento objetivo, pues de todos los stakeholders que conforman el mercado al cual se puede focalizar un plan estratégico, creemos que el mercado laboral es un segmento exigente y mucho mejor informado que otros públicos, y nos da la ventaja que al compartir un gran número de Factores Críticos con otros segmentos, facilita la creación de nuevas estrategias que apunten hacia aquellos que no serán tratados en nuestro seminario.

Finalizada esta etapa, concluiremos este capítulo y nuestro seminario, con recomendaciones y sugerencias acerca de cuáles son los puntos fuertes de nuestra facultad explicando el motivo por el cual éstos son valorados por el segmento. Así también nos referiremos a nuestros puntos débiles, y a las medidas que creemos necesarias para mejorarlos y fortalecerlos.

## **PARTE 1: “EJECUTIVOS TOP”**

Comenzamos esta etapa recordando la definición de segmento objetivo que hemos venido utilizando a lo largo del desarrollo de este seminario.

Nuestro segmento objetivo se define como: “Ejecutivos de cargos superiores dentro de las empresas que tengan influencia en la contratación de Ingenieros Comerciales”

Esto nos permite tener una primera aproximación, pues identifica a los individuos pertenecientes al segmento, los cuales, por regla general, son profesionales egresados de prestigiosas universidades, chilenas o extranjeras, que han estudiado alguna carrera relacionada con la administración de empresas o carreras afines, principalmente Ingenieros Civiles o Ingenieros Comerciales.

Para conocer en detalle la conformación del segmento realizamos un trabajo de

investigación basado en dos fuentes principales: Seminarium Headhunting y una publicación exclusiva de Revista Qué Pasa “Ejecutivos Top”, del 21 julio 2001.

A continuación detallaremos la información recopilada en ambas fuentes:

## SEMINARIUM HEADHUNTING

Con 11 años operando en el mercado local, Seminarium es una red de empresas internacionales que cuenta con la representación de escuelas de negocios norteamericanas como Kellog, Berkeley y Wharton, orientándose a organizar seminarios, congresos y capacitaciones para altos ejecutivos.

Seminarium Headhunting, es una empresa “caza talentos”, que forma parte del consorcio Seminarium, el cual es propiedad del sitio regional de empleos Laborum. En Chile, ha colocado a cerca de 1.000 ejecutivos, habiendo entrevistado a más de 10.000 personas en sus diferentes procesos de selección. Con tal experiencia ha logrado un profundo conocimiento de los mercados y de los ejecutivos que se desempeñan en ellos. Su equipo de consultores suma 32 años de experiencia específica en la selección de ejecutivos de alto nivel, y constantemente realiza investigaciones para el mercado laboral chileno, con el objetivo de sondear y conocer sus características.

Su plana ejecutiva esta conformada principalmente por destacados profesionales egresados de las Universidades Católica de Chile, y Adolfo Ibáñez y cuenta también con dos ejecutivos egresados de University of Texas y de la North Texas State University, ambas de Estados Unidos.

Su destacado sitial se corrobora con las posiciones alcanzadas consistentemente en estudios sobre el mercado de selección de ejecutivos en Latinoamérica. En el último de ellos, publicado en el año 2000 por la prestigiosa publicación inglesa, *The Economist Intelligence Unit*, señala a Seminarium como la primera empresa de selección de ejecutivos de Chile. En un estudio anterior, publicado en 1995, Seminarium también fue individualizada en el ranking respectivo, como la primera empresa de Chile.

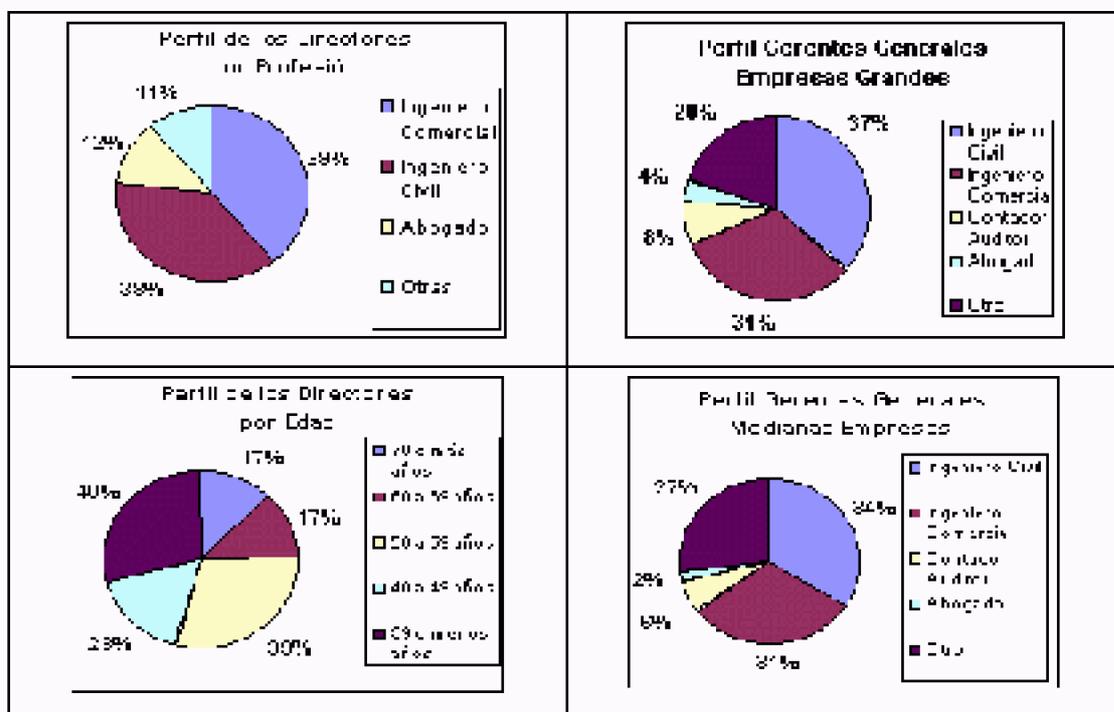
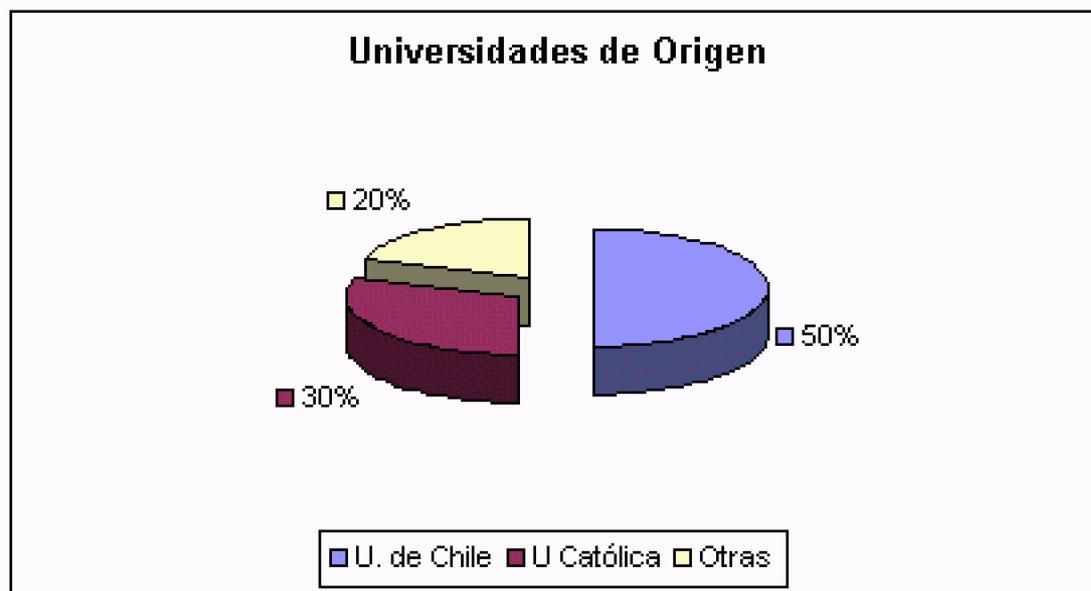
<b>EXECUTIVE SEARCH IN THE AMERICAS, 2000 EDITION, THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT</b>	<b>NUMERO DE "LEADING CONSULTANTS" POR EMPRESA</b>
<b>RANKING POR INGRESOS</b>	<b>EMPRESA</b>
Nº 1 SEMINARIUM	Nº 1 SEMINARIUM 6
Nº 2 Egon Zehnder	Nº 2 Egon Zehnder 2
Nº 3 Heidrick & Struggles	Nº 3 Boyden 1
Nº 4 MV Amrop	Nº 4 Spencer Stuart 1
Nº 5 Spencer Stuart	Nº 5 MV Amrop 1
Nº 6 Korn Ferry	
Nº 7 Boyden	
Nº 8 Transearch	

Fuente: The Economist Intelligence Unit.

Desde sus orígenes mantiene y desarrolla una extensiva base de datos de ejecutivos en nuestro país. En ella se encuentran todos los hombres de negocios que trabajan en las principales empresas y sus respectivas ubicaciones dentro del organigrama de cada

una de ellas. Adicionalmente cuenta con información sobre la profesión, los estudios y datos personales de cada uno de ellos.

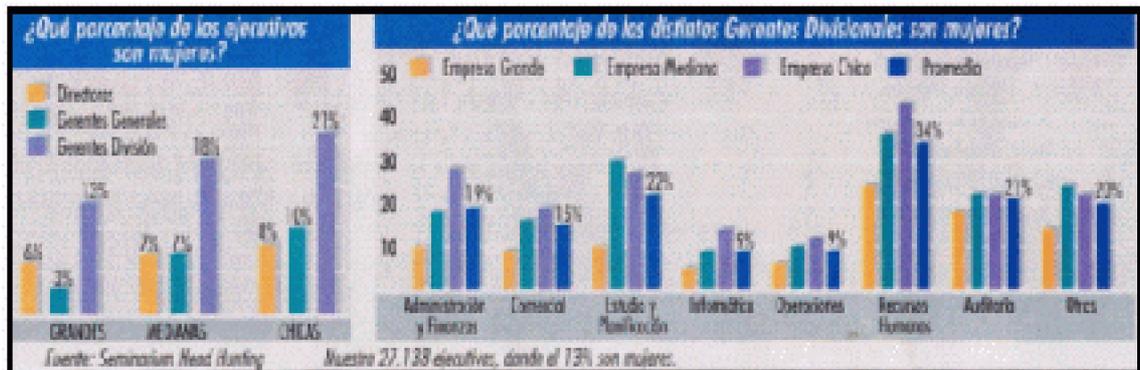
Algunas de las estadísticas, recogidas por Seminarium Headhunting, que se muestran a continuación, nos permiten perfilar con mayor detalle las características de nuestro segmento:



Como podemos apreciar, los altos cargos ejecutivos son ocupados por Ingenieros Comerciales e Ingenieros Civiles Industriales que vienen de las Universidades de Chile,

Católica o Adolfo Ibáñez. Debido a que el promedio de edad bordea los 50 años de edad, aún no figuran en estos puestos egresados de otras universidades privadas, por lo que el escenario podría cambiar a futuro.

En cuanto a su género, se observan las siguientes características:



Apreciamos que la composición varía de acuerdo al tamaño de la empresa, pero claramente las mujeres corresponden a un parte pequeña de la muestra. Sólo un 13% se desempeña en empresas grandes, aumentando a un 21% para empresas pequeñas. Ocupan mayormente cargos gerenciales en las áreas de Recursos Humanos y Planificación, en contraste con los varones que se desempeñan en las áreas Comercial, Administración y Finanzas, entre otras.

Esta tendencia es consistente, ya que según estadísticas de Seminarium, la presencia de las mujeres en los cargos gerenciales aún es escasa. En un grupo de 200 gerentes de área en empresas que facturan por sobre los US\$ 150 millones, sólo el 5% eran mujeres. Sin embargo, al bajar un puesto en la escala de cargos, la presencia femenina es mucho más alta.

Las casas de estudio que tienen a ex-alumnas en las mejores posiciones –gerentes generales y gerentes de división- son la Universidad de Chile con un 33%, la Universidad Católica con un 25% y la Universidad de Santiago con 11%. Muy lejos aparece la Universidad Adolfo Ibáñez con tan sólo un 1%.

Condición indispensable para pertenecer al selecto grupo de los altos ejecutivos es el inglés, y en la mayoría de los casos, un magíster en administración (MBA) en una universidad de prestigio, ya se en Londres, Francia o Estados Unidos. En este último país, las escuelas Top según el ranking de *Business Week*, son Pennsylvania (Wharton), Northwestern (Kellogg), Harvard, MIT (Sloan) y Duke (Fuqua) y Chicago que está en el décimo lugar.

“Un MBA en una universidad extranjera es una inversión a largo plazo y le da un plus en su carrera incalculable. Más que el conocimiento técnico adquirido, lo que se valora es el contacto con profesionales de otro países”, afirma Andrés Undurraga, gerente general de Seminarium

El tema remuneracional depende directamente del tipo de empresa y la facturación que tenga. Si de altos sueldos se trata, el gerente general encabeza la lista, con un salario que va de \$3,5 millones a \$11 millones mensuales, sin incluir bonos de

desempeño que se entregan en algunas compañías, especialmente entidades bancarias.

En cuanto a su nivel sociocultural, el ejecutivo top mantiene un perfil bajo, austero, muy apegado a la familia, y practica deportes, como squash, tenis y baby fútbol. También están los más tradicionales, quienes frecuentan el mismo círculo de amistades, pertenecen a un club social y los fines de semana pilotean aviones y juegan golf. Por el tipo de cargo que ocupan, los ejecutivos gastan una importante parte de su tiempo en viajes de negocios, estadía en hoteles.

De las cuatro capacidades que debiera desarrollar un buen gerente, la ética profesional y la visión de negocios son la materias mejor evaluadas en los ejecutivos chilenos, según se desprende de un estudio de Soler & Lértora Consultores, realizado entre 400 profesionales que dependen directamente de un gerente. Aspectos como capacidad emprendedora (empresarial) y liderazgo personal fueron los peor catalogados. Esta falta de liderazgo se agrava si consideramos que en promedio un ejecutivo puede tener hasta seis gerencias que dependan de él. En la siguiente tabla se representa dicha situación:

Promedio de Ejecutivos que Dependen del Gerente General	
Empresas sobre US\$ 400 millones	8
Empresas entre US\$150 y US\$400 millones	5
Empresas entre US\$50 y US\$150 millones	6
Promedio	6

Las capacitaciones en el desempeño gerencial apuntan a reforzar las condiciones de líder de los profesionales, así como en otros aspectos donde se observan falencias, como en el manejo de equipos de trabajo y la capacidad para adaptarse a los cambios. Otra de las desventajas del ejecutivo chileno es su poca disposición trabajar en el extranjero a pesar de que ser muy cotizados por compañías internacionales.

En resumen, de acuerdo a Seminarium Headhunting, Capacidad de Gestión, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Poder de Motivación son las características básicas que posee un profesional que ocupa un cargo de alto nivel en Chile.

## **“REVISTA QUÉ PASA”**

---

Anualmente, la prensa económica publica cuadros y rankings acerca de las empresas que lograron los mejores resultados en términos económicos y financieros. Logrando diferenciar cuáles son los sectores con más dinamismo en nuestra economía, distinguiendo a las compañías que resultaron ser más exitosas.

Un ejercicio acorde con nuestro seminario es el de conocer quiénes son los que están detrás de esas empresas exitosas y más específicamente en qué institución de educación superior realizaron sus estudios de pregrado.

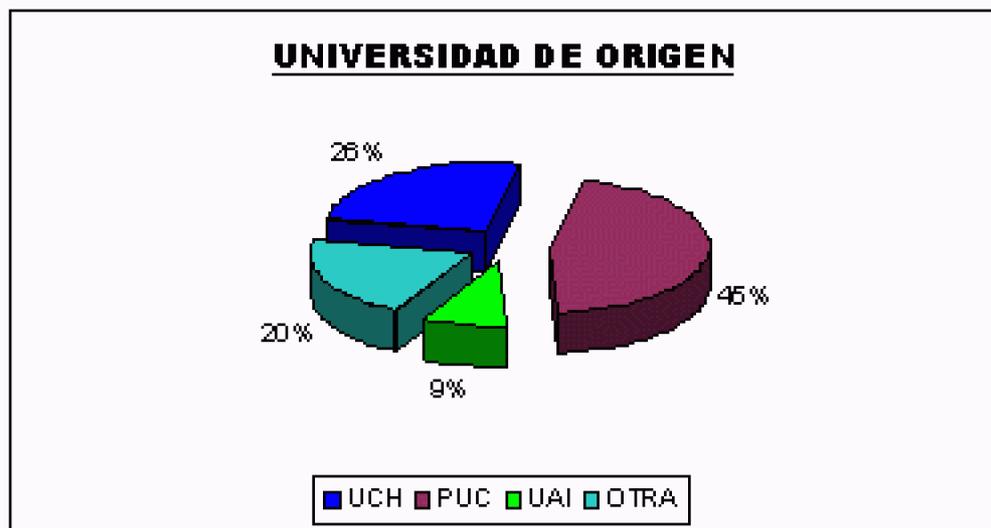
En resumen, intentaremos tener una aproximación sobre cuáles son las universidades a las que pertenecen –mayoritariamente- los ejecutivos más exitosos de nuestro país.

En la ejecución de esta tarea, nos apoyaremos en un estudio realizado por Revista Qué Pasa: “Los 100 Ejecutivos Top”. Edición del 21 julio 2001.

En esta edición, se utilizó un índice que determinó cuáles fueron las compañías con mejor desempeño operacional en el período 1996-2000, mitigando de esta manera, los efectos producidos por posibles oscilaciones bruscas que escapen de la tendencia anual. Para elaborar este ranking se utilizó el indicador de crecimiento promedio del EBTIDA de cada empresa, el cual mide la utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones.

De este ejercicio surgió una nómina de 35 empresas <sup>12</sup> y de 70 ejecutivos, obteniendo los siguientes resultados (para cada uno de los siguientes gráficos incluimos en el anexo chucha1001 los datos específicos):

A) Por universidad de origen de los 70 ejecutivos:



Como se puede apreciar, la mayoría de los directivos de las más exitosas empresas de nuestro país, son egresados de la Pontificia Universidad Católica (45%). En segundo lugar, aparece la Universidad de Chile con un 26%. Por último, la Universidad Adolfo Ibáñez sólo logra ocupar el 9% de los cargos.

Luego de analizar estos resultados, es necesario señalar que los ejecutivos considerados fueron escogidos arbitrariamente por Revista Qué Pasa. En algunas empresas se escogió a los gerentes de un área específica y en otras no, sucediendo lo mismo en el caso de los Presidentes de Directorio. Por esto es que consideramos que no hubo un criterio objetivo en la selección de los profesionales, pudiendo perfectamente existir un sesgo en considerar mayoritariamente a los egresados de una universidad en particular.

<sup>12</sup> Listado jerárquico de empresas con mayor EBTIDA período 1996-2000 en Anexo 6.

B) Por profesión de los 70 ejecutivos:



Vemos que las principales profesiones de los “ejecutivos top” se reparten equitativamente entre Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil. Lo que implica que un Ingeniero Civil puede ser considerado como un sustituto de un Ingeniero Comercial, generando competencia entre estas dos profesiones.

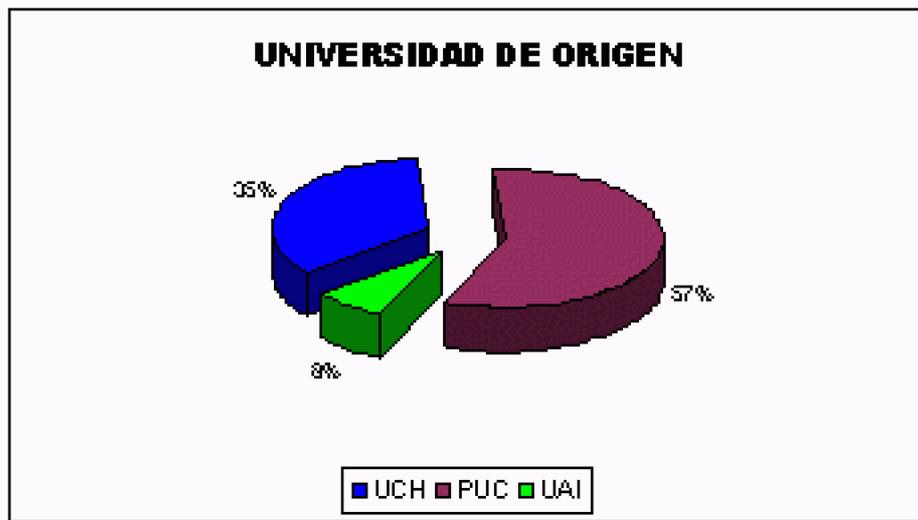
En este mismo estudio, se incluyó una investigación que consistió en el envío de 400 encuestas dirigidas a hombres de negocios –presidentes de directorio y gerentes generales de empresas que cotizan en la Bolsa- con el fin de que votaran por quienes consideran son los ejecutivos más prestigiosos del país.

Para votar por los gerentes generales debían escoger a los 10 más prestigiosos de un total de 120. En el caso de los directores debían escoger a 5 de un listado con 25 nombres.

En resumen, se confeccionó una encuesta para que los propios ejecutivos definieran quiénes de ellos han alcanzado el mayor prestigio en el mercado nacional.

El resultado fue la selección de 40 gerentes y 10 directores, cuya distribución se presenta a continuación:

#### **Gerentes Generales**



En cuanto a la universidad de origen de los 40 mejores gerentes generales escogidos, nuevamente la Pontificia Universidad Católica se lleva el primer lugar, relegando a la Universidad de Chile al segundo lugar. Consideramos esta situación de suma gravedad, ya que esta es una evaluación a la trayectoria del ejecutivo, realizada por la élite del mercado laboral, o dicho de otra manera, por el público objetivo de este seminario de título. En todo caso, se vuelve a comprobar que la Universidad Adolfo Ibáñez, está muy lejos de alcanzar a las dos líderes.

B) Por profesión de los 40 ejecutivos:



En este caso, vemos que los más prestigiosos gerentes generales del país son Ingenieros Comerciales. A primera vista, podríamos pensar que estas son cifras auspiciosas para nuestra carrera, pero luego de una segunda lectura, apreciamos que 16 de los 24 ingenieros comerciales más destacados (estos 24 equivalen al 60% del gráfico), pertenecen a la Pontificia Universidad Católica y sólo 5 a la Universidad de Chile (la diferencia corresponde a la Universidad Adolfo Ibáñez)

### Directores

A continuación incluimos una tabla explicativa con las universidades de origen y las profesiones de los 10 directores de empresas más prestigiosas a nivel nacional:

<b>DIRECTORES</b>	<b>ING. COM.</b>	<b>ING. CIVIL</b>	<b>TOTAL</b>
UCH	1	3	4
PUC	2	2	4
UAI	1	-	1
UCV	1	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

En este caso, las universidades De Chile y Católica equilibran sus fuerzas, ocurriendo lo mismo para las dos principales profesiones, ingeniería comercial y civil.

Por último y como conclusión del estudio de la información proporcionada por ambas fuentes, conocemos más en detalle el perfil de nuestro segmento objetivo. En su composición, destacamos que el mercado de altos ejecutivos está compuesto mayoritariamente por egresados de la Universidad de Chile, seguidos por los de la Universidad Católica. Sin embargo, éste es un análisis solo de cantidades, y no de calidades, pues, según lo que opinan los principales hombres de negocios, la Pontificia Universidad Católica posee a los mejores egresados, ubicados en mejores puestos que los de la Chile. Así mismo, podemos mencionar que para el caso de la Universidad de Chile, la mayoría de los principales hombres de negocios son Ingenieros Civiles, lo que contrasta con la situación de la Pontificia Universidad Católica en donde la mayoría son Ingenieros Comerciales. Esta situación, hace más patente e imperiosa la necesidad de mejorar la gestión –entre otros aspectos- al interior de nuestra facultad.

## **PARTE 2: RECOMENDACIONES FINALES**

Al concluir nuestro Seminario hemos sido capaces de estructurar un análisis que nos permita por medio de la información generada, no tan sólo conocer el perfil de nuestro segmento objetivo, sino también conocer las variables que valora en un Ingeniero Comercial. De acuerdo a lo anterior, estamos capacitados para establecer una relación entre aquellas variables más importantes y el desempeño de nuestra facultad en estos ámbitos, pues contamos con el respaldo de una gran cantidad de indicadores estratégicos que nos permitieron diagnosticar las posiciones de cada una de las universidades en estudio.

Con todas las herramientas a nuestro alcance intentaremos proporcionar algunas

orientaciones para la superación de nuestras debilidades.

Como sabemos de nuestro estudio de mercado, las características personales de un Ingeniero Comercial son las más importantes en la determinación de la contratación de éste, pasando a segundo a plano las características de su universidad de origen. No obstante, debemos ser capaces de distinguir y reconocer que una universidad no es sólo un ente trasmisor de conocimientos técnicos, sino muy por sobre esto, forma íntegramente a un profesional, pues es el primer medio en el cual se desempeña e interactúa, poniendo a pruebas sus dotes interpersonales. Entre ellas se encuentran las conocidas “habilidades blandas” tales como, inteligencia emocional, ética, saber manejar distintos tipos de liderazgo dada la situación que enfrente, capacidad de trabajo en equipo, motivación, capacidad para crear confianzas y por sobretodo, su capacidad de análisis y solución de problemas a través de una estructura mental adecuada.

Lo anterior nos entrega una explicación del orden jerárquico de las variables estudiadas, ya que la calidad del alumnado y las características del profesorado, determinarán en gran medida las habilidades adquiridas por el egresado. Esto concuerda con la posición de liderazgo alcanzada por la Pontificia Universidad Católica, pues aunque en general presenta índices levemente inferiores a los de la Universidad de Chile, lidera las cifras en éstas dos variables. No debemos dejar de lado la estrecha relación que vincula a la Pontificia Universidad Católica con el medio empresarial, la cual se ve reforzada por una poderosa estrategia comunicacional, que se desprende de un plan estratégico adecuado a perpetuar dicha posición.

Por lo tanto podemos afirmar que existe un orden jerárquico, que refleja la importancia de las variables, y que estas no tan sólo determinan el desempeño de una universidad, sino que explican la posición en que las ubica el medio. De esta forma, somos enfáticos en concluir que las variables fundamentales que determinarán el éxito de cualquier plan estratégico son las que dicen relación con la calidad del alumnado, las características del profesorado y en menor medida, la difusión que se haga de éstas al mercado.

A continuación presentaremos algunas ideas basadas en la experiencia adquirida durante el desarrollo de este Seminario, que estando orientadas a nuestra facultad, ayuden a sentar las bases para la realización de un Plan Estratégico.

### ALUMNADO

---

Enfocaremos nuestras sugerencias en mejorar la calidad del alumnado, y de paso, en concretar esfuerzos para que éstos se sientan más orgullosos de ser parte de la Universidad de Chile y que con ello ayuden a transmitir nuestro liderazgo al medio en que nos desempeñamos.

**Mejorar los estándares de admisión, siendo concordantes con los criterios tradicionalmente establecidos para la PAA. Esto es, subir los puntajes para el último matriculado o equivalente (PAT o SIES).** El prestigio de la PUC se basa en los altos puntajes conseguidos en la PAA, lo cual le ha permitido captar consistentemente la mayor proporción de estos –incluyendo la mayoría de los puntajes nacionales- pues se

produce un círculo virtuoso en que los mejores alumnos se autoseleccionan y ni siquiera consideran como una posibilidad el entrar a la Universidad de Chile.

**Dar la importancia y las herramientas necesarias que Plan Colegios se merece.** Esto significa incluirlo como un punto esencial en la planificación estratégica, en términos de objetivos, control y recursos (tanto humanos como financieros).

**Generar indicadores estratégicos.** Que midan año a año el desempeño de las iniciativas realizadas, su tendencia y que además –por medio de la encuesta alumno nuevo- permitan tener una retroalimentación valiosa de las necesidades y características de los mechones. Esta debiera incluir aspectos como: conocer que porcentaje de alumnos consideró acertada la decisión de haber entrado a la carrera; su colegio de procedencia, si hizo o no preuniversitario, que valoran y valoraron para su decisión, dónde se informan y quien es el agente decidor (él, familia, etc.).

**Invertir en infraestructura.** Pues según estudios de fuentes secundarias internas (seminaristas de años anteriores), es una variable de excesiva importancia para los postulantes y alumnos de primer año. Esto se hace cada vez más importante, al considerar las fuertes inversiones de nuestros competidores en esta materia.

**Generar instancias que nos conecten con los potenciales entrantes.** Esto se puede realizar a través de academias de verano, visitas guiadas a la facultad, participar en ferias, organizar eventos para colegios, entre otras.

**Dar el apoyo necesario para evitar que buenos alumnos se alejen por no tener ayuda financiera.** Desarrollando mejores programas de becas, y planes integrales de bienestar estudiantil, y realizar esfuerzos por difundir esta fortaleza. Por ejemplo, a través de estrategias de penetración de una en particular, que adopte un nombre significativo, imitando el concepto de la beca “Padre Hurtado”- PUC.

**Fomentar la interacción de profesores destacados con los alumnos entrantes.** Aprovechando el buen nivel de nuestro cuerpo docente, creemos necesario que profesores destacados dicten un número importante de cursos de primer año, que les transmitan el sentimiento de liderazgo de nuestra facultad, y que al inicio del periodo de clases expongan humildemente su currículum y nivel académico, para que el alumno dimensione la calidad del docente que tiene enfrente. Esto debiera ayudar a asimilar como correcta la decisión de haber entrado a la facultad, disminuyendo el proceso de “reflujo” y generando un positivo “word of mouth”.

Si bien todas estas medidas se orientan a la satisfacción de los alumnos y buscan mejorar su calidad, la facultad debiera incrementar o mantener sus niveles de exigencia –aspecto de mucha importancia para el mercado laboral- ya que en estos se fundamenta la excelencia académica y nos permite generar un profesional integral, capaz de enfrentar y superar fracasos y situaciones de crisis.

---

## **PROFESORADO**

Si bien a nivel de facultad tenemos buenos indicadores en este aspecto, la Universidad no ha alcanzado el mismo desempeño, y lamentablemente nos vemos opacados por la

abrumante “marca paraguas” que nos respalda. Esto nos plantea la necesidad de enfocarnos en lograr transmitir al mercado esta fortaleza.

**Destacar la trayectoria ascendente de nuestros profesores.** Un gran activo lo constituyen los destacados profesores jóvenes de nuestra facultad, pues poseen un altísimo nivel académico (PhD’s y Magisteres) y por su edad mantienen una mayor afinidad con el alumnado y poseen una sintonía con los últimos avances en las áreas del conocimiento. Esto debe ser transmitido al mercado, y debe ser colocado como área prioritaria en las potenciales estrategias comunicacionales que se realicen a futuro.

**Compensar la corta trayectoria de los profesores jóvenes, con la contratación de destacados profesores Seniors.** La corta edad de nuestros profesores no nos favorece en el sentido de que no son tan conocidos por el medio como lo son aquellos profesionales de la facultad que egresaron hace algunas décadas y que hoy ocupan destacados sitios en el mundo empresarial y académico (Directores de Empresas, Ministros y Asesores de Gobiernos, Economistas, etc.) Por lo que es necesario realizar algunas contrataciones estratégicas que nos permitan respaldar nuestro prestigio en el prestigio de dichos egresados.

**Mejores sueldos y mejor clima laboral.** Lamentablemente nuestra condición de organismo público no nos permite remunerar de acuerdo a los estándares del mercado a los profesores y muchos de ellos sólo realizan este trabajo por satisfacción personal. Esto nos permitirá, no tan sólo captar a mejores profesores, sino mantenerlos en nuestra planta docente. Para ello es necesario que se les compense, quizás no monetariamente, con mejores condiciones laborales, en que se les reconozca sus méritos con nombramientos adecuados (profesor titular, profesor asistente, etc.) y se facilite su labor académica, para que no se repitan los artículos, aparecidos en prensa, aludiendo a rencillas internas.

**Mejorar las instancias de Evaluación Docente.** Pues permite estar en conexión con el alumnado, logrando corregir a tiempo las deficiencias en la enseñanza de un curso, y le permite al profesor conocer sus puntos fuertes y enfrentar sus puntos débiles a la hora de enseñar. Esto se debe realizar mejorando la encuesta de “evaluación docente” y la “encuesta egresados” a nivel de su estructura y objetivos. Tomando en serio sus resultados, creando instancias de reconocimientos (premiaciones, bonos, etc.) para los mejor evaluados y de advertencia o eventual sanción o despido, para aquellos que no mejoren su desempeño. En la medida que se concreten estas medidas, el alumnado se comprometerá más, siendo más responsable y conciente al enfrentarse a estas importantes instancias.

**Creación de un Plan de Desarrollo Académico.** El cual este enfocado en el mejoramiento de la capacidad pedagógica, pues no basta con tener a profesores con altos grados académicos o profesores con excelente experiencia laboral, sino son capaces de transmitir adecuadamente sus conocimientos, “enseñando” al alumnado.

## DIFUSIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

---

La facultad deberá velar por proyectar una imagen corporativa institucional sostenida en

la imagen individual de sus académicos. Para ello se debe diseñar un plan comunicacional agresivo y con objetivos claros en el fortalecimiento de las imágenes personales e institucionales. Esto requiere un rol protagónico y mucho más activo que hasta hoy del alicaído departamento de relaciones públicas de nuestra facultad.

**Desarrollo de alianzas estratégicas con importantes organizaciones del sector privado.** El alcanzar acuerdos de esta índole nos permitirá mejorar nuestra relación con el sector privado, creando asociaciones secundarias que fortalezcan nuestra marca institucional. El objetivo es relacionar íntimamente la marca “Escuela de Negocios, Universidad de Chile” con organizaciones como Seminarium, ICARE, El Mercurio, El Diario Financiero, entre otras. Esto se logrará explotando las relaciones existentes con graduados que ocupan puestos importantes en tales instituciones.

**ICU.** Se buscará integrar y comprometer a la ICU con los objetivos antes señalados, promoviendo una imagen corporativa que favorecerá a ambas partes. Se debe elaborar un programa de compromisos con tareas, responsabilidades, plazos, metas y fuentes de financiamiento. La ICU debiera convertirse y consolidarse como un referente en las apreciaciones presentes y futuras de los negocios y la economía nacional. Creemos que, hasta el momento, su rol no ha alcanzado el protagonismo que se merece, por ejemplo, realizando los resultados de su tradicional encuesta sobre expectativas económicas. Por último, los encuentros y/o desayunos ICU, no sólo deben ser publicitados en revistas de corriente, sino también deben ser cubiertos por otros medios de prensa, incluso en las páginas sociales de El Mercurio.

**Seminarios, charlas, congresos y eventos.** Nuestra facultad tiene que ser protagonista y líder en organizar este tipo de encuentros, pues tenemos las capacidades y la experiencia necesaria para ello, y nos permite proyectar una imagen renovada, rápida, informada y a la vanguardia del conocimiento aplicado. Se debiera buscar el auspicio y colaboración de organizaciones destacadas como CEP, Chile 21, Revista América Economía, Diario Estrategia, etc.

**Continuar con mayores ímpetus la difusión de los programas de post grado.** En la medida que el pregrado se fortalezca, se irá fortaleciendo también el prestigio del postgrado. En este sentido, se debe continuar con la difusión de los programas más requeridos por el mercado, tales como MBA’s, Diplomados y Magísteres, pero también se debe buscar una constante actualización y renovación en la conformación de los cursos, permitiendo un mayor acceso a los programas del estilo Executive, y su mayor penetración en sus mercados objetivo.

**Reaccionar rápidamente frente a estrategias de nuestros competidores.** Por ejemplo, realizar algún tipo de respuesta competitiva frente al convenio de la PUC y El Mercurio, en la realización de la “Clase Ejecutiva 2003”, programa de postítulo que se imparte a través del diario, con el respaldo de ambas instituciones.

**Fortalecer el mensaje del concepto de la Diversidad de nuestra facultad.** Algunas veces el uso de este concepto puede no beneficiarnos en términos de imagen, por tanto, es necesario establecer un marco de referencia en el cual su aplicación sea la correcta. Proponemos el siguiente enunciado: “La Diversidad de pensamientos y personas resulta enriquecedora sólo si es capaz de gestionar los conflictos como

oportunidades de aprendizaje”

**Aumentar la inversión publicitaria en prensa escrita.** Los colegios y universidades estuvieron en el año 2002 dentro de las 10 industrias que más cantidad de recursos invirtieron en éste ítem. Es conveniente que nuestra facultad realice una investigación en este sentido que determine cuan rentable es el invertir en un medio que a pesar de su saturación, es número uno en llegada a nuestro segmento objetivo.

**Crear canales de distribución que nos permitan llegar con nuestra Revista de Economía y Administración, a una mayor proporción de nuestro mercado objetivo.** Pues creemos que los contenidos de ella son de excelente calidad y de real interés para nuestro mercado, y lamentablemente su poca periodicidad y la poca profundidad del canal de distribución actualmente impide que llegue a una mayor cantidad de ejecutivos destacados. Esta tarea no debiera implicar una mayor dificultad, pues la revista debiera ser capaz de autofinanciarse por medio de rentabilizar su distribución masiva.

**Difundir los estudios en los medios de comunicación.** Nuestra facultad realiza el mayor aporte en términos de investigación en el área y es necesario que tal investigación sea difundida en los medios de comunicación, pues poseemos un respaldo en tradición académica casi inigualable. Un estudio de la Universidad de Chile, es sinónimo de seriedad y calidad, lo cual es un activo intangible estratégico que está siendo sub-utilizado por nuestra facultad. Por lo demás, nuestro mercado objetivo, valora positivamente la creación de investigación de carácter aplicado.

## RECURSOS HUMANOS

---

El tema de los recursos humanos está en el corazón del proceso de creación de valor. El poder de creación está en las personas, por lo que todo lo que sea analizar el cómo motivar, evaluar e incentivarlas es clave para la creación de valor de empresas e instituciones. Esto se hace más necesario, precisamente hoy, en que la facultad se encuentra en un franco período de cambios.

Creemos que una correcta gestión en este ámbito debe plantearse como objetivo estratégico, como ya dijimos, un buen clima laboral. Según René Cortazar, Presidente del Círculo de Recursos Humanos de ICARE, “La clave para construir una gestión exitosa radica en generar un clima de confianza donde las personas trabajen por un objetivo común y no sólo por su propio feudo”. En este sentido, nos preocupa la situación de la facultad, en la que aparentemente, no existe un de real trabajo en equipo, existiendo serias separaciones en los roles de uno u otro departamento, sean estos, el de Relaciones Publicas, de Administración, de Economía, de Sistemas de Información y Auditoria, Decanato, Vicedecanato, AFUCH, CAIC, CAIIA, etc.

No podemos dejar de mencionar el exceso de personal no académico que dificulta el natural desarrollo de los procesos de cambio. Pensamos que algunos de ellos son individuos reacios a los cambios y a las evaluaciones del desempeño, y es necesario transmitirles confianza y seguridad de que las modificaciones no buscan perjudicarlos, sino persiguen el bien común, pues, si la facultad no logra salir del estancamiento en que se encontró por tanto tiempo, el mercado será implacable en castigar nuestro mal

desempeño.

## **VARIABLES ESTRATEGICAS**

---

Dentro de este grupo consideramos aquellas medidas que poseen carácter de ineludibles por su importancia a la hora determinar la trayectoria futura de nuestra facultad.

**Acreditación Internacional AACSB:** Es de carácter imperativo el alcanzar los estándares requeridos por la AACSB para ser acreditados de manera pronta en nuestros programas pre y postgrado. Dicha tarea sólo nos dejará al mismo nivel que la PUC y la UAI, las cuales ya la poseen. Para ello lo más importante el confeccionar un Plan Estratégico, cuya Visión y Misión, así como las Capacidades, sean consistentes entre sí y con los objetivos planteados por ella. Esta tarea, si bien requerirá de un trabajo profundo, no será tan difícil de concretar si se ponen las energías necesarias, pues, actualmente la facultad ya cumple la mayoría de los criterios e indicadores estratégicos exigidos por tal acreditación.

**Alianzas Estratégicas con empresas de HeadHunting:** Esto nos ayudará a estar en sintonía y mejorar nuestros nexos con el mercado laboral, pues ellas conocen a fondo los requerimientos y características valoradas, las cuales pueden ser utilizadas, por ejemplo, para mantener un feedback continuo que ayude a perfeccionar el plan de estudios periódicamente. Esta alianza debiera considerar algún socio prestigioso de la talla de Price Waterhouse Coopers y Seminarium HeadHunting.

**Inversión y modernización de Infraestructura.** La infraestructura no es sólo un aspecto que involucre comodidad, seguridad o estética, sino más bien queremos que se le reconozca su carácter estratégico. El mercado la valora pues ayuda a tangibilizar el servicio educativo, que por su naturaleza es imperecedero e intangible.

**Redefinir el rol de Nexoempresa.** Este departamento debería asumir un rol más protagónico proactivo en la búsqueda de convenios con empresas. El objetivo es crear alianzas más que meros contactos.

**Generar instancias que procesen y recopilen información.** Con nuestro trabajo marcamos un precedente al crear una base de datos de indicadores estratégicos que debieran ser continuamente reestudiados en su forma y fondo, pero sin perder el objetivo inicial de ser un fundamento estadístico para la toma de decisiones. El conocer objetivamente el desempeño de nuestra facultad y el compararnos con el resto, nos ayuda crear procesos de benchmarking, y de paso, generar nuevos parámetros en los cuales otras universidades no se estén enfocando y aprovechar tales brechas para crear ventajas competitivas y estrategias de marketing que nos ayuden a alcanzar y mantener un liderazgo. Sugerimos, por ejemplo, mantener estadísticas acerca del sueldo de mercado los profesores, tiempo que demoran los recién egresados en encontrar su primer trabajo y nivel de sueldos al que acceden.

Finalmente, pensamos que a pesar de lo completo y extensivo de nuestra base de datos “duros”, existen muchas dimensiones de las cuales no logramos obtener información adecuada por facultad y a nuestro juicio, algunas de éstas son de igual o mayor importancia que las reflejadas en nuestro trabajo.

Pretendemos realizar un último aporte a través de la inclusión de un formulario que sirva de guía para futuras investigaciones, el cual presentamos en el Anexo 6.

## CONCLUSIONES FINALES

Luego de esta extensa labor de investigación, finalmente podemos contrastar nuestra hipótesis, planteada al inicio del trabajo, con nuestras conclusiones finales.

Determinamos, que al contrario de lo esperado, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad De Chile, para su Carrera de Ingeniería Comercial, no posee el liderazgo en nuestro mercado objetivo, pues se ve opacada por el excelente desempeño de la Pontificia Universidad Católica. Sin embargo, descubrimos que tal situación se debe al mal desempeño de nuestra Facultad en tres variables principales: “Calidad del Alumnado”, “Calidad del Profesorado” y “Difusión”, el cual se desprende de una falta de objetivos estratégicos bien definidos o dicho de otra forma, a la carencia de un Plan Estratégico que tenga por base estas dimensiones. Así mismo, la respuesta a nuestra interrogante queda evidenciada por el párrafo anterior, ya que es indispensable que para que la Facultad mejore su actual posición se tomen acciones orientadas a mejorar dicho desempeño y conjuntamente con esto, que se realicen las actividades de difusión, comunicación y marketing correspondientes para mejorar la percepción del medio empresarial.

A través de nuestro Seminario, hemos pretendido ser un aporte al futuro de nuestra Facultad y no conformes con diagnosticar el cuadro general, hemos hecho recomendaciones de carácter estratégico que nos permitan avanzar hacia una mejor posición en el mercado al cual nos orientamos.

Finalizamos con el convencimiento que de acuerdo a la excelencia que ha caracterizado a la Universidad de Chile, no se escatimarán esfuerzos hasta verla ubicada en el único lugar que se merece, la de líder indiscutido y referente obligado para el resto de instituciones. Un segundo lugar es una posición que desearía cualquier universidad de nuestro país, pero la Gran Universidad de Chile no se conforma con ello. La Universidad de Chile nunca debe perder el liderazgo para el cual fue creada.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS E INTERNET

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Kinnear, Thomas C. Taylor, James R. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado, editorial McGraw Hill, 5° edición en español de la 5° edición en inglés, Colombia, 2000.

Artículo "Rethinking Thinking". Revista The economist, diciembre 1999

Sapag, Nassir. A la comunidad FACEA, marzo 2002.

Briones, Cristina C. Gálvez, Victor C. Guerra, Rodrigo P. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: Estrategia de marketing y difusión de la Escuela de Economía y Administración en establecimientos de educación media. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial con Mención en Administración. Otoño 2002.

Edwards, Jorge Y. Gantz, Alfredo V. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: Reputación y Posicionamiento, una aplicación práctica. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial con Mención en

- Administración. Primavera Año 2001.
- Schiffman, Leon G. Kanuck, Leslie Comportamiento del Consumidor, quinta edición México, 1997.
- Folleteria informacional Universidades: De Chile, Católica, Adolfo Ibáñez, De Santiago, Diego Portales, De los Andes, Gabriela Mistral, Finis Terrae, Federico Santa María. Publicaciones Lo Castillo, Anuario Educación Superior Admisión 2003, 15° edición.
- Directorio Nacional Empresas y Ejecutivos Chile 2001. ITV Editores.
- Revista AméricaEconomía, “Las mejores escuelas de negocios, Ranking 2001” n° 216, septiembre, 2001.
- Revista AméricaEconomía, “MBA, Las mejores escuelas de negocios” n° 238, septiembre, 2002.
- Revista I.N.D.I.C.E.S. 2002, “Herramientas para una postulación informada”. Consejo Superior de Educación. Tomo 1.
- Revista I.N.D.I.C.E.S. 2003, “Herramientas para una postulación informada”. Consejo Superior de Educación. Tomo 1.
- Revista I.N.D.I.C.E.S. 2003, “Herramientas para una postulación informada”. Consejo Superior de Educación. Tomo 2.
- Revista Market Network N° 21 – Año 2- 2002, página 25. “Entrevista exclusiva a René Cortázar Sanz: El poder de creación está en las personas”
- Revista Qué Pasa, publicación especial “Examen a las Universidades Chilenas 2001, Rankings Exclusivos” – Año 30 – diciembre 2001. Ejemplar de Suscripción.
- Revista Qué Pasa, publicación especial “Examen a las Universidades Chilenas 2002, Rankings Exclusivos” – Año 31 – diciembre 2002. Ejemplar de Suscripción.
- Revista Qué Pasa, “Los 100 ejecutivos Top” – Año 30 – julio 2001
- Revista Qué Pasa, “Ejecutivos Top” – Año 31- julio 2002.
- Revista Economía & Administración, octubre/noviembre 2002 n° 144. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Revista Economía & Administración, julio/agosto 1996 n° 129. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

## **Internet:**

- [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl) 15 de agosto 2002 en adelante
- [www.facea.uchile.cl](http://www.facea.uchile.cl) 15 de agosto 2002 en adelante
- [www.puc.cl](http://www.puc.cl) 20 de septiembre 2002 en adelante
- [www.uai.cl](http://www.uai.cl) 20 de septiembre 2002 en adelante
- [www.udp.cl](http://www.udp.cl) 20 de septiembre 2002 en adelante

[www.uandes.cl](http://www.uandes.cl) 20 de septiembre 2002 en adelante  
[www.uft.cl](http://www.uft.cl) 20 de septiembre 2002, en adelante  
[www.ugm.cl](http://www.ugm.cl) 20 de septiembre 2002 en adelante  
[www.utfsm.cl](http://www.utfsm.cl) 20 de septiembre 2002 en adelante  
[www.usach.cl](http://www.usach.cl) 20 de septiembre 2002 en adelante  
[www.isi.com](http://www.isi.com) 17 de octubre 2002  
[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) 17 de octubre 2002  
[www.fondecyt.cl](http://www.fondecyt.cl) 17 de octubre 2002  
[www.aacsb.com](http://www.aacsb.com) 5 de enero 2003  
[www.amba.org](http://www.amba.org) 5 de enero 2003  
[www.balas.org](http://www.balas.org) 5 de enero 2003  
[www.sacs.org](http://www.sacs.org) 5 de enero 2003  
[www.icu.cl](http://www.icu.cl) 7 de enero 2003



# ANEXOS

## ANEXO 1. CUESTIONARIO RANKING UNIVERSIDADES REVISTA QUE PASA

### **MODULO GENERAL:**

En el listado adjunto Ud. encontrará todas las universidades chilenas. La evaluación contempla tres etapas:

### **CONOCIMIENTO:**

En una primera instancia nos interesa saber si Ud, las conoce o no, y para ello necesitamos que marque con una cruz o “x” la alternativa que más lo represente de la columna CONOCIMIENTO, pudiendo ir desde “nunca la había oído”, hasta “la conozco muy bien”.

### **PRESTIGIO:**

La segunda etapa consiste en conocer el PRESTIGIO, para lo cual no es necesario que Ud. la conozca en forma directa ya que no se trata de una evaluación exclusiva de su calidad académica, sino también de renombre e imagen pública. Es decir, por lo que Ud. sabe o ha oído de ella.

**RECOMENDACIÓN:**

Finalmente, en el supuesto que un hijo suyo fuera a ingresar este año a la universidad, ¿cuáles serían las 3 entidades con sede en Santiago que Ud. le recomendaría?. Y ¿cuáles serían las 3 en regiones?. Para ello encontrará una tabla RECOMENDACIÓN al final del listado para indicar las alternativas de Santiago y de regiones, según su preferencia en 1° lugar, 2° lugar y 3° lugar.

**MODULO INGENIERIA COMERCIAL:**

En las columnas correspondientes a este módulo Ud. encontrará identificadas aquellas Universidades que ofrecen esta carrera. Para ellas queremos conocer su evaluación de PRESTIGIO, al igual que en el módulo general.

**Ante cualquier duda o apoyo que requiera dirigirse a Claudia Scherman,  
e-mail [claudia.scherman@iccom.cl](mailto:claudia.scherman@iccom.cl) / teléfono (56-2) 341 7766**

UNIVERSIDAD	CONOCIMIENTO			PRESTIGIO GENERAL						PRESTIGIO INCOMERCIAL			
	No la conozco. Nunca la había oído	La he oído nombrar	La conozco	Muy Poco Prestigio						Muy Prestigio	Muy Poco Prestigio		
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
CATOLICA DEL NORTE													
CENTRAL													
DE ACONCAGUA													
DE ANTOFAGASTA													
DE ARTE Y CIENCIAS SOCIALES (ARCIS)													
DE ARTES CIENCIAS Y COMUNICACION (UNIACC)													
DE ATACAMA													
DE CHILE													
DE CIENCIAS DE LA INFORMATICA													
DE CONCEPCION													
DE LA FRONTERA													
DE LA SERENA													
DE LAS AMERICAS													
DE LOS ANDES													
UNIVERSIDAD	CONOCIMIENTO			PRESTIGIO GENERAL						PRESTIGIO INCOMERCIAL			
	No la conozco. Nunca la había oído	La he oído nombrar	La conozco	Muy Poco Prestigio						Muy Prestigio	Muy Poco Prestigio		
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO													
ADOLFO IBAÑEZ													
ADVENTISTA													
ALBERTO HURTADO													
ANDRÉS BELLO													
ARTURO PRAT													
AUSTRAL DE CHILE													
AUTONOMA DEL SUR													
BERNARDO O'HIGGINS													
BOLIVARIANA													
CATOLICA CARDENAL R.													

**Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas**

SILVA HENRIQUEZ													
CATOLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCION													
CATOLICA DE TEMUCO													
CATOLICA DE VALPARAISO													

UNIVERSIDAD	CONOCIMIENTO			PRESTIGIO GENERAL						PRESTIGIO COMERCIAL			
	No la conozco Nunca la había oído	La he oído nombrar	La conozco	Muy Poco Prestigio					Muy Prestigio	Muy Poco Prestigio			
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	
FINIS TERRAE													
FRANCISCO DE AGUIRRE													
GABRIELA MISTRAL													
IBEROAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA (UNICYT)													
INTERNACIONAL SEK													
JOSE SANTOS OSSA													
LA REPUBLICA													
MARIANO EGAÑA													
MARITIMA DE CHILE													
MAYOR													
METROPOLITANA DE CS DE LA EDUCACION (UMCE)													
MIGUEL DE CERVANTES													
PEREZ ROSALES													
PONTIFICIA U. CATOLICA DE CHILE													
SAN SEBASTIAN													
SANTO TOMAS													
TECNICA FEDERICO SANTA MARIA													
TECNOLOGICA METROPOLITANA (UTEM)													

UNIVERSIDAD	CONOCIMIENTO			PRESTIGIO GENERAL						PRESTIGIO INCOMERCIAL			
	No la conozco. Nunca la había oído	La he oído nombrar	La conozco	Muy Poco Prestigio					Muy Prestigio	Muy Poco Prestigio			
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
DE LOS LAGOS													
DE MAGALLANES													
DE PLAYA ANCHA													
DE SAN ANDRES													
DE SANTIAGO													
DE TALCA													
DE TARAPACA													
DE VALPARAISO													
DE VIÑA DEL MAR													
DEL BIO BIO													
DEL DESARROLLO													
DEL MAR													
DEL PACIFICO													
DIEGO PORTALES													

RECOMENDACIÓN			
LUGAR	SANTIAGO	LUGAR	REGIONES
1°		1°	
2°		2°	
3°		3°	

NOMBRE:

---

## ANEXO 2

Las siguientes tablas de frecuencia, indican como rankean los encuestados en forma detallada a cada una de las Universidades:

Indica en que lugar rankea el encuestado a la U.D.Portales

**Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas**

Indica de que Universidad egresó el encuestado			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
U. D.Portales	Valid	1	2	66.7	66.7	66.7
		2	1	33.3	33.3	100.0
		Total	3	100.0	100.0	
U. De Chile	Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
		3	4	7.8	8.2	10.2
		4	16	31.4	32.7	42.9
		5	28	54.9	57.1	100.0
		Total	49	96.1	100.0	
		Missing System	2	3.9		
Total		51	100.0			
USACH	Valid	3	1	16.7	20.0	20.0
		4	2	33.3	40.0	60.0
		5	2	33.3	40.0	100.0
		Total	5	83.3	100.0	
		Missing System	1	16.7		
Total		6	100.0			
PUC	Valid	4	3	60.0	60.0	60.0
		5	2	40.0	40.0	100.0
		Total	5	100.0	100.0	
U.A.Ibañez	Valid	5	2	100.0	100.0	100.0
		Total				
Otra	Valid	4	4	40.0	40.0	40.0
		5	6	60.0	60.0	100.0
		Total	10	100.0	100.0	

Indica en que lugar rankea el encuestado a la U.de Chile

Indica de que Universidad egresó el encuestado			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
U. D.Portales	Valid	3	1	33.3	33.3	33.3
		4	2	66.7	66.7	100.0
		Total	3	100.0	100.0	
U. De Chile	Valid	1	28	54.9	57.1	57.1
		2	14	27.5	28.6	85.7
		3	4	7.8	8.2	93.9
		4	2	3.9	4.1	98.0
		5	1	2.0	2.0	100.0
		Total	49	96.1	100.0	
	Missing	System	2	3.9		
	Total		51	100.0		
USACH	Valid	1	1	16.7	20.0	20.0
		2	2	33.3	40.0	60.0
		3	1	16.7	20.0	80.0
		4	1	16.7	20.0	100.0
		Total	5	83.3	100.0	
	Missing	System	1	16.7		
	Total		6	100.0		
PUC	Valid	2	2	40.0	40.0	40.0
		3	3	60.0	60.0	100.0
		Total	5	100.0	100.0	
U.A.Ibañez	Valid	3	2	100.0	100.0	100.0
Otra	Valid	1	3	30.0	30.0	30.0
		2	3	30.0	30.0	60.0
		3	4	40.0	40.0	100.0
		Total	10	100.0	100.0	

Indica en que lugar rankea el encuestado a la USACH

**Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas**

Indica de que Universidad egresó el encuestado			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
U. D.Portales	Valid	1	1	33.3	33.3	33.3
		4	1	33.3	33.3	66.7
		5	1	33.3	33.3	100.0
		Total	3	100.0	100.0	
U. De Chile	Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
		3	5	9.8	10.2	12.2
		4	24	47.1	49.0	61.2
		5	19	37.3	38.8	100.0
		Total	49	96.1	100.0	
	Missing	System	2	3.9		
	Total		51	100.0		
USACH	Valid	3	3	50.0	60.0	60.0
		5	2	33.3	40.0	100.0
		Total	5	83.3	100.0	
	Missing	System	1	16.7		
	Total		6	100.0		
PUC	Valid	4	2	40.0	40.0	40.0
		5	3	60.0	60.0	100.0
		Total	5	100.0	100.0	
U.A.Ibañez	Valid	4	2	100.0	100.0	100.0
Otra	Valid	3	1	10.0	10.0	10.0
		4	5	50.0	50.0	60.0
		5	4	40.0	40.0	100.0
		Total	10	100.0	100.0	

Indica en que lugar rankea el encuestado a la P.U.Católica

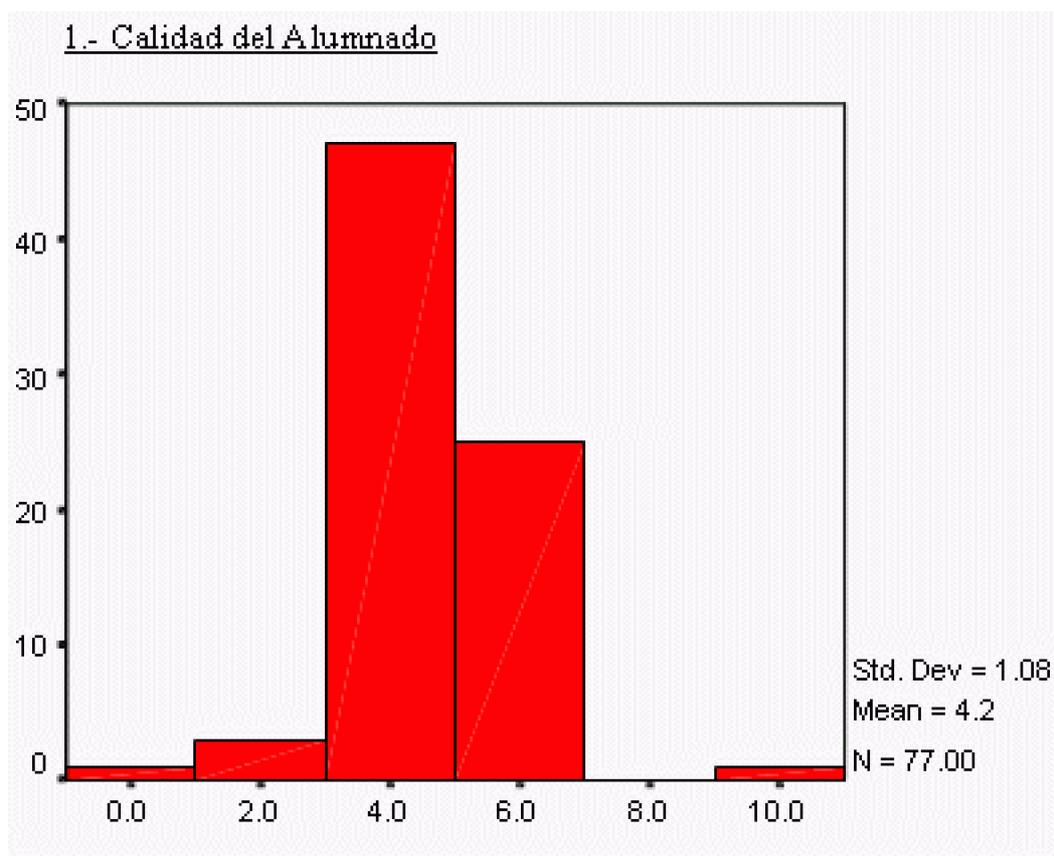
Indica de que Universidad egresó el encuestado			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
U. D.Portales	Valid	2	1	33.3	33.3	33.3
		4	1	33.3	33.3	66.7
		5	1	33.3	33.3	100.0
		Total	3	100.0	100.0	
U. De Chile	Valid	1	18	35.3	36.7	36.7
		2	27	52.9	55.1	91.8
		3	4	7.8	8.2	100.0
		Total	49	96.1	100.0	
	Missing	System	2	3.9		
	Total		51	100.0		
USACH	Valid	1	3	50.0	60.0	60.0
		2	1	16.7	20.0	80.0
		4	1	16.7	20.0	100.0
		Total	5	83.3	100.0	
	Missing	System	1	16.7		
	Total		6	100.0		
PUC	Valid	1	4	80.0	80.0	80.0
		2	1	20.0	20.0	100.0
		Total	5	100.0	100.0	
U.A.Ibañez	Valid	2	2	100.0	100.0	100.0
Otra	Valid	1	3	30.0	30.0	30.0
		2	7	70.0	70.0	100.0
		Total	10	100.0	100.0	

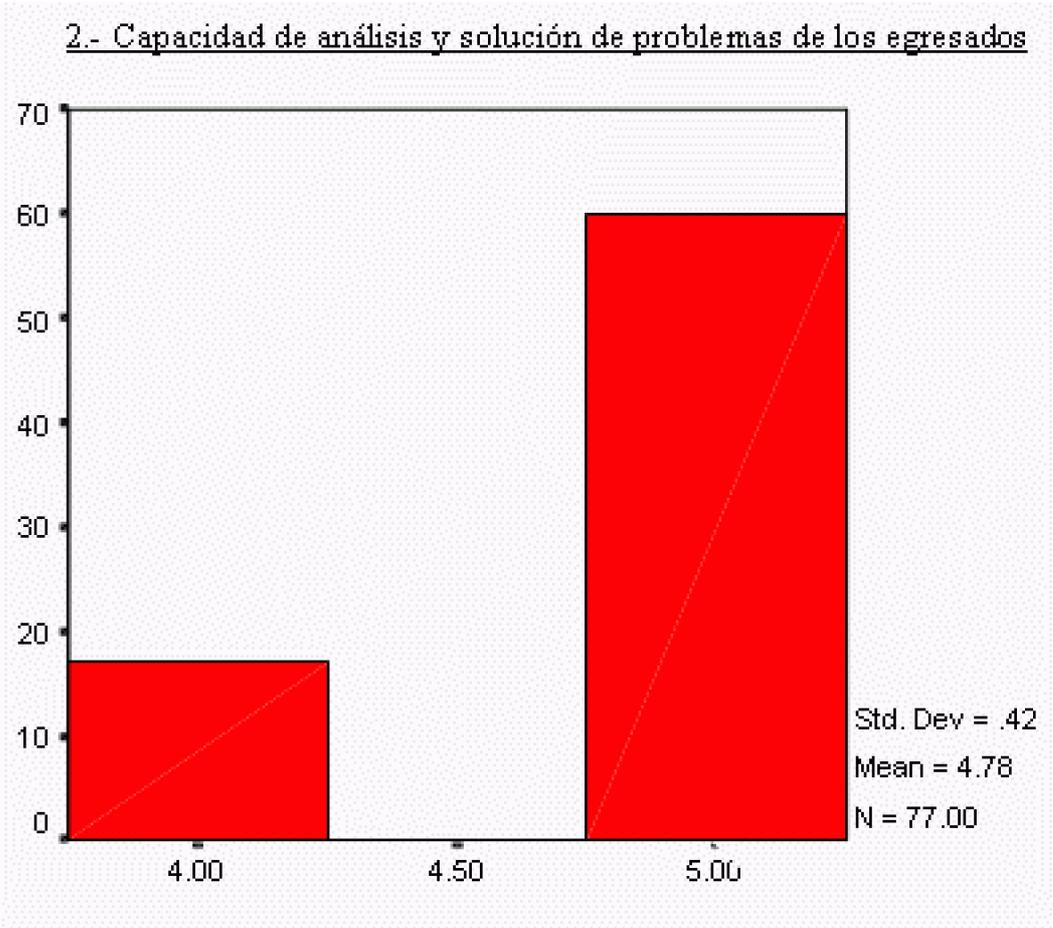
Indica en que lugar rankea el encuestado a la U.A.Ibañez

Indica de que Universidad egresó el encuestado			Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
U. D.Portales	Valid	2	1	33.3	33.3	33.3
		3	2	66.7	66.7	100.0
		Total	3	100.0	100.0	
U. De Chile	Valid	1	2	3.9	4.1	4.1
		2	7	13.7	14.3	18.4
		3	32	62.7	65.3	83.7
		4	7	13.7	14.3	98.0
		5	1	2.0	2.0	100.0
		Total	49	96.1	100.0	
	Missing	System	2	3.9		
	Total		51	100.0		
USACH	Valid	1	1	16.7	20.0	20.0
		2	2	33.3	40.0	60.0
		4	1	16.7	20.0	80.0
		5	1	16.7	20.0	100.0
		Total	5	83.3	100.0	
	Missing	System	1	16.7		
	Total		6	100.0		
PUC	Valid	1	1	20.0	20.0	20.0
		2	2	40.0	40.0	60.0
		3	2	40.0	40.0	100.0
		Total	5	100.0	100.0	
U.A.Ibañez	Valid	1	2	100.0	100.0	100.0
Otra	Valid	1	4	40.0	40.0	40.0
		3	5	50.0	50.0	90.0
		4	1	10.0	10.0	100.0
		Total	10	100.0	100.0	

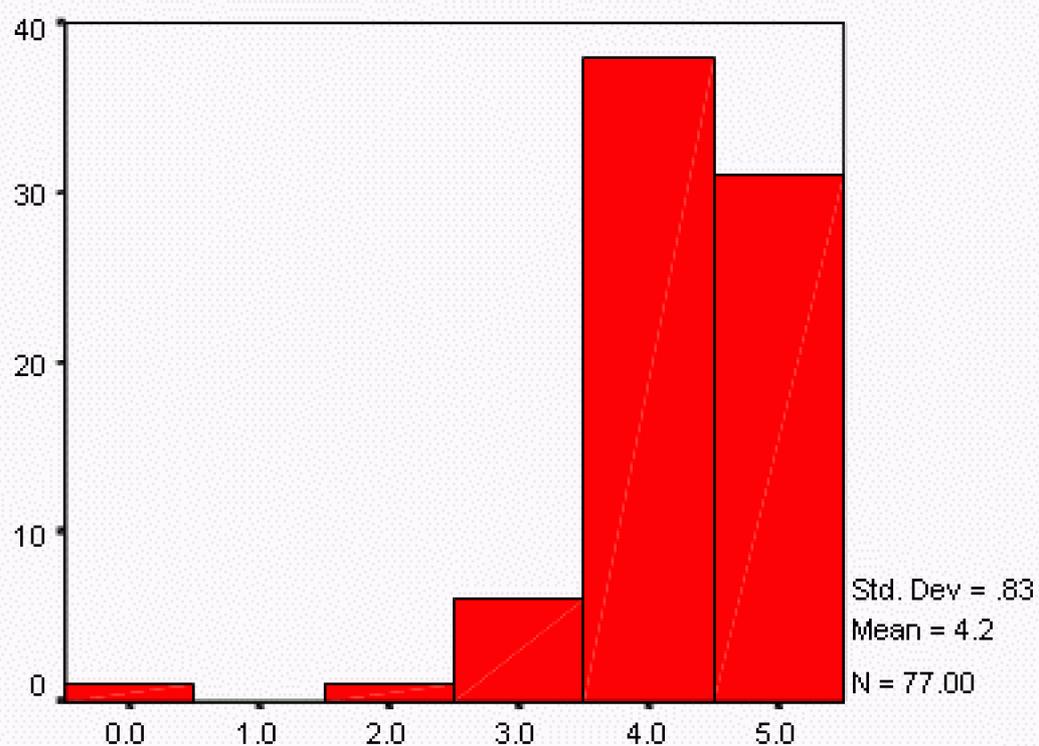
### **ANEXO 3:**

Muestran la distribución de respuestas con relación a la opinión de los encuestados en las preguntas 3 y 5 evaluados en sus respectivas escalas likert.

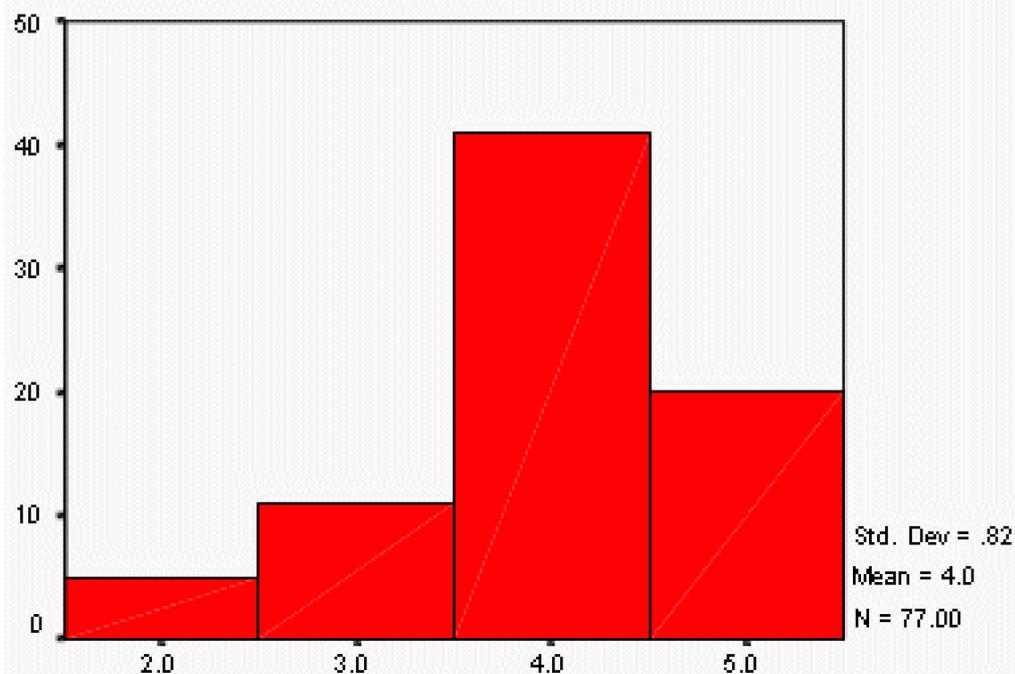


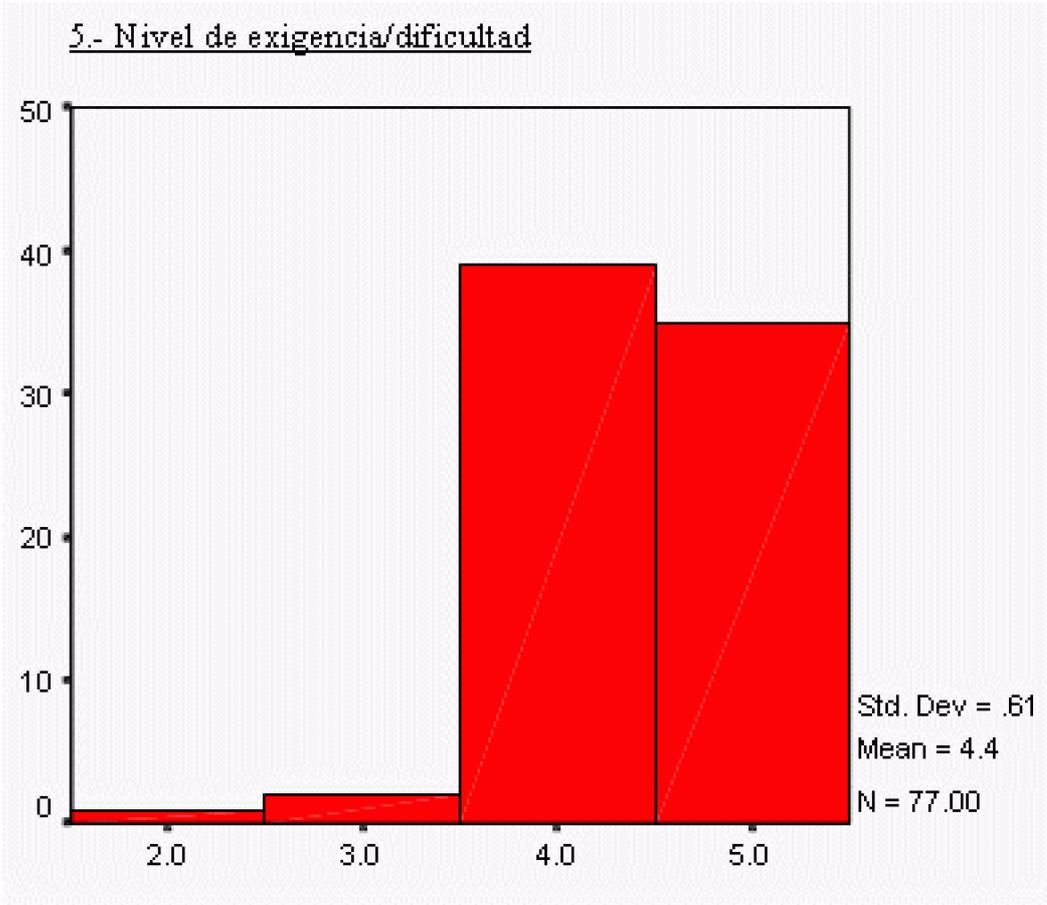


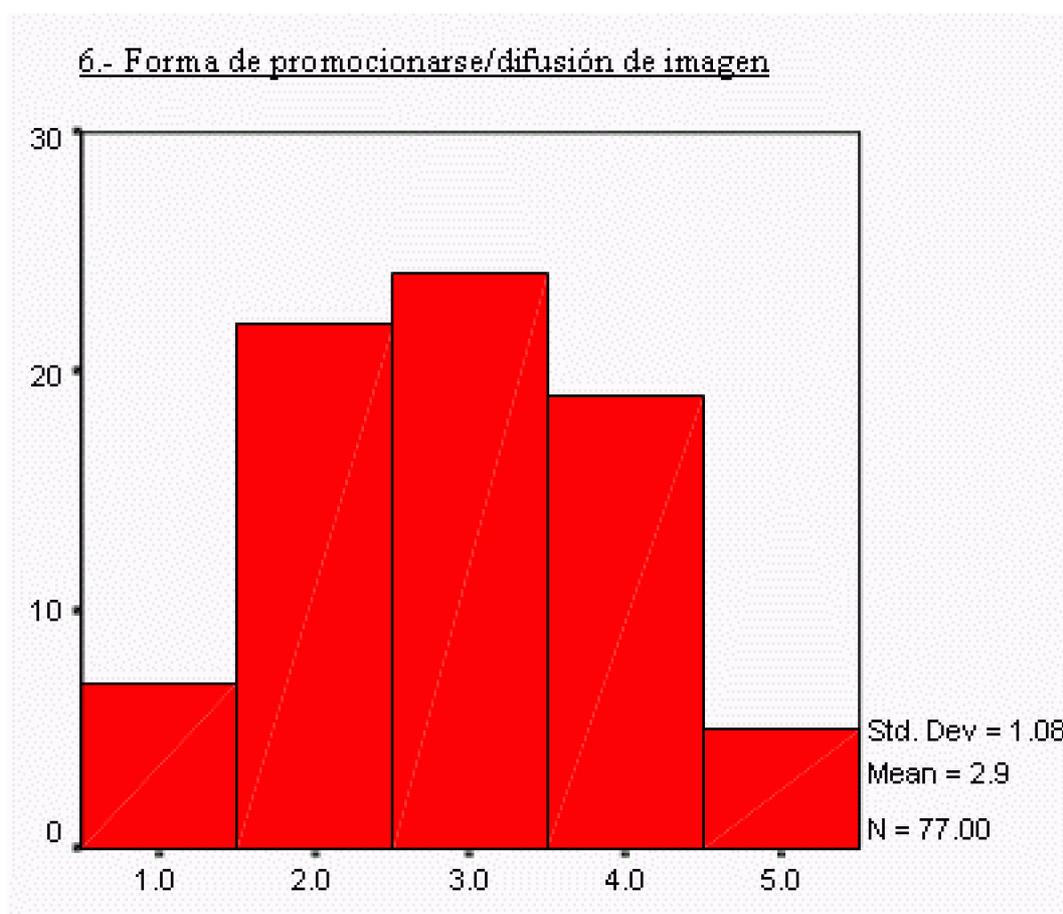
### 3.- Calidad del profesorado

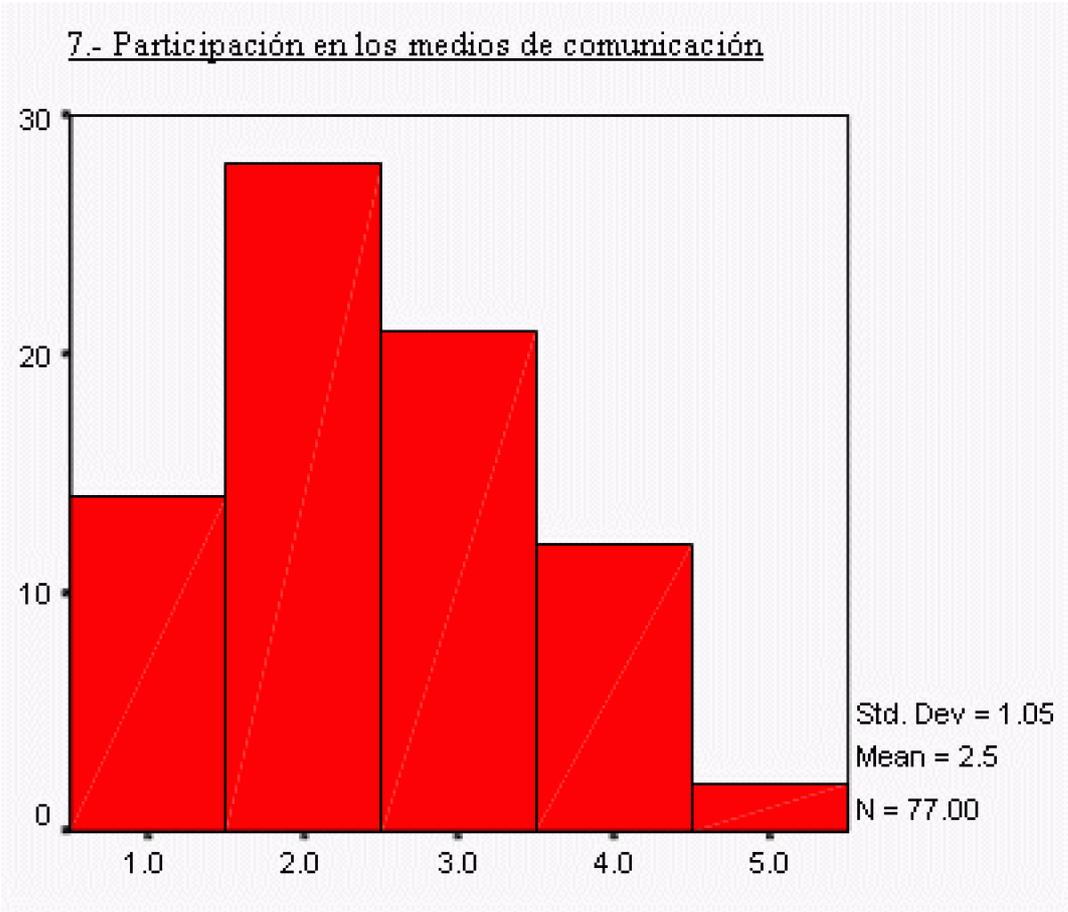


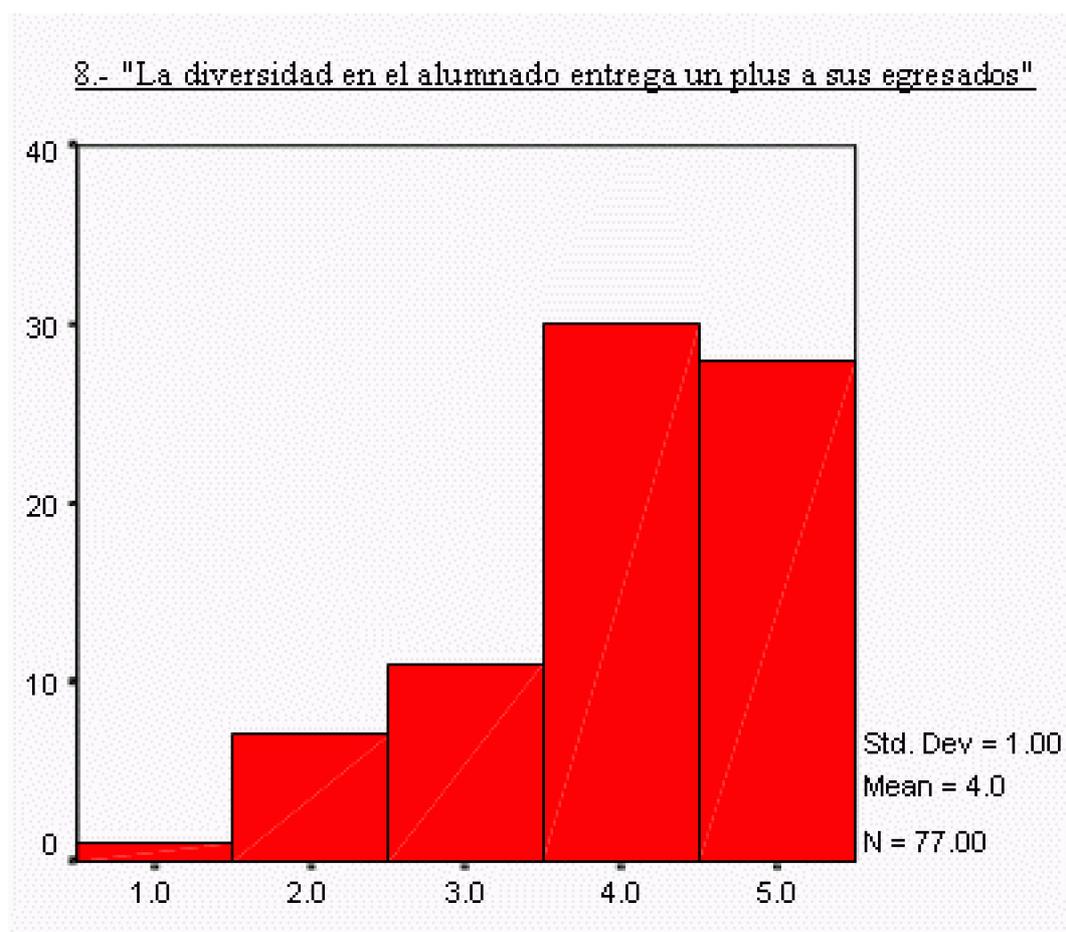
### 4.- Trayectoria/Historia de los egresados

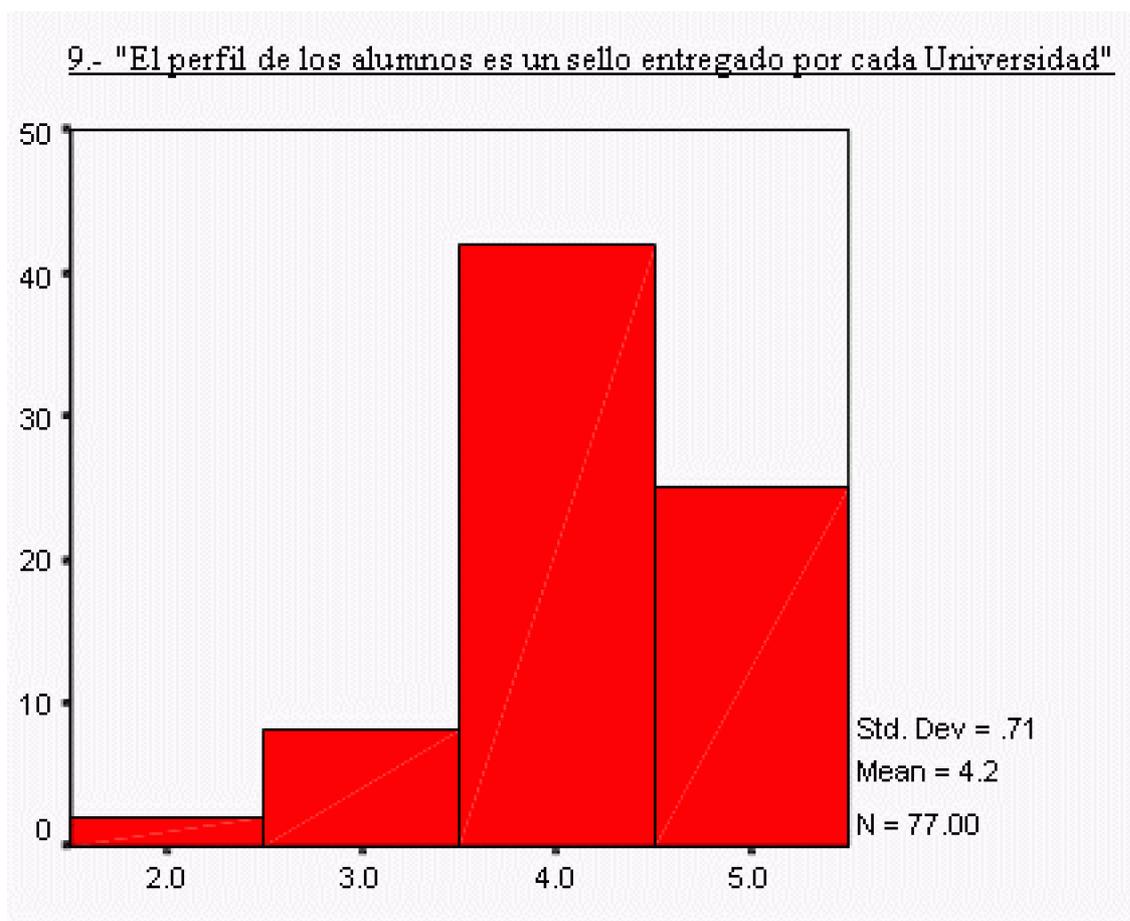


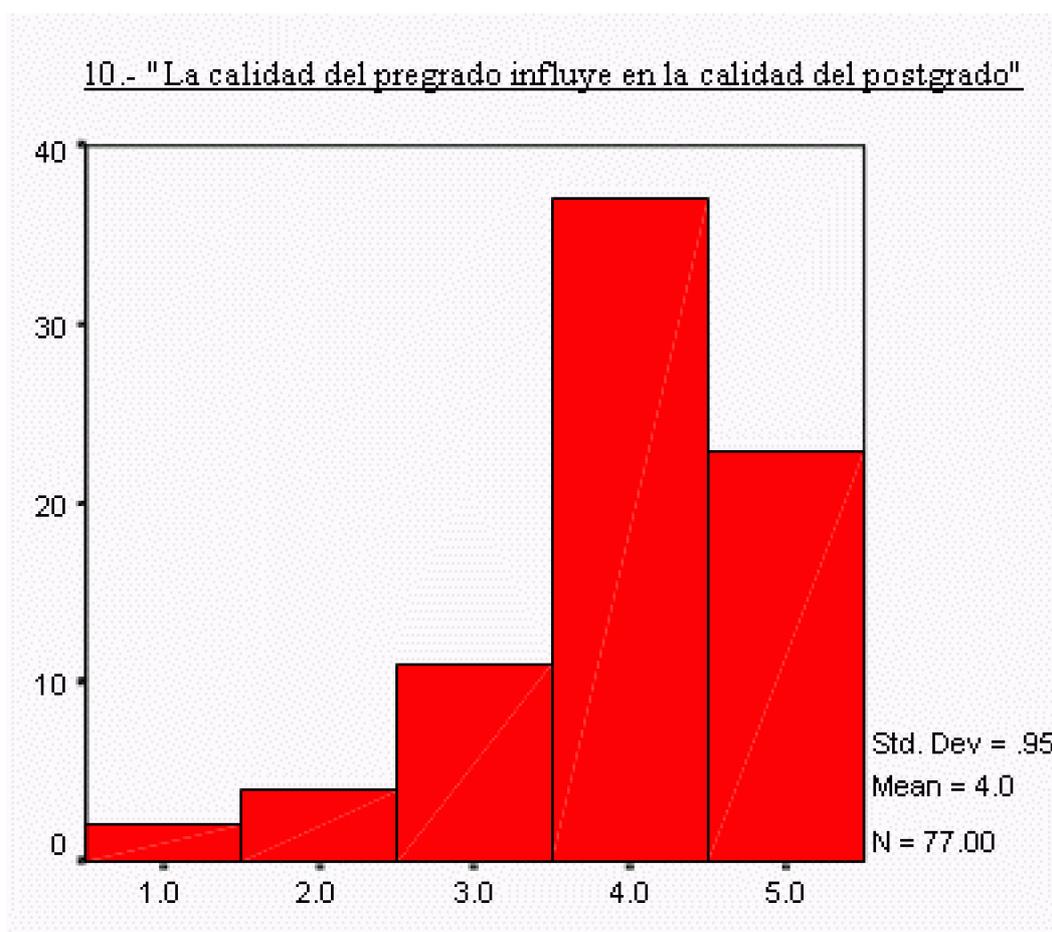


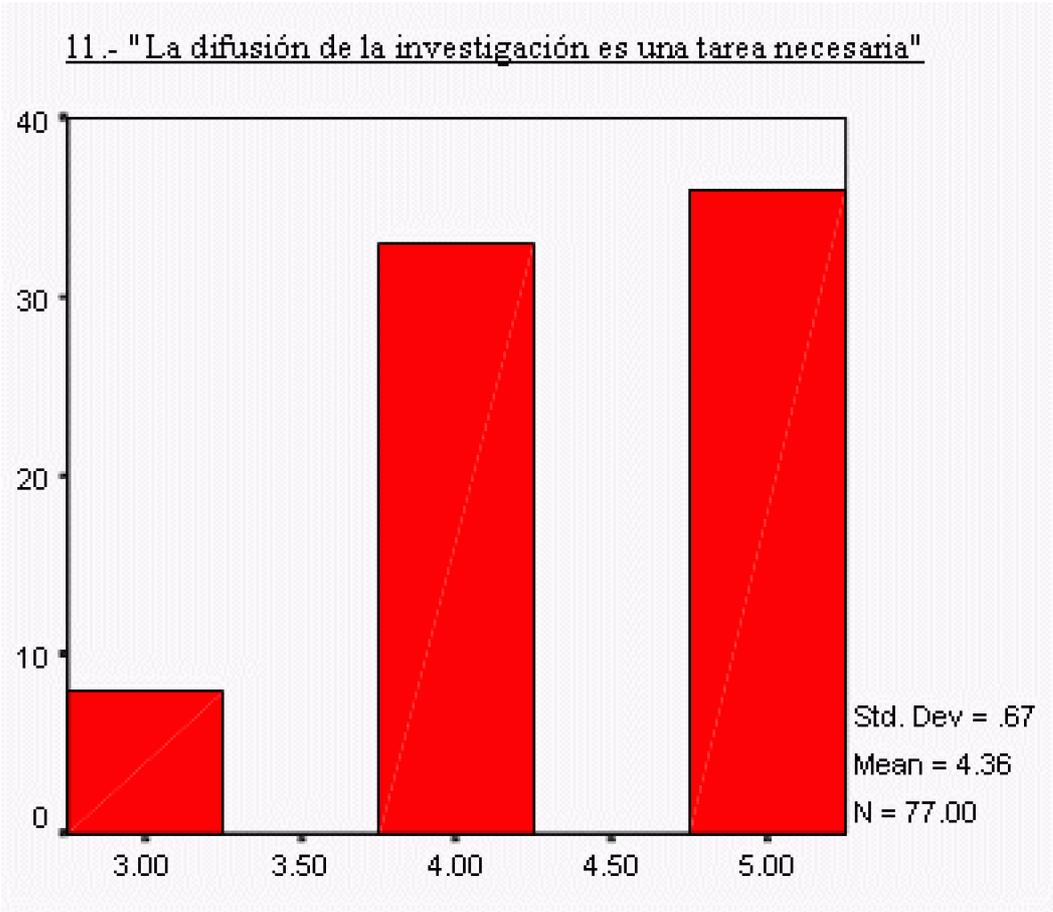


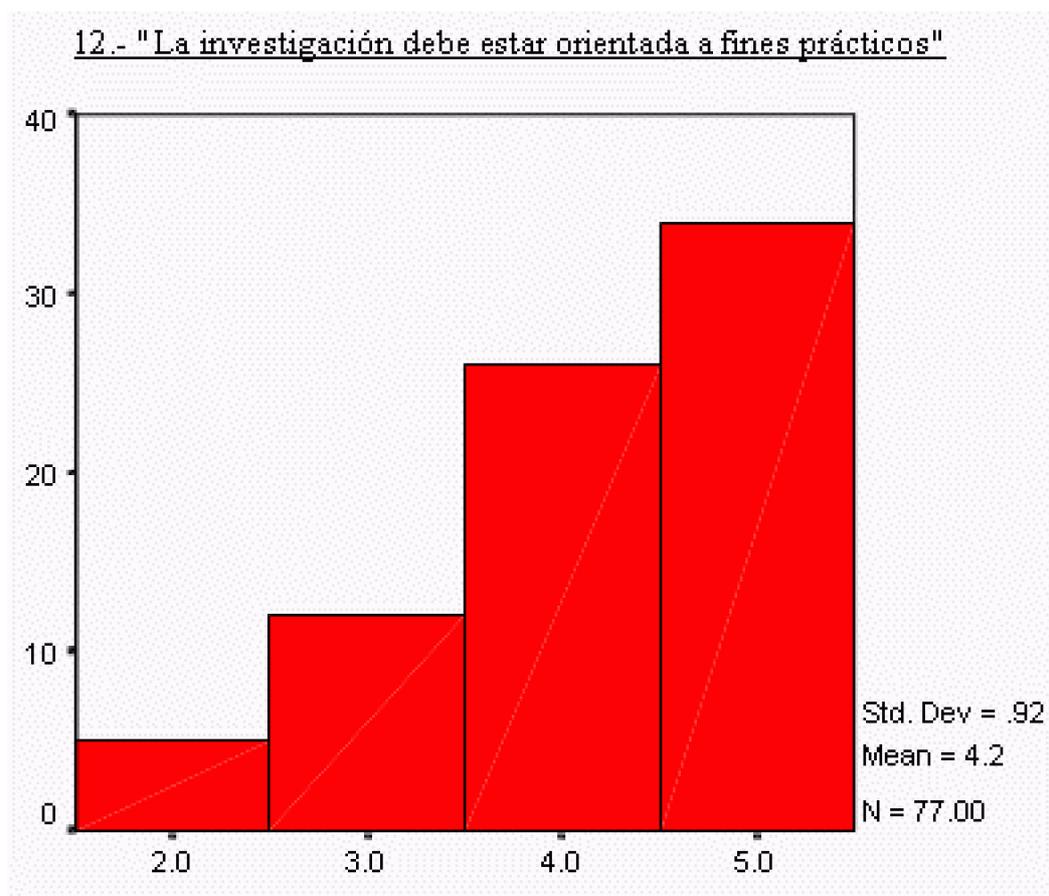












## ANEXO 4:

Promedio Factors Scores por Universidad

Descriptive Statistics

**Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas**

---

Universidades Chilenas		N	Mean
PUC	Factor 1: Calidad Integral	60	.5042226
	Factor 2: Difusión	60	.6937768
	Valid N (listwise)	60	
U.A.I.	Factor 1: Calidad Integral	57	.2026887
	Factor 2: Difusión	57	.3788371
	Valid N (listwise)	57	
U.Chile	Factor 1: Calidad Integral	58	.6158500
	Factor 2: Difusión	58	-.3262618
	Valid N (listwise)	58	
U.D.P.	Factor 1: Calidad Integral	52	-1.0252708
	Factor 2: Difusión	52	2.273187E-02
	Valid N (listwise)	52	
USACH	Factor 1: Calidad Integral	55	-.4402151
	Factor 2: Difusión	55	-.8268946
	Valid N (listwise)	55	

Otros Anexos de la investigación de Mercado

Indica el área de trabajo del encuestado

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		1	1.3	1.3	1.3
	Academic	1	1.3	1.3	2.6
	Activo F	1	1.3	1.3	3.9
	Adm.y fi	11	14.3	14.3	18.2
	Area neg	1	1.3	1.3	19.5
	Area sal	1	1.3	1.3	20.8
	asuntos	1	1.3	1.3	22.1
	Client P	1	1.3	1.3	23.4
	comercia	5	6.5	6.5	29.9
	Comercia	2	2.6	2.6	32.5
	De costo	1	1.3	1.3	33.8
	De venta	1	1.3	1.3	35.1
	desarrol	1	1.3	1.3	36.4
	director	2	2.6	2.6	39.0
	Director	1	1.3	1.3	40.3
	Division	3	3.9	3.9	44.2
	exportac	1	1.3	1.3	45.5
	Exxon mo	1	1.3	1.3	46.8
	Finanzas	1	1.3	1.3	48.1
	general	16	20.8	20.8	68.8
	informat	1	1.3	1.3	70.1
	inmobili	1	1.3	1.3	71.4
	marketin	3	3.9	3.9	75.3
	Marketin	2	2.6	2.6	77.9
	Mercado	1	1.3	1.3	79.2
	operacio	4	5.2	5.2	84.4
	planific	1	1.3	1.3	85.7
	segurida	1	1.3	1.3	87.0
	servicio	2	2.6	2.6	89.6
	socio-du	1	1.3	1.3	90.9
	Sub.gte	1	1.3	1.3	92.2
	Subgte.P	1	1.3	1.3	93.5
	Sucursal	1	1.3	1.3	94.8
	ventas	1	1.3	1.3	96.1
	ventas y	2	2.6	2.6	98.7
	Zona Nor	1	1.3	1.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Frecuencias en variable Dummy: 1=gerente 0=otro

## Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Otro	16	20.8	21.1	21.1
	Gerente	60	77.9	78.9	100.0
	Total	76	98.7	100.0	
Missing	System	1	1.3		
Total		77	100.0		

### Promedios Generales de Notas para las Variables Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Calidad del Alumnado	352	6	1	7	5.36	1.21	1.455
Capacidad de análisis y solución de problemas de los egresados	321	6	1	7	5.40	1.08	1.160
Calidad del Profesorado	327	6	1	7	5.62	1.14	1.292
Trayectoria/Historia de los egresados	324	6	1	7	5.44	1.24	1.529
Nivel de exigencia/dificultad	334	6	1	7	5.54	1.18	1.396
Forma de promocionarse/difusión de la imagen	324	6	1	7	5.13	1.40	1.967
Participación en los medios de comunicación	314	6	1	7	4.83	1.43	2.036
Valid N (listwise)	282						

## ANEXO 5:

Listado jerárquico de empresas con mayor EBTIDA período 1996-2000

COCA – COLA EMBONOR S.A.

FARMACIAS AHUMADA S.A.

VIÑA SAN PEDRO S.A.

ENERSIS S.A.

ENTEL S.A

---

LABORATORIO CHILE S.A.  
EMPRESA ELECTRICA EMEC S.A.  
GASCO S.A.  
VIÑA CONCHA Y TORO S.A.  
DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO D&S S.A.  
LAN CHILE S.A.  
VIÑA SANTA RITA S.A.  
MASISA S.A.  
AGENCIAS UNIVERSALES S.A.  
PUERTO VENTANAS S.A.  
COMPAÑÍA GENERAL DE ELECTRICIDAD S.A.  
SOCIEDAD AGRÍCOLA LA ROSA SOFRUCO S.A.  
CRISTALERÍAS DE CHILE S.A.  
SOQUIMICH S.A.  
GENER S.A.  
ENAEX S.A.  
EMBOTELLADORA COCA-COLA POLAR S.A.  
COMPAÑÍA ELECTRO METALÚRGICA S.A.  
EMPRESAS CMPC S.A.  
INDUSTRIAS ALIMENTCIAS CAROZZI S.A.  
EMPRESA ELÉCTRICA DE MAGALLANES S.A.  
SAESA S.A.  
TELEFÓNICA DEL SUR S.A.  
PLAZA VESPUCIO S.A.  
S.A.C.I. FALABELLA  
COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS S.A.  
COPEC S.A.  
CHILECTRA S.A.  
PARQUE ARAUCO S.A.  
EMPRESAS ALMACENES PARÍS S.A.

ESA.	ING. COM.	ING. CIVIL	OTRO	TOTAL
UCH	3	10	5	18
PUC	16	14	2	32
UAI	6	0	0	6
OTRA	3	3	8	14
TOTAL	28	27	15	70

GTEs.	ING. COM.	ING. CIVIL	TOTAL
UCH	5	9	14
PUC	16	7	23
UAI	3	0	3
OTRA	0	0	0
TOTAL	24	16	40

## **ANEXO 6:**

BOSQUEJO FORMULARIO PARA INVESTIGACIÓN  
FACULTADES INGENIERÍA COMERCIAL  
ALUMNADO

NUMERO ALUMNOS NUEVOS MATRICULADOS 200__	
NUMERO TOTAL ALUMNOS EN LA CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL 200__	
PUNTAJE PAA ULTIMO NUEVO MATRICULADO 200__	
NUMERO ALUMNOS EXTRANJEROS 200__	
NUMERO ALUMNOS TITULADOS 200__	
NUMERO ALUMNOS CON DERECHO AL APOORTE FISCAL INDIRECTO (AFI) 200__	

INVESTIGACIÓN

NUMERO TOTAL DE PUBLICACIONES 200__	
NUMERO PUBLICACIONES EN JOURNALS LOCALES 200__	
NUMERO PUBLICACIONES EN JOURNALS INTERNACIONALES 200__	
CASOS DESARROLLADOS INTERNAMENTE 200__	
NUMERO TOTAL DE PUBLICACIONES EN DESARROLLO	

- ¿Existe participación del alumnado de pregrado en la realización de algunas de las publicaciones anteriores?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## INFRAESTRUCTURA

METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS	
METROS CUADRADOS DISPONIBLES PARA AREAS VERDES	
METROS CUADRADOS DISPONIBLES PARA AREAS DEPORTIVAS	
ANTIGÜEDAD DE LAS INSTALACIONES EN AÑOS	
NUMERO DE COMPUTADORES DISPONIBLES PARA LOS ALUMNOS	

## IMPLEMENTACION BIBLIOTECARIA

CANTIDAD LIBROS DE BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA POR ALUMNO	
CANTIDAD APUNTES DE BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA POR ALUMNO	
METROS CUADRADOS POR ALUMNO DISPONIBLES PARA LECTURA/ESTUDIO	
NUMERO DE SUSCRIPCIONES A REVISTAS DEL ÁREA ADMINISTRACION	
NUMERO DE SUSCRIPCIONES A REVISTAS DEL ÁREA ECONOMIA	

- ¿ DISPONE LA BIBLIOTECA DE UN CATÁLOGO PARA CONSULTAS EN LINEA?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

- ¿ DISPONE LA BIBLIOTECA DE CONEXIÓN A BASES DE DATOS EXTERNAS?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

## BECAS

## BECAS DE ARANCEL:

NOMBRE O TIPO	PORCENTAJE COBERTURA	NUMERO POSTULANTES 2001	N° BENEFICIARIOS AÑO 2001

**BECAS DE MANTENCIÓN**

NOMBRE O TIPO	PORCENTAJE COBERTURA	NUMERO POSTULANTES 2001	N° BENEFICIARIOS AÑO 2001

**RELACIONES INTERNACIONALES**

**PROGRAMAS DE INTERCAMBIO**

- ¿EXISTEN CONVENIOS DE INTERCAMBIO A NIVEL INTERNACIONAL?

NO \_\_\_\_\_

SI \_\_\_\_\_

SI LA REPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR ES AFIRMATIVA, SE RUEGA LISTAR DICHAS INSTITUCIONES:

NOMBRE INSTITUCION	PAIS	N° ALUMNOS ACOGIDOS ULTIMOS 3 AÑOS

- ¿EXISTEN CERTIFICACIONES INTERNACIONALES DE SU PROGRAMA DE PREGRADO COMO POR EJ. AACSB?

SI \_\_\_\_\_, CUALES \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**ARANCEL PREGRADO**

MONTO TOTAL ARANCEL ANUAL 200\_ \_\_\_\_\_

MONTO TOTAL MATRÍCULA ANUAL 200\_ \_\_\_\_\_

**CONVENIOS DE IDIOMAS**

- ¿EXISTEN CONVENIOS CON INSTITUTOS DE IDIOMAS?:

SI \_\_\_\_\_, CUAL (ES)? \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

---

- ¿EXISTEN ASIGNATURAS DICTADAS EN OTRO IDIOMA?

SI \_\_\_\_\_, EN QUÉ IDIOMAS? \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

CONEXIONES LABORALES

- ¿EXISTE ALGÚN DEPARTAMENTO ENCARGADO DE CONEXIONES/CONTACTOS LABORALES?

NO \_\_\_\_\_

SI \_\_\_\_\_, CUANTO TIEMPO LLEVA FUNCIONANDO? \_\_\_\_\_. POR FAVOR DESCRIBA BREVEMENTE SUS FUNCIONES Y OBJETIVOS:

---

- DE LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS, SELECCIONES AQUELLA CON LAS QUE SE HAN REALIZADO MAYOR NUMERO DE CONTACTOS Y/O RELACIONES:

PEQUEÑAS EMPRESAS \_\_\_\_\_

MEDIANAS EMPRESAS \_\_\_\_\_

GRANDES EMPRESAS NACIONALES \_\_\_\_\_

GRANDES EMPRESAS MULTINACIONALES \_\_\_\_\_

- ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE ESTUDIO Y/O REGISTRO QUE REFLEJE EL TIEMPO PROMEDIO QUE DEMORAN SUS EGRESADOS EN CONSEGUIR TRABAJO ESTABLE, ES DECIR, POR MÁS DE 6 MESES?

SI \_\_\_\_\_, CUANTO DEMORAN? \_\_\_\_\_

- ¿ORGANIZA SU FACULTAD, PERIÓDICAMENTE, FERIAS EMPRESARIALES ORIENTADAS A LA RECLUTACION DE ALUMNOS RECIEN EGRESADOS?

SI \_\_\_\_\_, CON QUÉ PERIODICIDAD? \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

- ¿EXISTE ALGUN TIPO DE ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DE LA CARRERA INGENIERIA COMERCIAL DE SU FACULTAD?

SI \_\_\_\_\_, HACE CUANTO TIEMPO OPERA \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN

- Nº DE SEMINARIOS ORGANIZADOS POR SU FACULTAD EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS \_\_\_\_\_

- AUSPICIO A PUBLICACIONES Y ESTUDIOS DEL RAMO ÚLTIMOS 2 AÑOS:

**Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas**

NOMBRE DEL MEDIO	TIPO DE PUBLICACIÓN	AREA DEL ARTICULO
Ej: EL DIARIO FINANCIERO	COLECCIÓN DE REVISTAS MANAGMENT	MARKETING

- ¿REALIZA SU FACULTAD ESTUDIOS Y/O INVESTIGACIONES POR ENCARGO DE INSTITUCIONES EXTERNAS PERTENECIENTES AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

DOCENTES

NRO. Profesores jornada completa	
NRO. Profesores jornada parcial	

- NUMERO DE PROFESORES QUE REALIZARON SUS ESTUDIOS DE PREGRADO EN alguna de LAS SIGUIENTES UNIVERSIDADES:

ADOLFO IBAÑEZ	
pONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA	
UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES	
uNIVERSIDAD DE CHILE	
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	
OTRA CHILE	
OTRA EXTRANJERa	

- Número de profesores con Post grado y lugar de REALIZACIÓN de éste:

	Europa	E.E.U.U.	america latina	otro
Doctorado - PhD				
MBA				
Magister diplomado				
otro				

- numero de profesores con post grado clasificados según jornada:

---

	jor. completa	jor. parcial
Doctorado - PhD		
MBA		
Magister		
diplomado		
Otro		

- numero promedio de cursos dictados por profesores jornada completa anualmente

\_\_\_\_\_

- Requisitos generales para la CONTRATACIÓN de profesores jor. completa:

\_\_\_\_\_

- Requisitos generales para la CONTRATACIÓN de profesores jor. parcial:

\_\_\_\_\_

- REMUNERACIÓN prom.mensual líquida profesores jor. completa: \_\_\_\_\_

*(esto tambien puede ser preguntado por rangos)*

- REMUNERACIÓN prom. mensual líquida profesores jor. parcial: \_\_\_\_\_

- ¿EXISTE ALGUNA INSTANCIA (POR EJEMPLO ENCUESTA EVALUACION DOCENTE) QUE MIDA LA CALIDAD PEDAGOGICA DEL PROFESORADO?

nO \_\_\_\_\_

si \_\_\_\_\_, por favor describa las instancias \_\_\_\_\_

NOTA: se ruega adjuntar PROGRAMACIÓN docente del primer y segundo semestre año 200\_

INVERSIÓN PUBLICITARIA/DIFUSIÓN

**Análisis del Mercado Universitario para Ingeniería Comercial: Estudio de Percepción y Medición de Variables Estratégicas**

---

TIPO DE MEDIO	PERIODICIDAD DE LA INVERSIÓN	MONTO APROX. DE LA INV
TV		
RADIO		
DIARIOS DEL RAMO		
DIARIOS MISCELÁNEOS		
REVISTAS DEL RAMO		
REVISTAS MISCELÁNEAS		
MARKETING DIRECTO		
PAGINA WEB PROPIA		
BANNER PUBL. EN OTRAS WEB		
OTRO		

- ¿EXISTE DEPARTAMENTO ENCARGADO DE RELACIONES PÚBLICAS?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_