



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MEJORAS EN EL PROCESO DE MATRÍCULAS PARA ESTUDIANTES NUEVOS DE PREGRADO REGULAR, EN EL ÁREA DE ADMISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE SEDE LOS OLIVOS: 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Cesar Eduardo Lu León

**Asesor:**

Mg. Emilio Chocobar Reyes

Lima – Perú

2017

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

El asesor Emilio Chocobar Reyes y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por el (la) Bachiller Cesar Eduardo Lu León, denominada:

### **“MEJORAS EN EL PROCESO DE MATRÍCULAS PARA ESTUDIANTES NUEVOS DE PREGRADO REGULAR EN EL ÁREA DE ADMISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE SEDE LOS OLIVOS: 2017”**

---

Mg. Emilio Chocobar Reyes

**ASESOR**

---

Ing. Cesar Smith Corrales

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

Ing. Cesar Oshiro Gusukuma

**JURADO**

---

Ing. Ramiro Rondón Tamayo

**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios por ser la razón principal razón de nuestra existencia.

A mis padres por su orientación y consejos.

A mi amada esposa por su amor y apoyo incondicional.

A mis queridos hijos, Belén, Cesar y Eduardo por ser mi motor de vida.

## AGRADECIMIENTO

A mis profesores, por su orientación y dedicación,  
con el fin que esta tesis pueda cumplir con los objetivos trazados.  
A mi familia, por ser parte de todo en la vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Antecedentes .....	12
<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
1.1.1. <i>ANALISIS DE ENTORNO</i> .....	16
1.2. Realidad Problemática.....	18
1.3. Formulación del Problema.....	21
1.3.1. <i>Problema General</i> .....	21
1.3.2. <i>Problema Específico</i> .....	21
1.3.2.1. <i>Problema específico 01:</i> .....	21
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i> .....	21
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i> .....	21
1.3.2.4. <i>Problema específico 04</i> .....	21
1.4. Justificación .....	22
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	22
1.4.2. <i>Justificación Práctica</i> .....	22
1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i> .....	22
1.4.4. <i>Justificación Académica</i> .....	23
1.5. Objetivo.....	24
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	24
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i> .....	24
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i> .....	24

1.5.2.2.	<i>Objetivo específico 2</i> .....	24
1.5.2.3.	<i>Objetivo específico 3</i> .....	24
1.5.2.4.	<i>Objetivo específico 4</i> .....	24
<b>CAPÍTULO 2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
2.1.	Antecedentes .....	25
2.2.	CONCEPTOS TEORICOS .....	27
2.2.1.	<i>SERVICIO AL CLIENTE</i> .....	27
2.2.2.	<i>PROCESOS</i> .....	30
2.2.3.	<i>DIAGRAMA DE PARETTO</i> .....	33
2.2.4.	<i>DIAGRAMA CAUSA-EFECTO</i> .....	33
2.2.5.	<i>DIAGRAMA DE FLUJO</i> .....	35
2.2.6.	<i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</i> .....	36
2.3.	Definición de términos básicos .....	37
<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>DESARROLLO</b> .....	<b>39</b>
3.1.	Desarrollo objetivo 1 .....	39
3.2.	Desarrollo objetivo 2 .....	40
3.3.	Desarrollo objetivo 3 .....	43
3.4.	Desarrollo objetivo 4 .....	49
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>
4.1.	Resultados desarrollo 1 .....	50
4.2.	Resultados desarrollo 2 .....	54
4.3.	Resultados desarrollo 3 .....	56
4.4.	Resultados desarrollo 4 .....	58
	CONCLUSIONES .....	60
	RECOMENDACIONES .....	61
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>62</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>63</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Diagrama de Pareto a los problemas detectados .....	19
Tabla 1.2 Cantidad de visitantes por campaña 2017-1 .....	23
Tabla 3.1 Total de visitas por campaña 2017-1 .....	41
Tabla 3.2 Cuadro de visitas totales por día atendido durante campaña 2017-1 .....	43
Tabla 3.3 Costo generado por abandono de clientes .....	49
Tabla 4.1 Tiempos de espera en cada área participante en proceso de matrículas .....	54
Tabla 4.2 Condición inicial con pérdidas por abandono y exceso de colas .....	58
Tabla 4.3 Condición a mediano plazo al 50% .....	59
Tabla 4.4 Condición deseada a largo plazo al 100% .....	59

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1 Ranking de Universidades a nivel mundial.....	13
Gráfico 1.2 Ranking de Universidades en el Perú 2016 .....	14
Gráfico 1.3 Organigrama de la empresa .....	15
Gráfico 1.4 Organigrama de departamentos que actúan en Admisión .....	16
Gráfico 1.5 Variación anual del PBI .....	17
Gráfico 1.6 Diagrama de causa y efecto a los problemas detectados.....	19
Gráfico 2.1 Valores para la calidad y el servicio .....	29
Gráfico 2.2 Diagrama de procesos.....	32
Gráfico 2.3 Diagrama de Pareto.....	33
Gráfico 2.4 Diagrama de causa y efecto .....	34
Gráfico 2.5 Principales símbolos del flujograma .....	35
Gráfico 2.6 Manual de organización y funciones .....	36
Gráfico 3.1 Flujograma para habilitar accesos al personal de Admisión .....	39
Gráfico 3.2 Porcentaje de quejas y reclamos en Admisión.....	40
Gráfico 3.3 Comparación de visitantes en campaña 2017-1 por mes .....	42
Gráfico 3.4 Manual de organización y funciones del consejero de Admisión .....	44
Gráfico 3.5 Manual de organización y funciones del asistente de facturación .....	46
Gráfico 3.6 Nuevo manual de organización y funciones .....	47
Gráfico 3.7 Plan de actividades para capacitación en Admisión .....	48
Gráfico 4.1 Perfil y permisos actuales de consejero de Admisión .....	50
Gráfico 4.2 Perfil y permisos agregados a consejero de Admisión.....	51
Gráfico 4.3 Flujograma de áreas que participan en la habilitación de accesos.....	52
Gráfico 4.4 Flujograma antes y después de la habilitación de accesos en Admisión .....	53
Gráfico 4.5 Porcentaje de quejas y reclamos en Admisión.....	55
Gráfico 4.6 Flujograma actual para trámite de matrículas de estudiantes nuevos .....	56
Gráfico 4.7 Flujograma propuesto para el trámite de matrículas de estudiantes nuevos ...	57



## RESUMEN

El presente proyecto tiene como tema central la mejora de los tiempos de atención en el trámite de matrículas de estudiantes nuevos de pregrado regular de la Universidad privada del Norte en el área de Admisión de la Sede Los Olivos, la cual cuenta en dicha área con 13 asesores educativos, dedicados a brindar los servicios de las diferentes carreras ofrecidas por la Universidad y que debido a la cantidad de clientes y posibles clientes que ingresan a la oficina, se mantienen en constante operatividad.

Para analizar los procedimientos que se llevan a cabo en la actualidad y buscar una propuesta de mejora, se utilizaron herramientas como el análisis causa-efecto, diagrama de Pareto y Flujogramas los cuales ayudaron a identificar el punto crítico que mejorar.

Se detectó que los tiempos de espera y las colas en caja pueden llegar a ser exageradamente extensas y se sugiere reducir este proceso de tal manera que el flujo de matrículas y pagos sea más eficaz.

**PALABRAS CLAVES:** Admisión, Matriculas, Flujo, Procesos, Manual de funciones

## **ABSTRACT**

The main theme of this project is the improvement of service times for the enrollment of new undergraduate regular students of the Universidad Private del Norte in the area of Admission of the Los Olivos Campus, which has 13 educational advisors, dedicated to provide the services of the different careers offered by the University and that due to the number of clients and possible clients that enter the office, they remain in constant operation.

To analyze the procedures that are currently carried out and look for an improvement proposal, tools such as cause-effect analysis, Pareto diagram and flowcharts were used which helped to identify the critical point to improve.

It was detected that the waiting times and the tails in box can become excessively extensive and it is suggested to reduce this process in such a way that the flow of registrations and payments is more efficient.

**KEYWORDS:** Admission, Enrollment, Flow, Processes, Function's manual

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

Las universidades enfrentan una de las épocas más interesantes, inciertas y complejas, pues la globalización implica la posibilidad de aprovechar oportunidades importantes, pero también desafíos y problemas serios con relación al futuro, al cuestionarse el ideal de lo público y del bien común. Los valores tradicionales de las universidades siguen siendo válidos (la autonomía, la libertad de cátedra, la investigación, el trabajo de los estudiantes, la evaluación), pero son valores amenazados en el contexto de la globalización (López, 1998).

El tema que tratar en este proyecto es el proceso de admisión y pagos de matrículas para estudiantes nuevos de pregrado regular en la Universidad Privada del Norte, con la finalidad de optimizar dicho proceso y mejorar la calidad de atención hacia los clientes, este problema radica básicamente en las largas colas que se originan debido a los excesivos tiempos de espera para que los clientes sean atendidos, además de la duración de la atención por cada uno de ellos.

Previamente se realizaron encuestas a clientes para encontrar y sustentar el problema en mención, de lo cual se pudo determinar que básicamente el problema general se encontraba en los tiempos de atención y de espera.

Por ello se planeó y diseñó este contenido para dar un mejor entendimiento, acerca de las ocurrencias y la situación del counter. Este planteamiento se encuentra alineado con el objetivo que se persigue, lograr tener solución a los problemas encontrados.

Todas las fuentes de información utilizadas en este trabajo son de alta confiabilidad. Dado que han sido cuidadosamente seleccionadas de base de datos académicas.

## 1.1. Antecedentes

La Universidad Privada del Norte (UPN) es una institución privada fundada en la ciudad de Trujillo (Perú) en 1993 y con sedes en esta ciudad, en Lima y en Cajamarca. Pertenece a la red de instituciones Laureate International Universities; fue creada por la ley del congreso N. 26275 el 5 de noviembre del 1993 con el auspicio de destacadas personalidades del medio cultural, académico y empresarial.

A partir del 15 de setiembre, la Universidad Privada del Norte se ha incorporado como miembro de la red Internacional Lauréate International Universities mediante una compra de acciones que efectuó Lauréate Universities. Es una de las mejores universidades del norte en el Perú, precisamente por este convenio.

Cuenta con una superficie total de 49,369.81 m<sup>2</sup> y 51,029.96 m<sup>2</sup> construidos, en los que se incluyen 284 aulas, equivalente al 25% de dicha área, cinco bibliotecas que ocupan 2,303.56 m<sup>2</sup>, así como áreas deportivas desplegadas en un área similar, además de 105 laboratorios de cómputo, física, química y audiovisuales que significan 6,853.00 m<sup>2</sup>. Cuenta con laboratorios de simulación para las carreras de salud y un pabellón único para esas carreras. En la ciudad de Lima cuenta con 4 campus en Lima Norte, Lima Norte Retablo, Lima Este, Lima Centro y una torre administrativa en Surco conocida como la Torre Alpha donde se realizan temas netamente administrativos.

Actualmente, la Universidad Privada del Norte es catalogada como una de las mejores empresas para trabajar, además de ubicarse en el puesto número 42 del ranking de universidades mundiales según ranking web de universidades, página oficial de ranking web de universidades 2016 (Véase Gráfico 1.1) y en el puesto número 12 a nivel nacional 2016 (Véase Gráfico 1.2).

Gráfico 1.1 Ranking de Universidades a nivel mundial

Ranking	Ranking Mundial ▲	Universidad	Det.	Presencia (Posición*)	Impacto (Posición*)	Apertura (Posición*)	Excelencia (Posición*)
42	10669	<a href="#">Universidad Privada del Norte</a>	→	3580	12873	7258	5789
43	10715	<a href="#">Universidad Femenina del Sagrado Corazón</a>	→	5609	11416	8426	5789
44	10876	<a href="#">Universidad de Ciencias y Artes de América Latina</a>	→	9584	8815	9491	5789
45	11394	<a href="#">Universidad Inca Garcilaso de la Vega</a>	→	4618	9972	9491	5789
46	11919	<a href="#">Centro de Altos Estudios Nacionales</a>	→	18803	9306	9491	5789
47	12331	<a href="#">Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo</a>	→	4918	13991	9491	5254
48	12377	<a href="#">Universidad Particular Tecnológica de los Andes</a>	→	4864	11255	9491	5789
49	12443	<a href="#">Universidad Privada de Tacna</a>	→	7991	11040	9491	5789
50	12484	<a href="#">Universidad Antonio Ruiz de Montoya</a>	→	3733	11487	9491	5789
51	12669	<a href="#">Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial</a>	→	3873	11721	9491	5789
52	12968	<a href="#">Universidad Nacional de Ucayali</a>	→	6879	16375	9491	4921
53	13023	<a href="#">Universidad Nacional de Educación</a>	→	1749	12392	9491	5789
54	13133	<a href="#">TECSUP</a>	→	7548	11950	9491	5789
55	13214	<a href="#">Universidad Nacional del Santa Chimbote</a>	→	2442	12572	9491	5789
56	13252	<a href="#">Universidad Nacional del Centro del Perú</a>	→	6939	12152	9491	5789
57	13288	<a href="#">Universidad Privada San Juan Bautista</a>	→	5409	14157	8895	5789
58	13369	<a href="#">Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión</a>	→	5111	14290	8895	5789

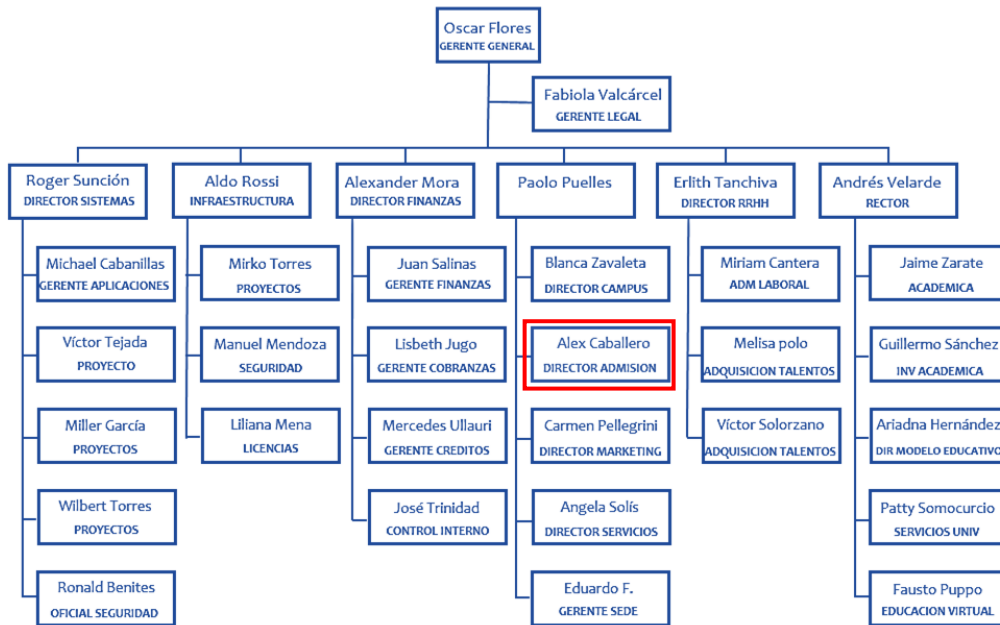
Fuente: Ranking de Universidades-Página Oficial

Gráfico 1.2 Ranking de Universidades en el Perú 2016

9	8	U. DE PIURA	PRIVADO	LIMA/PIURA	1969	536	22,8	45,3	54	22	0*
10	8	USIL	PRIVADO	LIMA	1995	1.505	10,9	22,1	33	41	38
11	11	U. CATÓLICA SAN PABLO	PRIVADO	AREQUIPA	1997	562	9,6	16,9	31	9	2
12	13	U. PRIVADA ANTENOR ORREGO	PRIVADO	TRUJILLO	1988	1.309	15,8	18,0	26	23	7
13	15	U. CONTINENTAL	PRIVADO	HUANCAYO	1998	672	13,7	40,6	5	27	4
14	14	U. RICARDO PALMA	PRIVADO	LIMA	1969	1.216	15,3	26,3	0	20	5
15	12	U. CIENTÍFICA DEL SUR	PRIVADO	LIMA	1998	1.640	5,8	12,0	61	19	1
16	18	U. PRIVADA DEL NORTE	PRIVADO	TRUJILLO	1993	1.936	3,7	26,5	9	36	5
17	16	U. PRIVADA DE TACNA	PRIVADO	TACNA	1985	483	9,5	25,1	1	22	2
18	17	U. RUIZ DE MONTROYA	PRIVADO	LIMA	2003	376	14,1	14,1	1	19	0
19	-	U.SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	PRIVADO	CHICLAYO	1996	658	4,7	25,99	2	19	3
20	-	U. SEÑOR DE SIPÁN	PRIVADO	CHICLAYO	1999	1.072	9,0	15,76	0	20	3

Fuente: América Economía Inteligencia

Gráfico 1.3 Organigrama de la empresa

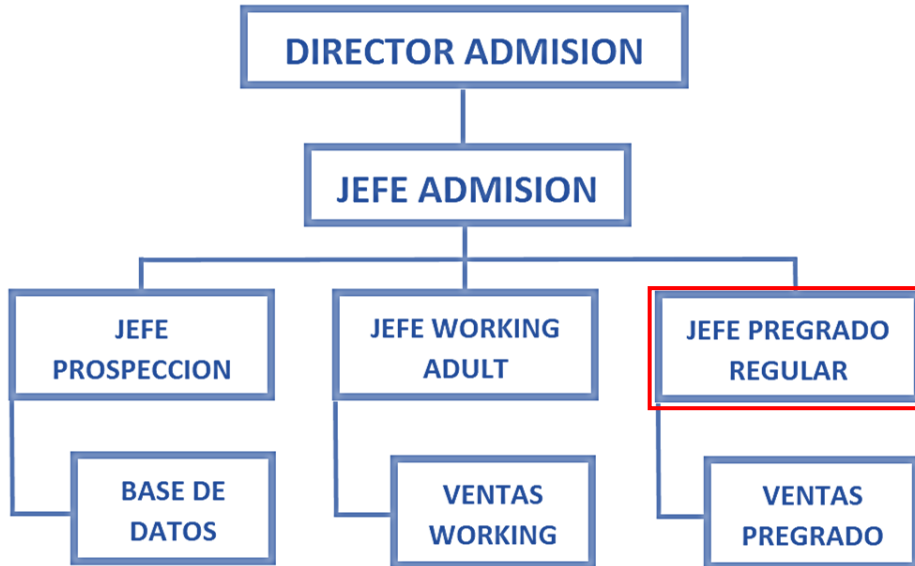


Fuente: La empresa

Elaboración: Propia a partir de datos de la empresa

La principal fuente de negocio de la Universidad se encuentra en el área de admisión, donde inicia el interés de cada cliente, por estudiar una carrera profesional, hasta que éste se transforma en estudiante de la Universidad, es allí donde dirigimos nuestra propuesta de mejora, tal como se detalla en el siguiente gráfico (Véase Gráfico 1.4).

Gráfico 1.4 Organigrama de departamentos que actúan en Admisión



Fuente: La empresa

Elaboración: Propia a partir de datos de la empresa

## ANÁLISIS

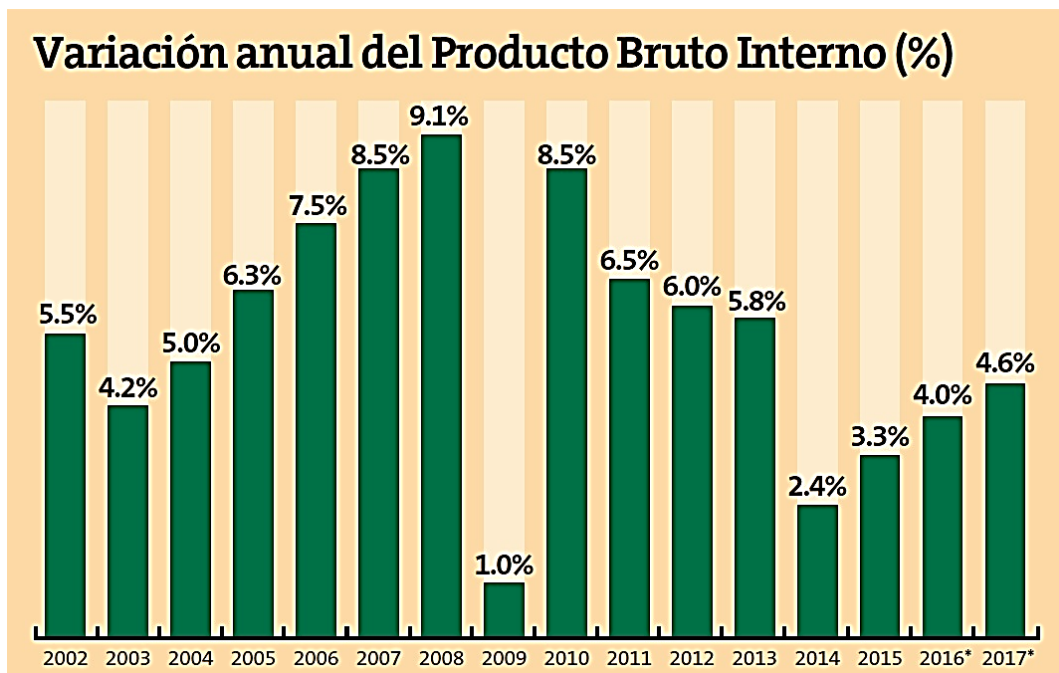
Sabemos que las empresas actúan en un entorno muy cambiante que les obliga de alguna forma a adaptarse a los cambios que se producen, de hecho, de lo único que podemos tener certeza es del cambio, para ello consideramos conveniente realizar un análisis de entorno que comprende un conjunto de factores:

El sistema financiero peruano esta adecuadamente regulado y una sobrerregulación bancaria afectaría el despegue de la recuperación económica del país, consideró el gerente general de la asociación de bancos Enrique Arroyo, “En Perú no hay problema de liquidez y ningún banco ha acudido al estado requiriendo ayuda económica como ocurrió en Estados Unidos o Inglaterra”, aseveró que en Perú ya se han dictado algunas normas importantes como el reglamento de provisiones dinámicas o pro cíclicas para el sistema financiero, que permite afrontar periodos de crisis internacionales, pues incrementa de manera moderada las provisiones bancaras (ASBANC, 2017).



En el gráfico 1.5 mostramos como ha ido la economía peruana, en los últimos años. Donde podemos apreciar que, en el caso del año 2017, el ente emisor redujo la proyección de 4.8% a 4.6% por un menor desempeño esperado de la minería metálica y de la pesca.

Gráfico 1.5 Variación anual del PBI



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú

## 1.2. Realidad Problemática

Con el transcurrir del tiempo nuestras vidas han sufridos muchos cambios, ya sea en lo económico, material, entre otros. Así mismo las Instituciones educativas, específicamente hablando de las Universidades en el Perú, vienen dando una serie de cambios ya sea en la malla curricular, como en los sistemas que implementan para la eficiencia de sus servicios y mejoras en general.

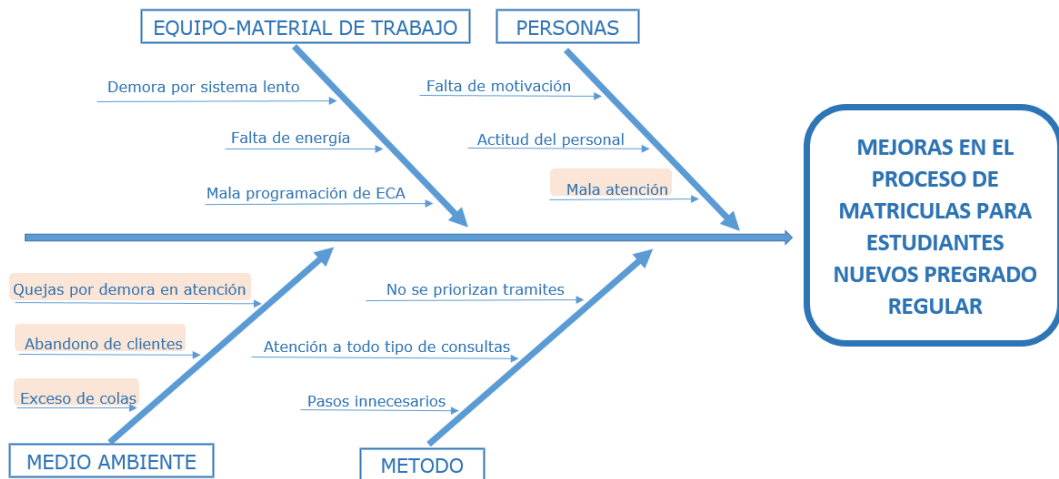
Esa es la visión de las Universidades modernas hoy en día, especialmente en las particulares que cuidan los intereses y controlan u observan el desarrollo del personal que labora en su institución, dan mucha importancia a sus áreas, este es el caso del área de admisión, un área sumamente importante ya que es el pilar de la institución debido a que aquí encontramos al personal encargado de captar a las personas que vendrían a ser los futuros estudiantes de la UPN, por ello pusieron mucho énfasis en esta área muy delicada según lo expuesto líneas atrás y observando algunas deficiencias en los tiempos dentro del proceso de matrículas, se vio conveniente plantear algunas mejoras, con las cuales se pueda administrar de otra forma y recuperar los tiempos muertos, así mismo comprobar que el personal cumple con las funciones por las cuales se les contrato en bien de la institución, brindando calidad no solo en productos sino también en cuando a los servicios. Teniendo en cuenta la mejora de procesos, en el tiempo de gestión de matrículas, el sistema y observando la implicancia de este, en otras instituciones y por lo mencionado, se optó por conveniente desarrollar este trabajo.

El proceso de matrícula se desarrolla actualmente en el área de admisión de la Universidad, donde se ha detectado ineficacia en el proceso de dicho trámite ya que el cliente después de haber obtenido información necesaria sobre la carrera deseada, llenado su ficha de matrícula y entregado respectivos documentos para el trámite; se debe apersonar al área de facturación donde generaran la boleta de pago para su matrícula, donde normalmente se encontrará con una cola extensa de nuevos estudiantes, antiguos estudiantes, entre otros, realizando diferentes trámites, cosa que genera molestia, incomodidad y además retraso en la gestión de los colaboradores.

La calidad de servicio al cliente en la actualidad es un elemento que distingue y diferencia a las empresas, esto determina el nivel de preferencia y satisfacción de los clientes que la visitan.

Como se puede apreciar en el Gráfico 1.6, presentamos un diagrama de causa – efecto, detectando 4 causas consideradas como las más resaltantes, las cuales estaremos analizando en el transcurso del presente trabajo.

Gráfico 1.6 Diagrama de causa y efecto a los problemas detectados

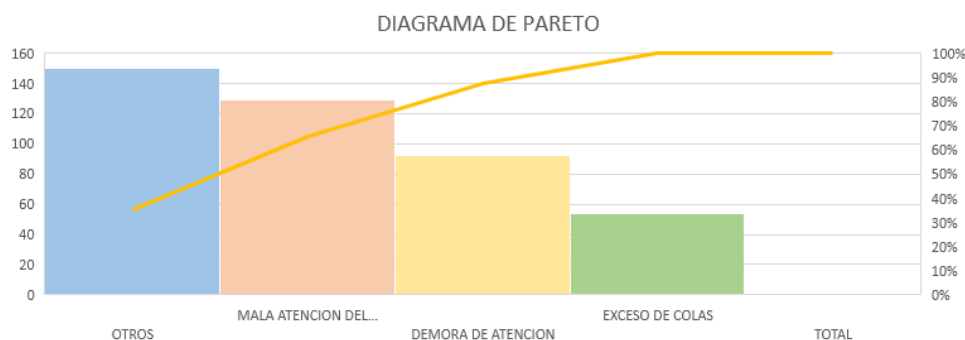


Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Propia a partir de datos de la empresa

Tabla 1.1 Diagrama de Pareto a los problemas detectados

CAUSAS	NUMERO DE QUEJAS	% RELATIVO	% ACUMULADO
EXCESO DE COLAS	54	36%	36%
DEMORA DE ATENCION	38	25.3%	61%
MALA ATENCION DEL PERSONAL	37	24.7%	86%
OTROS	21	14%	100%
TOTAL	150	100%	



Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Propia a partir de datos de la empresa

Se tomó muestra de 150 clientes; cantidad que en un día del mes de JULIO se presenta normalmente, debido a estar a un mes del cierre de campaña para inicio de clases del mes de AGOSTO (Véase Tabla 1.1), considerando este día como día pesimista donde se obtienen mayor cantidad de reclamos y quejas.

Como podemos observar consideramos 4 problemas detectados y ordenados de forma descendente. Claramente se puede observar que los dos primeros problemas tienen un gran peso, ambos suman el 61% de todos los problemas. Luego de analizar estas respuestas, se puede apreciar que el problema básicamente se encuentra en los tiempos que esperan los clientes en ser atendidos, y los tiempos que se toman los mismos haciendo las colas para realizar las actividades por las cuales se acercaron al mismo.

Dado los problemas, se elaboraron encuestas para medir estos puntos y saber qué opinión tienen los mismos clientes acerca de los servicios recibidos. La alta demanda que presenta actualmente la universidad y las altas cargas de trabajo que tienen que sobrellevar los trabajadores del mismo, conllevan a que, en temporadas de alta concurrencia, se generen extensas colas, demora en la atención, abandono de clientes e incluso según los clientes, mala atención por parte de los asesores.

Para nuestro estudio nos enfocaremos netamente en el área comercial, Admisión, la cual está compuesta por tres líneas de negocio: Prospección, Pregrado y Working Adult.

### **1.3. Formulación del Problema**

A consecuencia de la demora en los tiempos de atención a estudiantes nuevos en los trámites de matrículas de pregrado regular en el área de admisión, se tienen problemas de colas extensas, abandono de clientes en espera e incluso algunas veces mala atención por parte de los trabajadores.

#### **1.3.1. Problema General**

¿Cómo mejorar el proceso de matrículas para estudiantes nuevos de pregrado regular en el área de admisión de la Universidad Privada del Norte, mediante la habilitación de accesos al personal de admisión y optimizando dicho proceso para el estudiante?

#### **1.3.2. Problema Específico**

##### **1.3.2.1. Problema específico 01:**

¿De qué manera el exceso de colas afecta el proceso de matrículas de estudiantes nuevos de pregrado regular en el área de admisión de la UPN?

##### **1.3.2.2. Problema específico 02**

¿La mala atención por parte del personal, origina reclamos de los clientes en el área de admisión?

##### **1.3.2.3. Problema específico 03**

¿Cómo afecta el tiempo de espera a los clientes para ser atendidos dentro de la oficina de admisión y oficinas derivadas?

##### **1.3.2.4. Problema específico 04**

¿Cuánto es el costo que genera el abandono de clientes de la oficina de admisión y áreas derivadas?

## **1.4. Justificación**

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos no solo buscan calidad y buenos costos, sino también un buen servicio y eficacia.

Por esta razón, mediante el presente trabajo se presentan propuestas de mejora en los tiempos de atención en las matriculas de estudiantes nuevos de pregrado regular de admisión de la UPN, lo cual permita agilizar la atención y satisfacer de mejor forma a dichos estudiantes, los cuales se sienten descontentos con esta situación.

### **1.4.1. Justificación Teórica**

Summers, 2006 (Pág.13), menciona que: “Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre estas, para crear una salida.

Una organización sin procesos bien definidos no funcionaría en conjunto, sino que descendería resultados ineficientes donde el desempeño de la organización sería menor del que pudiera alcanzar.

### **1.4.2. Justificación Práctica**

El siguiente estudio de investigación tiene por finalidad mejorar el proceso de atención y demora que existen entre los asesores educativos, los estudiantes, clientes y posibles clientes que ingresan diariamente a el área de Admisión de la Universidad, con el fin de dar una atención de mejor calidad en cuanto a tiempos y servicio mejorando sus procesos, que hoy en día es muy valorado en este tipo de rubros. Por este motivo, existiendo la necesidad de mejorar el proceso de matrículas y además estar a la vanguardia con la tecnología y otras empresas del mismo rubro, recomendaremos mejorar dicho proceso a fin de beneficiar a los usuarios y a su vez a la empresa Universidad Privada del Norte.

### **1.4.3. Justificación Cuantitativa**

En la Universidad Privada del Norte, 2017 el flujo de visitantes por campaña es de 9198 por Campaña 2017-1 aproximadamente, es decir, visitantes en los meses: setiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y días de marzo ya que las clases normalmente inician el día 20 de dicho mes (Gráfico 1.7).

Tabla 1.2 Cantidad de visitantes por campaña 2017-1

CAMPAÑA 2017-1	CLIENTES ATENDIDOS	CLIENTES ABANDONAN	TOTAL CLIENTES
SETIEMBRE	1274	178	1452
OCTUBRE	1233	173	1406
NOVIEMBRE	1013	142	1155
DICIEMBRE	1021	143	1164
ENERO	1061	149	1210
FEBRERO	1308	183	1491
MARZO	1158	162	1320
<b>TOTAL</b>	<b>8068</b>	<b>1130</b>	<b>9198</b>

Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Propia a partir de datos de la empresa

#### 1.4.4. Justificación Académica

El haber elegido este tema, significa demostrar y aplicar los conocimientos adquiridos dentro de los ciclos universitarios, como gestión de procesos y mejora de procesos que tienen como objeto proporcionar competencias relacionadas para poder interpretar rápidamente el modelo de gestión de las empresas, manuales de procedimientos, mapa de procesos y diagrama de representación de procesos; y algunas técnicas como el diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto y Flujogramas.

## **1.5. Objetivo**

### **1.5.1. Objetivo General**

Plantear mejoras en el proceso del trámite de matrículas de estudiantes nuevos de pregrado regular en el área de admisión de la UPN, habilitando accesos al personal de admisión, a fin de optimizar el proceso para el estudiante.

### **1.5.2. Objetivo Específico**

#### **1.5.2.1. Objetivo específico 1**

Desarrollar mejoras en el trámite de matrículas, habilitando accesos al personal de admisión, a fin de que el estudiante evite el exceso de colas en las áreas derivadas.

#### **1.5.2.2. Objetivo específico 2**

Determinar la cantidad de reclamos obtenidos en el área de admisión y oficinas derivadas.

#### **1.5.2.3. Objetivo específico 3**

Actualizar las funciones del personal de admisión e implementar un plan de capacitaciones para reducir los tiempos de espera.

#### **1.5.2.4. Objetivo específico 4**

Determinar el costo que se genera, cada que un cliente abandona la cola de espera, sin haber sido atendido en admisión o las áreas a las que se le deriva.



## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Las prolongadas colas, que los pacientes realizaban para obtener un cupo de consulta en el Hospital Regional de Ayacucho, llegaron a su fin, ya que se implementó un nuevo sistema de admisión.

Directivos del Hospital Regional de Ayacucho “Mariscal Miguel Llerena”, informaron que los pacientes que acudan para la atención en consultorios externos deberán dirigirse directamente al área de admisión, donde se les asignara el cupo de atención y se les registrara para generar su historia clínica. En el caso de los pacientes referidos para la atención en consultorios externos y que provengan de zonas alejadas, se dirigirán directamente a ventanilla de seguros, donde se les entregará el Formato único de Atención (FUA) ya llenado. También señalaron que, en el primer caso, se suprime la fila destinada a triaje y selección de pacientes, la misma será atendida en admisión; en el segundo caso se suprimen las filas en las que se confirman el cupo presencial y en las que se llena el FUA, pues con el nuevo sistema de admisión, estos esperarán debidamente llenadas por los pacientes. Los especialistas del nosocomio ayacuchano invocaron la comprensión y colaboración de los pacientes, ya que el nuevo sistema tiene el propósito de disminuir la congestión en las áreas de captación y selección de pacientes, así como facilitar el trámite del público. Con esta nueva medida, el hospital Regional de Ayacucho redujo considerablemente el tiempo de espera de sus pacientes para brindarles una experiencia satisfactoria (Diario Correo, 2012)

El organismo supervisor de inversión privada (OSIPTEL) revisó las quejas de los usuarios sobre la calidad de la atención que las operadoras de telecomunicaciones brindaban en sus oficinas y en sus call centers y dictaron normas para mejorar lo mencionado y para ello, aprobaron el reglamento de calidad de atención al usuario, en la que incluyeron el cumplimiento obligatorio de indicadores para los tiempos de espera en oficinas y eficiencia en la atención vía telefónica.

En promedio, más del 40% de usuarios que acudían a presentar algún reclamo o baja de algún servicio, demoraban aproximadamente una hora y media para ser atendidas; la norma aprobada por OSIPTEL, establece que, en adelante, las operadoras están obligadas a mejorar esos tiempos de atención de manera progresiva. (Gestión, 2013)

El INSN San Borja implementó un servicio de ventanilla para evitar que pacientes hagan colas con el afán de brindar un mejor servicio para sus pacientes; reduciendo el tiempo de espera de las atenciones de admisión y programaciones de citas en el marco del plan “Cero colas” que implementó junto al Ministerio de salud y el Instituto de Gestión de Servicios de salud (IGSS). El paciente podrá realizar sus trámites de referencia, recategorización, apertura de historia clínica, pagos y asimismo

el registro y solicitud de una cita, todo en una única ventanilla, gracias a que el personal de admisión y caja ahora unido en uno solo, han sido debidamente capacitados para brindar un servicio completo al paciente.

Además, que se encuentran interconectados al sistema de atención médica y pueden saber de la disponibilidad de citas en consultorio o para procedimientos de diagnóstico.

Asimismo, no habrá atención diferenciada entre pacientes asegurados por el Seguro Integral de Salud (SIS), y particulares, nuevos o continuadores, quienes podrán registrarse en una misma ventanilla y atenderse ese mismo día priorizando a los pacientes de provincia. Actualmente, el área de admisión, que ahora se complementa con nuevas funciones, cuenta con seis módulos de atención, además del apoyo de orientadores que están al servicio del paciente para cualquier duda o reclamo.

La mejora de estas prácticas permite la disminución de colas y la rápida atención del paciente teniendo en cuenta que el servicio de admisión registra un promedio de 500 pacientes al día, la mayoría provenientes de las regiones quienes ya no tendrán que ir de ventanilla en ventanilla para tramitar su atención o conseguir una cita (INSN, 2017).

## **2.2. CONCEPTOS TEORICOS**

### **2.2.1. SERVICIO AL CLIENTE**

Según Villalta, José Alberto (2004), el servicio de atención al cliente se puede definir como aquel conjunto de actividades relacionadas entre sí y desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra, logrando de este modo cubrir las expectativas y por tanto crear o incrementar la satisfacción de los mismos. Tiene como principales características a la intangibilidad, dimensión temporal y gran variedad de resultados, siendo la acción de los empleados la decisiva para la calidad. Aparte, se presentan cinco elementos como parte de este sistema, los cuales son: tecnología, flujo del proceso, tipo de proceso, ubicación y fuerza de trabajo, en otras palabras, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe.

Para poder llevar a cabo una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en una demanda.

Para lograr esto, se deben realizar encuestas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar. De esta forma la empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada; en otras palabras, tiene que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que dirijan a lograr su fidelización, lo que permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la inversión que se hace al desarrollar los productos y servicios.

Por este motivo, la atención al cliente debe considerarse como una de las actividades primordiales de la estrategia de la empresa. (Pérez Vanessa, 2006-Pág. 14)

Todas las organizaciones se dan cuenta de que, si desean obtener beneficios de su inversión en la satisfacción del cliente, van a precisar un compromiso, y no solo de tiempo de los directivos, sino de los encargados de trabajar cara al público. La implantación con éxito del servicio de calidad requiere gran cantidad de preparación y organizaciones minuciosas. La satisfacción del cliente aparece cuando una compañía se concentra en la calidad del servicio; la satisfacción de los clientes origina recompensas muy reales para la compañía en forma de lealtad de los clientes y de imagen corporativa.

La falta de satisfacción de los clientes causa una serie de perjuicios muy reales y es éste un hecho del que las empresas no pueden permitirse hacer caso omiso. Todos volvemos una y otra vez a alguna compañía en calidad de clientes, porque conocemos su calidad, porque sabemos que nos podemos fiar de las personas que allí trabajan y sabemos que se nos va a dar un servicio consistente. (Keith Denton, 1989-Pag. 2)

Según Martha Vargas Quiñones, los valores son factor fundamental y están directamente relacionados con la calidad y el servicio. La capacidad humana también despliega en la acción y de estas dos realidades surgen los valores que son el cimiento de toda construcción humana, los sociales y los productivos o empresariales, como se muestra a continuación y que están directamente relacionados como se mencionó.

Los valores sociales tienen que ver con el individuo y su relación con los demás, los valores productivos o empresariales se dan entre el individuo y su actividad profesional, no se puede llegar a los segundos sino se tienen apropiados los primeros.

La calidad se puede definir cuando esta satisface y supera las necesidades y expectativas de sus clientes, a comparación de la competencia, ósea hace una crítica en relación con la prestación de servicios. Para que esta crítica sea positiva, la empresa que presta el servicio debe conocer y comprender las necesidades de sus clientes. Pero para lograr la calidad de servicio, esta crítica positiva debe ser permanente ósea, no solo en uno, sino en varios consumidores (Barrueto, 2004).

Según Kaoru Ishikawa, (1986) podemos decir que calidad es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos. La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes. La calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

Gráfico 2.1 Valores para la calidad y el servicio



Fuente: Martha Elena Vargas Quiñones

Las herramientas de la calidad son un conjunto de técnicas y graficas utilizadas para la solución de problemas. Muestran la gran utilidad que tienen estas herramientas para identificar y analizar los problemas en la calidad que se pueden presentar, lo cual muestra que, a pesar del tiempo, estas herramientas siguen vigentes.

Según María Lira Mejía, 2009; un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderosas como pueden ser los descuentos, publicidad o venta personal. Atraer un cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Servicio al Cliente: Según Juan Carlos G, bibliotecadigital.ccb.org. CoCC de Bogotá – 2010, refiere que: “A veces se habla de atención a clientes y servicio al cliente como si fuera lo mismo, sin embargo, son conceptos diferentes. La atención al cliente es la relación interpersonal amable y cordial que les brindamos a las personas con las que entramos en contacto para ofrecerle nuestros productos o servicios.

Factores que intervienen en el servicio al cliente:

Amabilidad. - Se debe de ser amable, cortés y servicial con el cliente, tratarlo como desearías que te traten, que piensen que se desea satisfacer sus necesidades antes que venderles un producto.

Atención personalizada. – Es cuando la atención e directa o personal, cuando se toma en cuenta las necesidades y referencias particulares del cliente.

Rapidez en la atención. - Es un factor importante, viene hacer la rapidez con la que se toman los pedidos al cliente, la entrega del producto, o se atienden sus consultas o reclamos a la brevedad posible.

Ambiente agradable. - Es cuando el ambiente es acogedor, lugar donde el cliente se siente confortable; donde el local del negocio cuenta con una buena decoración, una iluminación adecuada, una música agradable, etc.

Comodidad. - La comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local, que el local cuente con espacios suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular etc.

Seguridad. - Cuando existe una buena seguridad en el local que tenga suficiente personal de seguridad, que tenga mapeados todas las zonas de seguridad de y que estén bien señalizadas las vías de escape.

Higiene. - Que el lugar donde el cliente visite este limpio, que los baños del local se encuentran siempre limpios, que no haya papeles en el piso, los trabajadores estén bien aseados, con el uniforme o la vestimenta impecable y las uñas recortadas, etc.

Una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando ha trabajado en varios de estos factores; por ejemplo, cuando trata a sus clientes con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hace sentir cómodos y seguros.

Un buen servicio al cliente puede ser motivo suficiente para que los consumidores nos compren y sean fieles a nosotros, pero un mal servicio al cliente puede ser motivo suficiente para que se desanimen en comprarnos, o para que nos dejen por la competencia.

## **2.2.2. PROCESOS**

En la Universidad Privada del norte se desarrollan varios procesos dentro de las diferentes áreas que hacen posible el funcionamiento de la institución. Las áreas que se encuentran en las sedes son:

### **2.2.2.1. Área Académica**

Encargado de que el estudiante reciba una excelente enseñanza académica de acuerdo a lo elaborado en los Syllabus y Mallas curriculares.

#### **2.2.2.2. Área de Servicios Universitarios**

El área de Servicios Universitarios forma parte de los procesos principales de la institución y está conformada por las siguientes sub áreas.

Servicios Globales, ofrece oportunidades de contacto internacional para la comunidad estudiantil y asesoría para estudiantes, docentes y personal administrativo.

Secretaria Académica. - Enfocado a la gestión de los procesos y aplicación de políticas académicas y de registro de alumnos y la expedición de grados y títulos conforme a las disposiciones legales vigentes.

Centros de Información. - El objetivo es gestionar el conocimiento académico haciéndolo accesible a fin de contribuir a la mejor de los procesos de enseñanza, orientación sobre el uso de recursos automatizados, base de datos y de la biblioteca virtual, encargados de mantener actualizada la información pertinente en relación a las necesidades de nuestros usuarios.

#### **2.2.2.3. Área de Finanzas**

Se encarga de Administrar el proceso de facturación, crédito y cobranza de deudas generadas a los alumnos por el servicio de enseñanza brindado por la institución en la sede.

#### **2.2.2.4. Área de Recursos Humanos**

Encargados de asegurar el talento en la organización mediante procesos de reclutamiento y selección, comunicación interna que impactan en el desarrollo de la Universidad, trabajando de forma empoderada y enfocada al cliente interno, contribuyendo desarrollo y felicidad de nuestra gente basados en el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, gestión de desempeño compensaciones y desarrollo.

#### **2.2.2.5. Área de Calidad Educativa**

La calidad de la educación en la UPN está basada en sus cuatro pilares:

Calidad. - Modelo educativo basado en competencias y centrado en el estudiante, currículo y mallas modernas, investigación aplicada, servicios académicos eficientes, sistema de acompañamiento al estudiante, profesores altamente calificados.

Accesibilidad. - Uso de la tecnología de información en el aprendizaje, nuevas carreras, horarios en bloque.

Internacionalidad. - Aplicada en las aulas, acreditación, convenios de doble titulación y procesos académicos estandarizados.

Empleabilidad. - Practicas pre profesionales, desde los cursos proyección social sostenible, profesionales íntegros.

### 2.2.2.6. Área Comercial

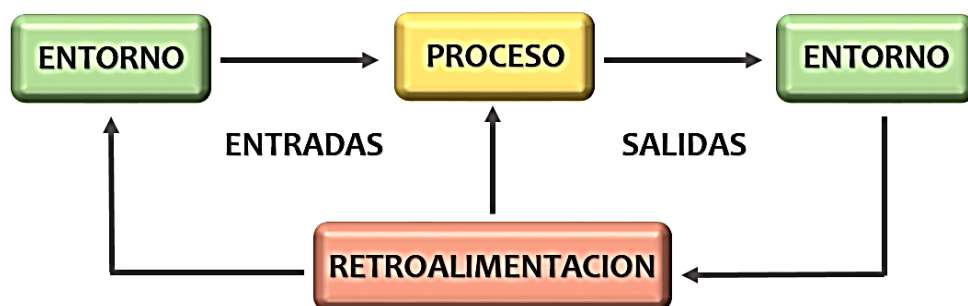
De acuerdo con el trabajo realizado en la presente nos enfocaremos en el área comercial que tiene bajo su cargo el sistema de admisión quienes son los encargados de atraer e iniciar el proceso de matrícula a los estudiantes nuevos que desean estudiar en la institución, el área de admisión tiene diferentes procesos para la captación de postulantes los cuales luego de pasar un proceso de admisión son admitidos para seguir sus estudios superiores.

Un proceso es una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado (producto o servicio) a partir de unos elementos de entrada y que se vale para ello de unos ciertos recursos.

Summer, 2006 (Pág.13) apoya lo anterior, mencionando que: “Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre estas, para crear una salida.

Una organización sin procesos bien definidos no funcionaría en conjunto, sino que descendería resultados ineficientes donde el desempeño de la organización sería menor del que pudiera alcanzar.

Gráfico 2.2 Diagrama de procesos



Fuente: Summers

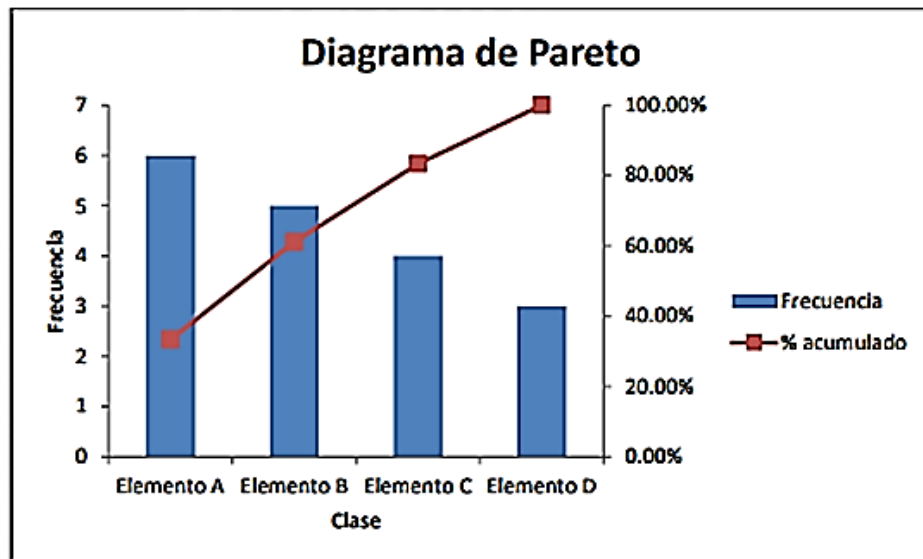
Elaboración: Propia



### 2.2.3. DIAGRAMA DE PARETO

El diagrama de Pareto es un gráfico que permite clasificar los elementos (problemas o defectos) en función del impacto que tienen sobre un aspecto determinado. (Bonilla, 2010).

Gráfico 2.3 Diagrama de Pareto



Fuente: Bonilla 2010

### 2.2.4. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

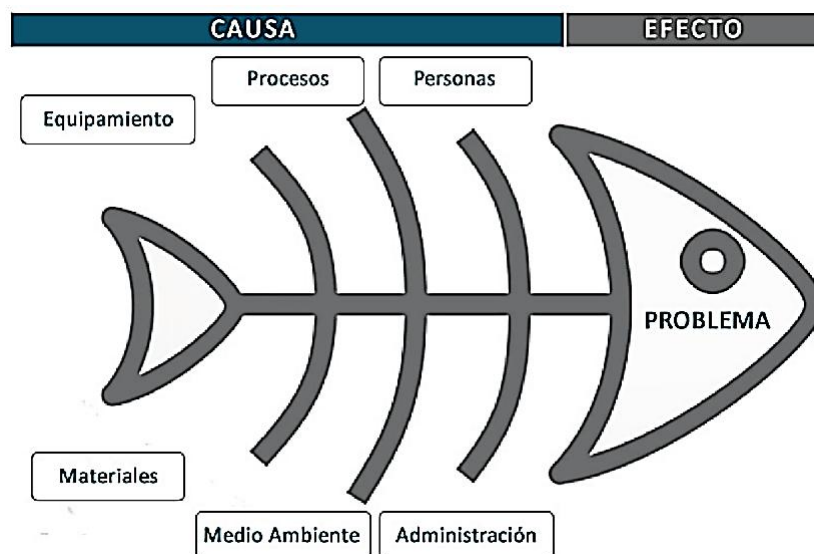
También denominado Diagrama de Ishikawa, es una herramienta útil para identificar y clasificar las causas reales de los problemas. Estos diagramas permiten comprender la situación actual de un tema, identificar los problemas y luego abordar las causas que lo generan.

Estos diagramas agrupan las causas de los problemas generalmente en cinco aspectos: materiales, maquinaria y equipos, método de operación, mano de obra y medio ambiente. Sin embargo, no se deben delimitar a estos, se podrían descomponer los problemas en cualquier clasificación que sea relevante para el análisis. (Diaz Erika, 2010-Pag. 2).

Para construir dicho diagrama se deben seguir los siguientes pasos:

- Primero definir el tema principal que se va a abarcar.
- Escribir las características de los efectos que causan el problema. En lo posible tratar de ser muy específico.
- Determinar las características que afectan al problema principal y definir las categorías que se van a abordar en recuadros.
- Dibujar flechas dirigidas hacia la categoría determinada. Cada una de estas flechas representa las causas del problema que se está evaluando. (Bonilla, 2010), plantea que se puede utilizar la técnica “lluvia de ideas” para poder profundizar en el detalle de las causas, ya que es una metodología sencilla de aplicar y ampliamente práctica.
- Una vez elaborado el diagrama, se recomienda realizar una revisión para asegurarse que no haya omitido algún factor. De ser el caso, se debe incluir en el análisis.

Gráfico 2.4 Diagrama de causa y efecto



Fuente: Ozeki 1992





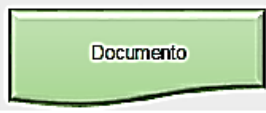
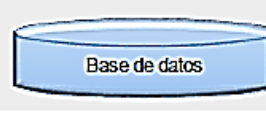

### 2.2.5. DIAGRAMA DE FLUJO

Según Chiavenato, 2009; los diagramas de flujo son graficas que representan la secuencia de procedimientos. Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujo gramas.

Según señala (E. Bonilla, F. Kleeberg, M. Noriega, 2010) el diagrama de flujo es una representación de las actividades necesarias para lograr un resultado; es utilizado para describir los procedimientos e instrucciones de manera clara y objetiva, facilita la comprensión de los diversos actores de un área de trabajo (Véase Anexo 18).

Munch, 2010; explica que los diagramas de proceso o también denominados diagramas de flujo son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función.

Gráfico 2.5 Principales símbolos del flujograma

	Se emplea para expresar el comienzo o dfin de un conjunto de actividades
	Dentro del diagrama de proceso se emplea para representar un actividad o conjunto de actividades
	Representa una decisión .Las salidas suelen tener al menos dos flechas.
	Representa el flujo de productos,de informacion y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Se utiliza para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Se utiliza para indicar la introduccion o registro de datos de una base de datos (habitualmente informatica)
	Conector,se utiliza para indicar la continuación del diagrama de flujo,se coloca al fin de la pagina y al inicio de la siguiente.

Fuente: E. Bonilla, F. Kleeberg, M. Noriega, 2010

Elaboración: Propia

## 2.2.6. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El manual de organización es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones (Salas Macchiavello, 2010)

Tiene como finalidad determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos del cargo, dentro de la orgánica de cada dependencia, además de informar a sus trabajadores, sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como las interrelaciones formales que corresponde. Facilita el proceso de inducción del personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio.

Gráfico 2.6 Manual de organización y funciones

Nombre del cargo	Supervisor Comercial
Perfil	Administrador de empresas titulado
Prestaciones	Básicas II
Requisitos Laborales	Experiencia mínima de 3 años en puestos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- → Desarrollar planes de ventas</li> <li>- → Estudiar el presupuesto de negocios buscando superarlos.</li> <li>- → Supervisar que el centro de consumo cuente con los equipos necesarios y en perfectas condiciones establecidos por los estándares.</li> <li>- → Controlar los inventarios como equipos de operación.</li> <li>- → Realizar juntas y reuniones para establecer estrategias de mejora.</li> <li>- → Solucionar quejar y reclamos con clientes.</li> <li>- → Desarrollar promociones.</li> </ul>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 2.3. Definición de términos básicos

Cola; es una estructura de datos, caracterizada por una secuencia de elementos en la que la operación de inserción se realiza por un extremo y la operación de extracción por el otro. También se le llama estructura FIFO (First in First Out), debido a que el primer elemento en ingresar será el primero en salir.

Matriculas; en el ámbito de la enseñanza, la matricula tiene como fin el registro en las listas del ministerio de educación, además conllevar con éste, un control sobre la población escolar. Cada tipo de centro educativo o universidad tiene sus propios criterios a la hora de matricular a un estudiante, ya que no es lo mismo una escuela pública o privada.

Atención al cliente; se designa con el concepto de atención al cliente a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos a clientes, para comunicarse directamente con ellos. Sin lugar a duda, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean resueltas de manera satisfactoria, ya que ellos son los protagonistas del negocio.

Encuesta; método para recibir información de un grupo determinado con el cual se analiza los resultados cualitativos o cuantitativos, para la presente investigación se realizó a un grupo de importancia con referencia al tema tratado.

Entrevista; es el instrumento de recolección de información abierta donde el entrevistado puede manifestar sus ideas sin fronteras, se le conoce también como encuesta no estructurada, para la presente investigación se realizó a personal jerárquico de la empresa.

Observación; se utilizó como método para poder explicar y describir datos o conductas identificadas, explicar el comportamiento de los procesos para hallar soluciones tentativas y luego de plasmarlas definir las mejoras que se proponen.

Mejora de procesos; es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Durante la ejecución de un proceso, intervienen personas, recursos tecnológicos, materiales, tiempo, infraestructura física, entre otros. La buena o mala utilización de estos recursos determina al final del grado de satisfacción del cliente final y como consecuencia la rentabilidad de la empresa.

Diagrama; es una representación gráfica de las variaciones de un fenómeno o de las relaciones que tienen los elementos o las partes de un conjunto.

Información; es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

Queja; descontento con algo que no tiene relación con los productos o servicios que entre una organización.

Reclamo; aquella manifestación de descontento que expresa un consumidor ante una empresa sea de forma oral o escrita, con respecto a un bien o servicio prestado.

Disconformidad relacionada directamente con los bienes o servicios adquiridos.

Eficiencia; capacidad de reducir al mínimo, los recursos usados para lograr el objetivo de la organización; a mayor eficiencia, menos la cantidad de recursos que se emplearan, logrando mejor optimización y rendimiento.

Efectividad; es aquella aptitud del ser humano que permite que este, llegue a lograr sus objetivos. Es la ejecución completa del proceso que nos da el resultado, la eficiencia es cuando los recursos son aprovechados al máximo, reduciendo su costo o su uso y generando los mismos efectos.

Documento; es un escrito que ilustra acerca de un hecho, situación o circunstancia; presenta datos susceptibles de ser utilizados para comprobar algo.

Gestión; es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo por resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO

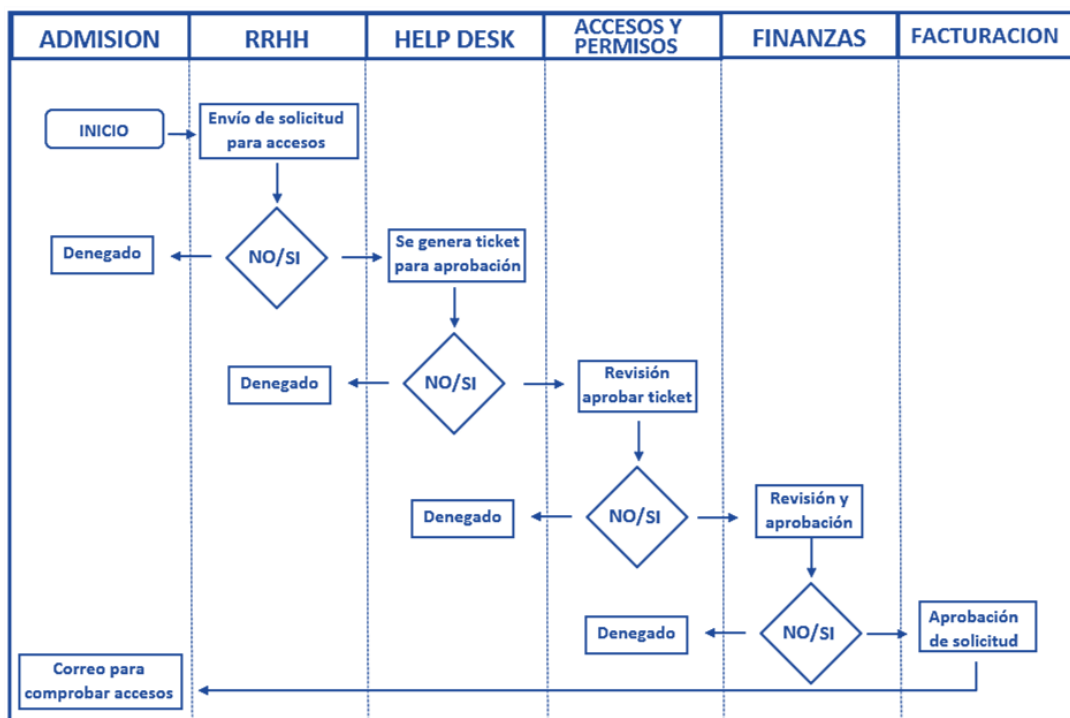
Para lograr esta investigación se realizaron técnicas y utilizaron instrumentos de recolección de datos (Véase Anexo 16).

### 3.1. Desarrollo objetivo 1

En el siguiente gráfico 3.1, mostramos los pasos a seguir para poder habilitar los accesos al personal de admisión; iniciando mediante un correo electrónico enviado por el jefe de Admisión solicitando dichos accesos al personal de RRHH, quienes se encargarán de generar un ticket de aprobación que será revisado además por el área de Accesos y permisos, Finanzas y finalmente para el visto bueno de Facturación (Véase también Gráfico 3.2, 3.3).

También mostramos una fotografía, en la cual podemos mostrar el exceso mencionado (Véase Anexo 18).

Gráfico 3.1 Flujograma para habilitar accesos al personal de Admisión



Fuente: Help Desk UPN

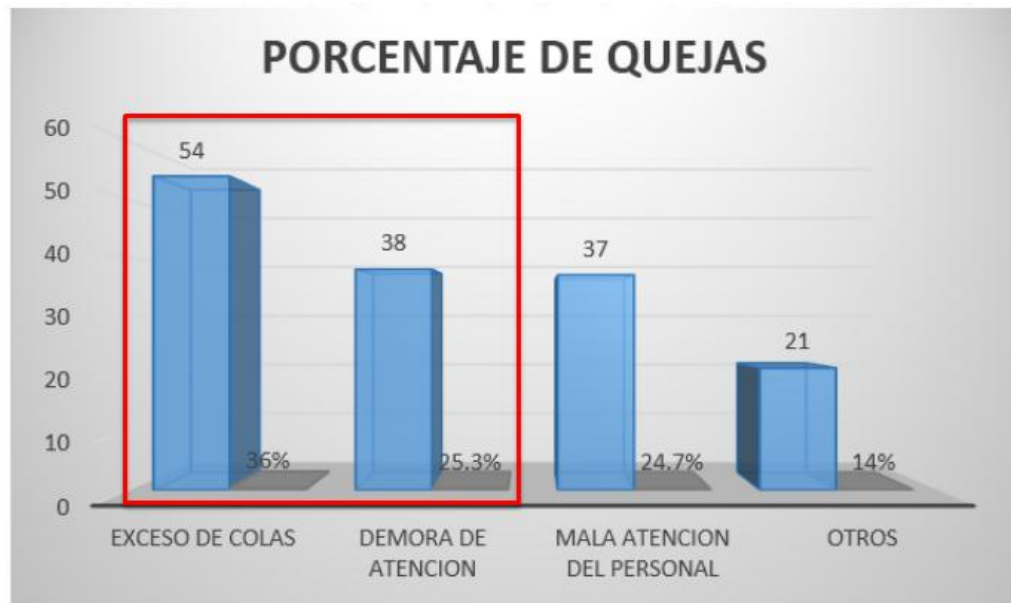
Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa

### 3.2. Desarrollo objetivo 2

Logramos obtener cifras aproximadas de los reclamos de los clientes en el área de Bienestar de la UPN (Gráfico 3.2), donde claramente se ve que el porcentaje más elevado se encuentra en el problema detectado en nuestro estudio, exceso de colas y demora de atención.

Tuvimos una limitación de información ya que la ticketera de Admisión es manejada por un personal externo de la Universidad y nos vimos en la necesidad de juntar los tickets de cada cliente un día muy frecuentado.

Gráfico 3.2 Porcentaje de quejas y reclamos en Admisión



Fuente: Bienestar UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa



Se realizaron encuestas a clientes en momentos con mayor flujo; se eligió un día del mes de febrero por estar a un mes del inicio de clases (marzo), es decir el cierre de inscripciones y momento en el cual los clientes buscan matricularse con mayor rapidez para alcanzar una vacante en la Universidad (Véase Anexo 19) y nos basamos en los resultados porcentuales obtenidos por el área de Bienestar.

A continuación, visualizamos claramente que en el mes de febrero la concurrencia de clientes es mayor (Tabla 3.1, Gráfico 3.3).

Tabla 3.1 Total de visitas por campaña 2017-1

CAMPAÑA 2017-1	VISITANTES
SETIEMBRE	1274
OCTUBRE	1233
NOVIEMBRE	1013
DICIEMBRE	1021
ENERO	1061
FEBRERO	1308
MARZO	1158
<b>TOTAL</b>	<b>8068</b>

Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa

En el gráfico 3.3 observamos claramente que en el mes de febrero es cuando el flujo de visitas se incrementa ya que es el penúltimo mes, previo al inicio de clases y por lo que la cantidad de visitantes aumenta, además que en dicho mes los trámites en general aumentan.

Gráfico 3.3 Comparación de visitantes en campaña 2017-1 por mes



Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa

Ahora detallamos la cantidad de personas que visitan de manera diaria y por los meses de la campaña 2017-1, el área de admisión de la Universidad Privada del Norte sede Los Olivos (Véase Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Cuadro de visitas totales por día atendido durante campaña 2017-1

DIAS	1	2	3	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30		
SETIEMBRE	30	40	32	35	38	52	55	50	30	42	35	51	60	62	40	35	39	55	65	68	45	38	42	60	80	95		1274
DIAS	1	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29	31		
OCTUBRE	35	40	38	40	35	45	48	50	30	32	35	48	38	35	38	39	55	65	65	68	45	38	42	60	80	89		1233
DIAS	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18	19	21	22	23	24	25	26	28	29	30		
NOVIEMBRE	38	40	42	44	30	35	38	40	40	45	30	35	38	36	30	40	48	35	36	35	30	40	30	45	48	65		1013
DIAS	1	2	3	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	31	
DICIEMBRE	40	55	32	35	40	45		50	32	35	38	40	42	54	30	35	35	36	34	48		28	30	35	45	55	72	1021
DIAS	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20	21	23	24	25	26	27	28	30	31		
ENERO	30	31	36	35	40	42	38	39	40	45	48	30	35	39	38	40	42	30	48	45	49	50	55	34	50	52		1061
DIAS	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	20	21	22	23	24	25	27	28				
FEBRERO	55	60	75	40	50	52	60	65	75	38	45	48	50	60	75	40	40	45	42	50	55	50	60	78				1308
DIAS	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18												
MARZO	50	65	75	45	55	65	68	75	78	85	64	62	76	80	150	65												1158
<b>TOTAL VISITANTES CAMPAÑA 2017-1</b>																												<b>8068</b>


Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa

### 3.3. Desarrollo objetivo 3

A continuación, presentamos el Manual Organizacional de Funciones (MOF) actual en el área de Admisión y facturación y el Manual Organizacional de Funciones propuesto, en el cual ya se han habilitado los accesos al personal de Admisión, para agilizar el proceso de matrícula del estudiante y optimizar los tiempos de espera (Véase Gráfico 3.5, 3.6, 3.7), además presentamos un plan de capacitaciones para el personal de Admisión, a fin de estar preparados para el cambio en la mejora del proceso (Gráfico 3.8).

Gráfico 3.4 Manual de organización y funciones del consejero de Admisión

 <p>UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE</p>	<p><b><u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u></b></p>	<p>Último año de actualización</p>
--	--	------------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN:**

- |                    |   |
|--------------------|---|
| 1. Puesto:         | CONSEJERO DE ADMISION (PG o WA)           |
| 2. Dirección:      | Gerencia General Adjunta                  |
| 3. Categoría:      | Asistente                                 |
| 4. Calificación:   | Personal sujeto a fiscalización inmediata |
| 5. Jefe Directo:   | Coordinador de admisión                   |
| 6. Jefe Funcional: | Coordinador de admisión                   |
| 7. Supervisa a:    | No ejerce supervisión                     |

**II. OBJETIVO:**

- Cerrar el proceso de matrícula, manteniendo una entrevista de venta con el postulante o prospecto que visita el campus de la universidad con el fin de lograr el número de matrículas asignadas y respetando las pausas de venta establecidas.

**III. COORDINACIONES:**


- **INTERNAS:** Direcciones académicas, Facturación y cobranzas, Sistemas, Calidad educativa
- **EXTERNAS:** Estudiantes, padres de familia

**IV. TOMA DE DECISIONES :** Decisiones simples apoyadas en procedimientos o normas

**V. FUNCIONES:**

FUNCIONES (¿Qué hace?)
1. Lograr el número de matriculados de acuerdo a su meta diaria, mensual y semanal.
2. Atender a los prospectos tanto personal y/o telefónicamente.
3. Realizar el seguimiento de los prospectos con las llamadas y citas programadas con el fin de lograr el número de matrículas.
4. Asegurar la correcta inscripción de acuerdo a la normatividad administrativa indicada por la institución.
5. Registrar información fidedigna solicitada por el sistema en las diferentes actividades que comprenden el proceso de admisión.
6. Realizar la pre- calificación de estudiantes en caso de modalidad de ingreso bajo beneficio.
7. Y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.

VI. PERFIL:

	TIPO DE REQUERIMIENTO ( I: Indispensable D: Deseable)	I	D
1. Educación Mínima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios Técnicos Incompletos en Administración y carreras afines.</li> </ul>	X	
2. Especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>		
3. Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microsoft office a nivel básico – intermedio</li> </ul>	X	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de venta</li> </ul>	X	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>		
4. Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo 01 año en ventas y servicio al cliente</li> </ul>	X	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>		
5. Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta capacidad para el trabajo en equipo</li> <li>Empatía y vocación de servicio</li> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Proactividad</li> <li>Trabajo bajo presión</li> </ul>		
Revisión 1: Jefe corporativo	Revisión 2: Gerente de Compensaciones y Efect. Organizacional	Aprobado por: Director Corporativo	
Nombres y Apellidos	Miriam Cantera Alva	Nombres y Apellidos	
		<b><u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u></b>	
		Último año de actualización	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente criterio en la orientación y atención al público</li> <li>Excelentes habilidades para exponer con claridad y ser persuasivo</li> <li>Orientación a resultados</li> </ul>			

VII. CONTEXTO:

El Consejero de Admisión puede estar dirigido a dos públicos diferentes, en el caso de PG está dirigido a estudiantes de carreras de Pre grado, en el caso del WA se enfoca a clientes que laboran o diferentes tipos de empresa. Sin embargo, las funciones a desarrollar son las mismas.

El Consejero de Admisión que ve WA reporta administrativa y funcionalmente al Coordinador de Admisión Educación Adulta.


El Consejero de Admisión que ve PG reporta administrativa y funcionalmente al Jefe de Admisión Pre Grado.

Revisión 1: Jefe corporativo	Revisión 2: Gerente de Compensaciones y Efect. Organizacional	Aprobado por: Director Corporativo
Nombres y Apellidos	Miriam Cantera Alva	Nombres y Apellidos

Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Admisión UPN

Gráfico 3.5 Manual de organización y funciones del asistente de facturación


 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	Último año de actualización											
<p><b>I. IDENTIFICACIÓN:</b></p> <p>1. Puesto: ASISTENTE DE FACTURACION                      2. Dirección: Gerencia General Adjunta                      3. Categoría: Asistente                      4. Calificación: Personal sujeto a fiscalización inmediata                      5. Jefe Directo: Coordinador de admisión                      6. Jefe Funcional: Coordinador de admisión                      7. Supervisa a: No ejerce supervisión</p> <p><b>II. OBJETIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar acciones de apoyo para que la facturación de las obligaciones de los alumnos que se encuentran estudiando los programas académicos, se realice de forma eficiente y oportuna, según el cronograma establecido por la institución</li> </ul> <p><b>III. COORDINACIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>INTERNAS:</b> Direcciones académicas, Facturación y cobranzas, Sistemas, Calidad educativa</li> <li><b>EXTERNAS:</b> Estudiantes, padres de familia</li> </ul> <p><b>IV. TOMA DE DECISIONES :</b> Decisiones simples apoyadas en procedimientos o normas</p> <p><b>V. FUNCIONES:</b></p>													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">FUNCIONES (¿Qué hace?)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Realizar la facturación individual de las cuotas a solicitud de Admisión, permanencia universitaria, secretaria académica y/o facultades.</td></tr> <tr><td>2. Ingresar clientes en el sistema FOX y realizar el ingreso al sistema comercial SPRING</td></tr> <tr><td>3. Repartir los comprobantes de pago en oficina.</td></tr> <tr><td>4. Generar notas de créditos.</td></tr> <tr><td>5. Realizar la facturación de eventos, congresos y otros servicios académicos y/o administrativos.</td></tr> <tr><td>6. Preparar el archivo de las copias de emisores emitidos en forma mensual para su custodia.</td></tr> <tr><td>7. Atender personal y/o telefónicamente alumnos, padres de familia y/o apoderados debidamente acreditados, en cuanto a consultas sobre facturación.</td></tr> <tr><td>8. Realizar reportes de acuerdo al requerimiento de diversas áreas UPN SAC a solicitud del jefe inmediato.</td></tr> <tr><td>9. Realizar la anulación de documentos en sistema FOX, generación y comercial.</td></tr> <tr><td>10. Y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.</td></tr> </tbody> </table>			FUNCIONES (¿Qué hace?)	1. Realizar la facturación individual de las cuotas a solicitud de Admisión, permanencia universitaria, secretaria académica y/o facultades.	2. Ingresar clientes en el sistema FOX y realizar el ingreso al sistema comercial SPRING	3. Repartir los comprobantes de pago en oficina.	4. Generar notas de créditos.	5. Realizar la facturación de eventos, congresos y otros servicios académicos y/o administrativos.	6. Preparar el archivo de las copias de emisores emitidos en forma mensual para su custodia.	7. Atender personal y/o telefónicamente alumnos, padres de familia y/o apoderados debidamente acreditados, en cuanto a consultas sobre facturación.	8. Realizar reportes de acuerdo al requerimiento de diversas áreas UPN SAC a solicitud del jefe inmediato.	9. Realizar la anulación de documentos en sistema FOX, generación y comercial.	10. Y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.
FUNCIONES (¿Qué hace?)													
1. Realizar la facturación individual de las cuotas a solicitud de Admisión, permanencia universitaria, secretaria académica y/o facultades.													
2. Ingresar clientes en el sistema FOX y realizar el ingreso al sistema comercial SPRING													
3. Repartir los comprobantes de pago en oficina.													
4. Generar notas de créditos.													
5. Realizar la facturación de eventos, congresos y otros servicios académicos y/o administrativos.													
6. Preparar el archivo de las copias de emisores emitidos en forma mensual para su custodia.													
7. Atender personal y/o telefónicamente alumnos, padres de familia y/o apoderados debidamente acreditados, en cuanto a consultas sobre facturación.													
8. Realizar reportes de acuerdo al requerimiento de diversas áreas UPN SAC a solicitud del jefe inmediato.													
9. Realizar la anulación de documentos en sistema FOX, generación y comercial.													
10. Y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.													

Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa

En el gráfico 3.7 se presenta el nuevo manual organizacional de funciones donde se agregan dos funciones específicas para el asesor de Admisión; funciones que ya no cumpliría el Asistente de facturación. Este nuevo proceso permitiría que el estudiante evite el exceso de colas y su trámite sea más eficiente.

Gráfico 3.6 Nuevo manual de organización y funciones

 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	Último año de actualización										
<p><b>I. IDENTIFICACIÓN:</b></p> <p>1. Puesto: CONSEJERO DE ADMISION (PG o WA)                      2. Dirección: Gerencia General Adjunta                      3. Categoría: Asistente                      4. Calificación: Personal sujeto a fiscalización inmediata                      5. Jefe Directo: Coordinador de admisión                      6. Jefe Funcional: Coordinador de admisión                      7. Supervisa a: No ejerce supervisión</p> <p><b>II. OBJETIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar acciones de apoyo para que la facturación de las obligaciones de los alumnos que se encuentran estudiando los programas académicos, se realice de forma eficiente y oportuna, según el cronograma establecido por la institución</li> </ul> <p><b>III. COORDINACIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>INTERNAS:</b> Direcciones académicas, Facturación y cobranzas, Sistemas, Calidad educativa</li> <li><b>EXTERNAS:</b> Estudiantes, padres de familia</li> </ul> <p><b>IV. TOMA DE DECISIONES :</b> Decisiones simples apoyadas en procedimientos o normas</p> <p><b>V. FUNCIONES:</b></p>												
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="284 1317 1337 1368"> <b>FUNCIONES</b> (¿Qué hace?)                             </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="284 1368 1337 1397">1. Lograr el número de matriculados de acuerdo a su meta diaria, mensual y semanal.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1397 1337 1426">2. Atender a los prospectos tanto personal y/o telefónicamente.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1426 1337 1456">3. Realizar el seguimiento de los prospectos con las llamadas y citas programadas con el fin de lograr el número de matrículas.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1456 1337 1485">4. Asegurar la correcta inscripción de acuerdo a la normatividad administrativa indicada por la institución.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1485 1337 1514">5. Registrar información fidedigna solicitada por el sistema en las diferentes actividades que comprenden el proceso de admisión.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1514 1337 1543">6. Realizar la pre- calificación de estudiantes en caso de modalidad de ingreso bajo beneficio.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1543 1337 1572">7. Y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1572 1337 1637">8. Realizar la facturación individual de las cuotas a solicitud de Admisión, permanencia universitaria, secretaria académica y/o facultades.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 1637 1337 1662">9. Ingresar clientes en el sistema FOX y realizar el ingreso al sistema comercial SPRING</td> </tr> </tbody> </table>			<b>FUNCIONES</b> (¿Qué hace?)	1. Lograr el número de matriculados de acuerdo a su meta diaria, mensual y semanal.	2. Atender a los prospectos tanto personal y/o telefónicamente.	3. Realizar el seguimiento de los prospectos con las llamadas y citas programadas con el fin de lograr el número de matrículas.	4. Asegurar la correcta inscripción de acuerdo a la normatividad administrativa indicada por la institución.	5. Registrar información fidedigna solicitada por el sistema en las diferentes actividades que comprenden el proceso de admisión.	6. Realizar la pre- calificación de estudiantes en caso de modalidad de ingreso bajo beneficio.	7. Y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.	8. Realizar la facturación individual de las cuotas a solicitud de Admisión, permanencia universitaria, secretaria académica y/o facultades.	9. Ingresar clientes en el sistema FOX y realizar el ingreso al sistema comercial SPRING
<b>FUNCIONES</b> (¿Qué hace?)												
1. Lograr el número de matriculados de acuerdo a su meta diaria, mensual y semanal.												
2. Atender a los prospectos tanto personal y/o telefónicamente.												
3. Realizar el seguimiento de los prospectos con las llamadas y citas programadas con el fin de lograr el número de matrículas.												
4. Asegurar la correcta inscripción de acuerdo a la normatividad administrativa indicada por la institución.												
5. Registrar información fidedigna solicitada por el sistema en las diferentes actividades que comprenden el proceso de admisión.												
6. Realizar la pre- calificación de estudiantes en caso de modalidad de ingreso bajo beneficio.												
7. Y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.												
8. Realizar la facturación individual de las cuotas a solicitud de Admisión, permanencia universitaria, secretaria académica y/o facultades.												
9. Ingresar clientes en el sistema FOX y realizar el ingreso al sistema comercial SPRING												

Fuente: Admisión UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa

Seguidamente, presentamos el plan de capacitaciones y actividades que se brindará al personal de Admisión a fin de que conozcan el manejo y los pasos a seguir para el proceso de matrícula propuesto (Véase Anexo 21).

Gráfico 3.7 Plan de actividades para capacitación en Admisión

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		
	1	2	3
<b>UNIDAD 1:</b>			
Introduccion facturacion	X		
Manejo de sistema FOX facturación	X	X	
Generar documento de cliente	X	X	X
<b>UNIDAD 2:</b>			
Introduccion sistema sprint	X		
Manejo sistema sprint	X	X	
Generar deuda de clientes en sprint	X	X	
Generar numero interno de cliente	X	X	X
Registro y envío de datos a sprint	X	X	X

Fuente: Propia

Elaboración: Propia a partir de los datos de la investigación



### 3.4. Desarrollo objetivo 4

En la siguiente tabla, mostramos el costo generado cada que un cliente en espera abandona las colas excesivas que existen y optan por retirarse de la Universidad sin haber sido atendidos (Véase Tabla 3.1).

El porcentaje aproximado que tomaremos en cuenta será de 14% del total por día enfocándonos en un escenario pesimista considerando dicha cifra del día más frecuentado, donde incluimos los montos promedio de matrícula y pensión por carreras que maneja la Universidad Privada del Norte en Pregrado regular (Véase Gráfico 3.2).

Tabla 3.3 Costo generado por abandono de clientes

CAMPAÑA 2017-1

CAMPAÑA 2017-1	CLIENTES ATENDIDOS	CLIENTES ABANDONAN	TOTAL CLIENTES	CLIENTES MATRICULAS	CLIENTES POR CARRERA	TOTAL PERDIDA
SETIEMBRE	1274	178	1452	250	653	45243
OCTUBRE	1233	173	1406	250	653	43808
NOVIEMBRE	1013	142	1155	250	653	36108
DICIEMBRE	1021	143	1164	250	653	36388
ENERO	1061	149	1210	250	653	37788
FEBRERO	1308	183	1491	250	653	46433
MARZO	1158	162	1320	250	653	41183
<b>TOTAL</b>	<b>8068</b>	<b>1130</b>	<b>9198</b>	<b>1750</b>	<b>4571</b>	<b>286951</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia a partir de los datos de la investigación

Podemos apreciar que el monto que la Universidad está perdiendo por los clientes que abandonan las colas en facturación es de s/.286.951 soles por la campaña 2017-1.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

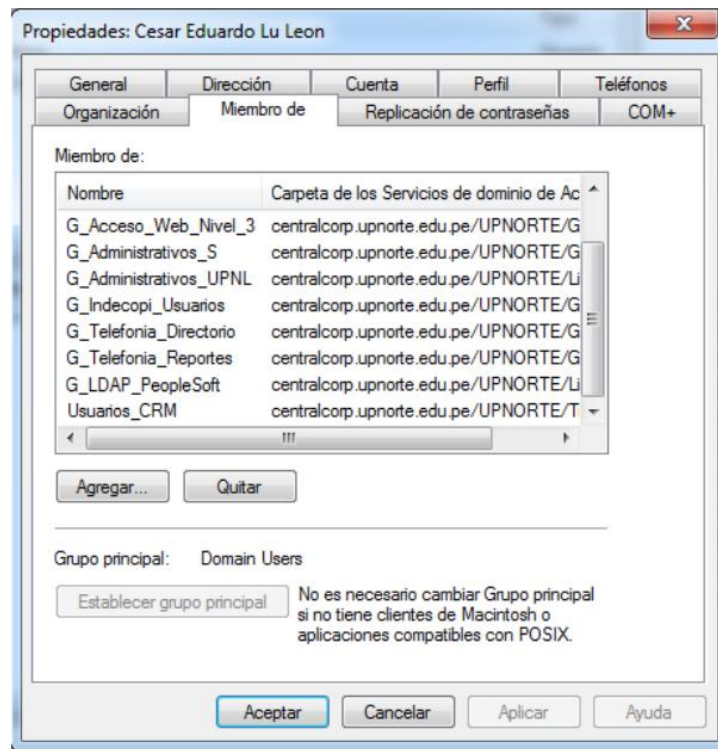
### 4.1. Resultados desarrollo 1

Se logró entrevistar al encargado de Help Desk de la Sede Los Olivos, que, por temas de confidencialidad y cuidado de su imagen, no permitió utilizar su nombre. Él nos apoya y da fe a este proyecto, indicando que, habilitando dichos accesos, se logrará optimizar el proceso de admisión en cuanto al recorrido que haría el estudiante nuevo, beneficiándose tanto él, como la empresa.

Además, que beneficiaría al consejero de Admisión ya que esta sería una gran oportunidad de mejora, para algún futuro cambio de puesto o crecimiento dentro de la empresa.

A continuación, podemos observar el perfil actual que es utilizado por los consejeros de Admisión, además de la simulación para habilitar dichos perfiles (Véase Gráfico 4.1, 4.2) y el Flujoograma con las áreas participantes en y los pasos a seguir para realizar la habilitación mencionada (Véase Gráfico 4.3).

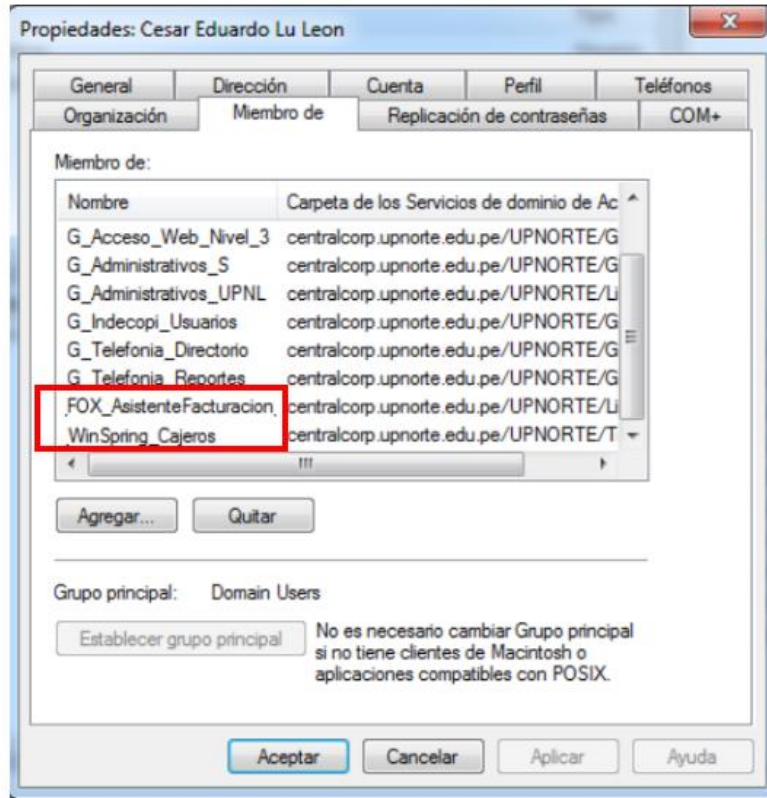
Gráfico 4.1 Perfil y permisos actuales de consejero de Admisión



Fuente: Help Desk UPN

Elaboración: Simulación Help Desk

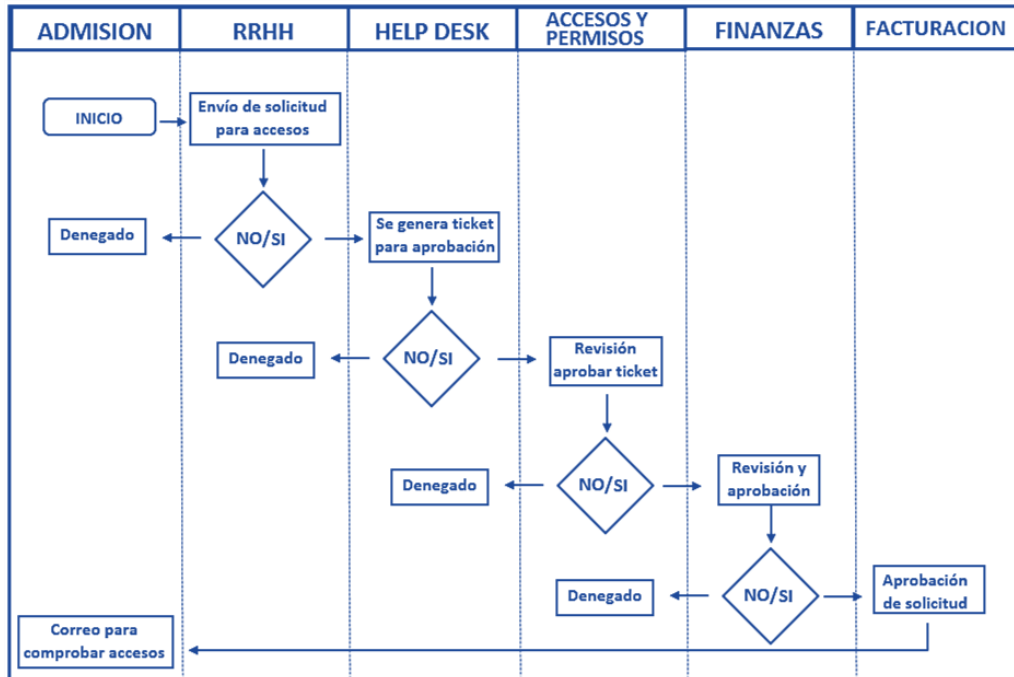
Gráfico 4.2 Perfil y permisos agregados a consejero de Admisión



Fuente: Help Desk UPN

Elaboración: Simulación Help Desk

Gráfico 4.3 Flujoograma de áreas que participan en la habilitación de accesos

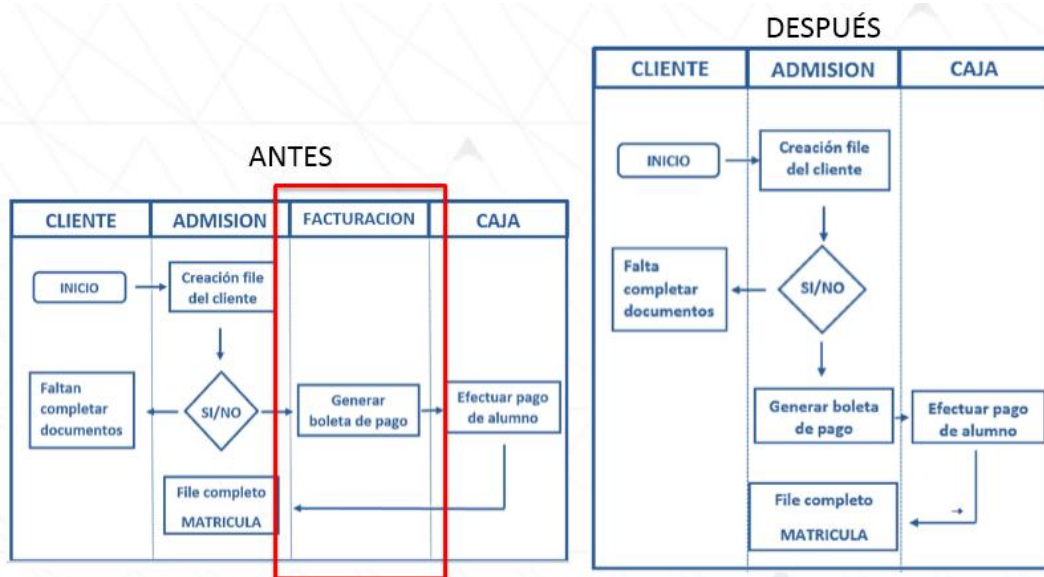


Fuente: Help Desk UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la investigación

En el siguiente Flujograma (Gráfico 4.4), vemos claramente la reducción del proceso de matrículas en el área de Admisión donde ya no participa el área de facturación, ya que Admisión tiene habilitados los accesos para poder realizar dicho proceso.

Gráfico 4.4 Flujograma antes y después de la habilitación de accesos en Admisión



Fuente: Help Desk UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la investigación

## 4.2. Resultados desarrollo 2

Tal como nos comenta la Srta. Saby Granda, Jefa de pregrado Regular, es muy importante tener mucho cuidado y tino en la atención a los clientes en general, además apoya la investigación indicando que, los reclamos y quejas de los clientes disminuirán y asimismo ya no se presentará demora en la atención; el planteamiento de mejora permitiría reducir el tiempo de permanencia total del estudiante en el área de facturación, por ende, el exceso de colas ya no será problema para este tipo de procesos. Como podemos apreciar en la Tabla 4.1, el problema de demora no se presenta en la atención en el área, sino en las colas de espera (Véase Anexo 18).

Tabla 4.1 Tiempos de espera en cada área participante en proceso de matrículas

Item de procedimiento	Tiempo
Recibimiento y bienvenida del cliente	5"
Identificar el perfil del estudiante	15"
Brindar material de postulación de acuerdo al perfil identificado	30"
Ingresar en el sistema CRM información de ficha de datos	1'20"
Informar sobre pensiones y modalidades de pago en la universidad	4'30"
Explicar matrícula, forma de pago, cronograma de actividades	5'
Registrar en la base de datos interna si el cliente realizó primera visita	2'
Cierre de venta	3'
Envío de correo electrónico a facturación para generar boleta de pago	4'
<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>20'66"</b>

Recepción de correo electrónico para generar boleta de pago	8'
Registro y revisión de documento de estudiante y conceptos	2'
Generar deuda de cliente y número interno	3'
Envío de datos a sistema spring	5'
Generación de documento	3'
Impresión de documentos para admisión	1'
<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>22'</b>

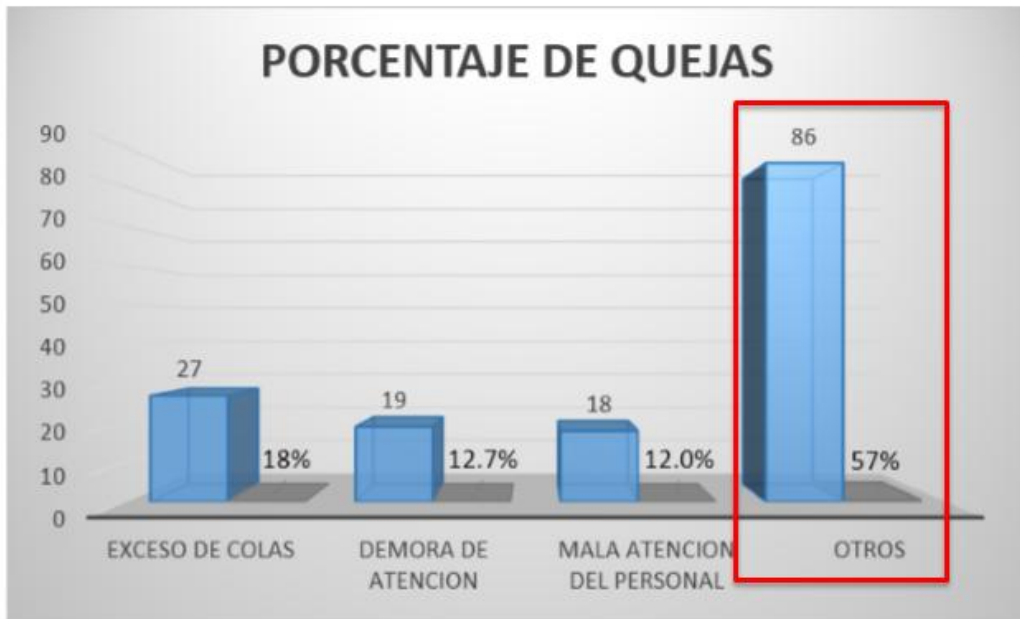
Recepción y revisión de boleta de pago de estudiante PG o WA	1'
Registro y revisión en spring	2'
Corroborar datos y precios a pagar	1'
Cobro respectivo	2'
Entrega de comprobante de pago	1'
<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>7'</b>

Fuente: Áreas participantes en trámite de matrículas UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos obtenidos

Lo que lograremos con esta mejora, es que el porcentaje de reclamos y quejas disminuya de tal forma que el porcentaje se incremente por otro lado, donde los clientes mencionen sugerencias para mejorar, más que reclamos (Gráfico 4.5).

Gráfico 4.5 Porcentaje de quejas y reclamos en Admisión



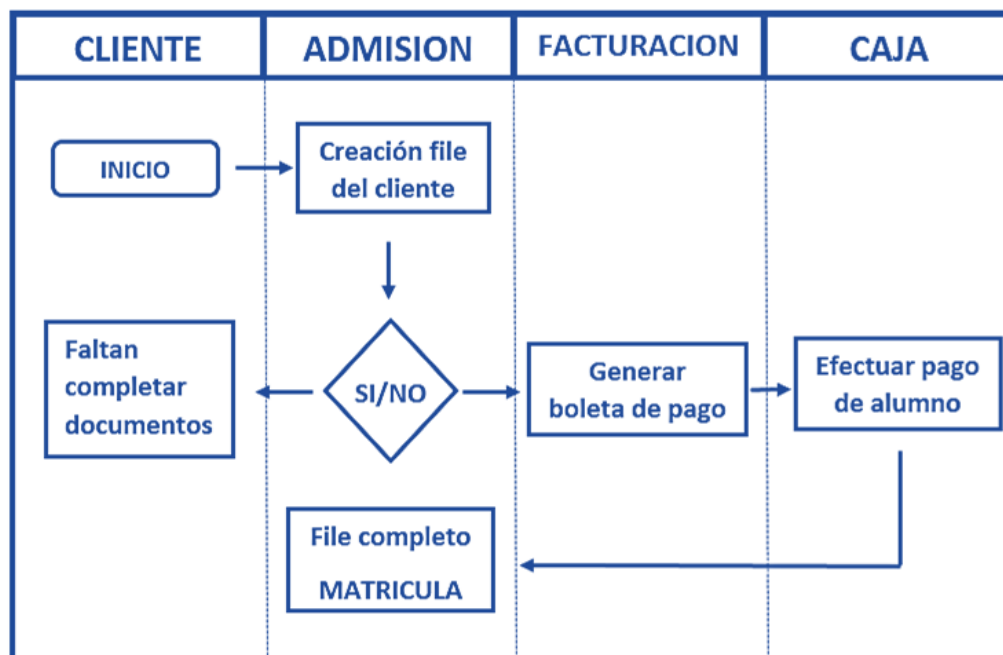
Fuente: Bienestar UPN

Elaboración: Propia a partir de los datos de la investigación

### 4.3. Resultados desarrollo 3

Con el nuevo manual organizacional de funciones (MOF), el área de admisión agilizará el proceso de matrículas, impidiendo que el estudiante se apersona al área de facturación, evitando el exceso de colas que normalmente se presenta en dicha área y dicho proceso se presentará de manera más fluida. El trámite de matrícula, generación de boleta de pago y deudas del estudiante, se realizaría en Admisión y el cliente únicamente se tendrá que aproximar al área de cajas para efectuar el pago de su matrícula y pensión respectivas, donde le espera una cola preferencial para estudiantes nuevos. Los consejeros de Admisión debidamente capacitados realizarán esta labor de manera efectiva, y el proceso de matrículas será más eficiente. Ahora mostramos el Flujoograma actual del proceso de matrícula antes de la mejora presentada y el Flujoograma propuesto el cual disminuye y mejora el proceso mencionado (Véase Gráficos 4.6, 4.7).

Gráfico 4.6 Flujoograma actual para trámite de matrículas de estudiantes nuevos

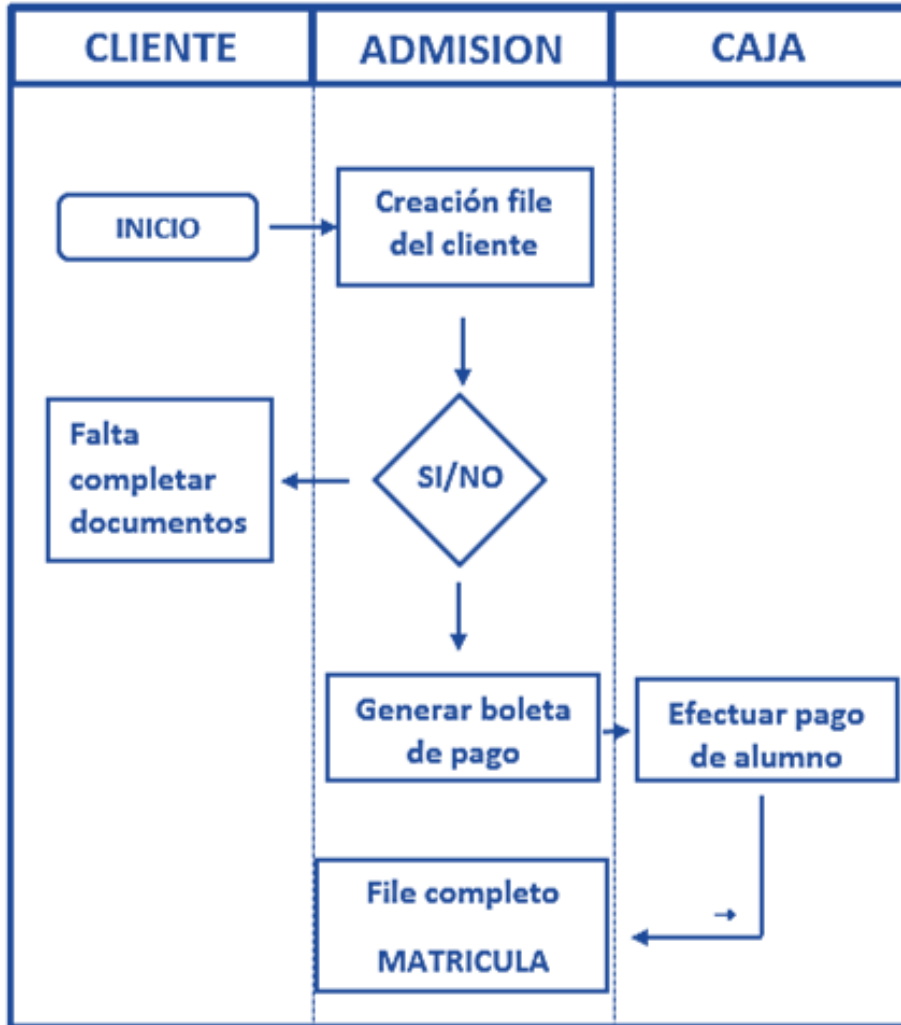


Fuente: La empresa

Elaboración: Propia a partir de los datos de la investigación



Gráfico 4.7 Flujograma propuesto para el trámite de matrículas de estudiantes nuevos



Fuente: La empresa

Elaboración: Propia a partir de los datos del trámite de matrícula UPN

#### 4.4. Resultados desarrollo 4

El costo generado por el abandono de clientes a consecuencia de las excesivas colas se disminuirá en un 50%, no se presentarán pérdidas de esta magnitud. Sino al contrario, la Universidad se verá beneficiada con las matrículas seguras de estos estudiantes. A continuación, evidenciamos los resultados aproximados actuales en el proceso de matrículas, a comparación de la condición deseada donde no existe cliente que abandone por motivos de exceso, ya que éste no se volvería a presentar (Véase Tabla 4.2).

Sara Ormaeche, Jefa de Admisión de la Universidad Privada del Norte, sede Los Olivos; da su visto bueno para lograr que esto suceda y nos indica que esta propuesta es viable.

Tabla 4.2 Condición inicial con pérdidas por abandono y exceso de colas

		14%				
CAMPAÑA 2017-1	CLIENTES ATENDIDOS	CLIENTES ABANDONAN	TOTAL CLIENTES	CLIENTES MATRICULAS	CLIENTES POR CARRERA	TOTAL PERDIDA
SETIEMBRE	1274	178	1452	250	653	45243
OCTUBRE	1233	173	1406	250	653	43808
NOVIEMBRE	1013	142	1155	250	653	36108
DICIEMBRE	1021	143	1164	250	653	36388
ENERO	1061	149	1210	250	653	37788
FEBRERO	1308	183	1491	250	653	46433
MARZO	1158	162	1320	250	653	41183
<b>TOTAL</b>	8068	1130	9198	1750	4571	<b>286951</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia a partir de los datos del área de facturación

En el siguiente gráfico podemos apreciar, la condición deseada a mediano plazo, donde consideramos una disminución del 50% de clientes que abandonan la universidad, debido al exceso de colas presentado en el área de facturación. Se ve claramente que el total de monto perdido disminuyó s/.141.190 soles (Véase Gráfico 4.3, 4.4).

Tabla 4.3 Condición a mediano plazo al 50%

CAMPAÑA 2017-1	CLIENTES ATENDIDOS	7%		TOTAL CLIENTES	CLIENTES MATRICULAS	CLIENTES POR CARRERA	TOTAL PERDIDA
		CLIENTES ABANDONAN					
SETIEMBRE	1274	89		1363	250	653	22948
OCTUBRE	1233	86		1319	250	653	22231
NOVIEMBRE	1013	71		1084	250	653	18381
DICIEMBRE	1021	71		1092	250	653	18521
ENERO	1061	74		1135	250	653	19221
FEBRERO	1308	92		1400	250	653	23543
MARZO	1158	81		1239	250	653	20918
<b>TOTAL</b>	<b>8068</b>	<b>565</b>		<b>8633</b>	<b>1750</b>	<b>4571</b>	<b>145761</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia a partir de los datos del área de facturación

Tabla 4.4 Condición deseada a largo plazo al 100%

CAMPAÑA 2017-1	CLIENTES ATENDIDOS	0%		TOTAL CLIENTES	CLIENTES MATRICULAS	CLIENTES POR CARRERA	TOTAL GANANCIA
		CLIENTES ABANDONAN					
SETIEMBRE	1274	0		1274	250	653	319153
OCTUBRE	1233	0		1233	250	653	308903
NOVIEMBRE	1013	0		1013	250	653	253903
DICIEMBRE	1021	0		1021	250	653	255903
ENERO	1061	0		1061	250	653	265903
FEBRERO	1308	0		1308	250	653	327653
MARZO	1158	0		1158	250	653	290153
<b>TOTAL</b>	<b>8068</b>	<b>0</b>		<b>8068</b>	<b>1750</b>	<b>4571</b>	<b>2021571</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia a partir de los datos del área de facturación

## CONCLUSIONES

La habilitación de accesos al personal de Admisión incidió positivamente en la optimización de tiempos que al final beneficiará a los clientes, los colaboradores y a la empresa en cuanto a su rentabilidad. Habilitando dichos accesos al personal de Admisión se logra mejorar el proceso de matrícula y además se reducen los tiempos de espera y demora generados por la cantidad de clientes en cola para facturación.

Se determinó que una encuesta, es una muy buena herramienta de selección de datos que permite dar objetividad a la información, además de ser un medio de apoyo muy importante. Los reclamos por parte de los estudiantes nuevos disminuirán gracias al proceso propuesto, que permitirá agilizar el trámite de matrículas de manera más fluida y con mejores resultados, beneficiándose ambas partes. Las encuestas arrojarán resultados muchos mejores y se disminuirán las quejas y reclamos por parte de los usuarios.

El manual de organización y funciones de dichas áreas se modificó a fin de mejorar los procesos de matrículas de estudiantes nuevos, agilizando dicho trámite y optimizando los tiempos que normalmente demoraba, concluimos indicando que es muy importante la innovación y la mejora de procesos que conlleven en aumentar la productividad de los colaboradores y rentabilidad de la empresa.

Además, concluimos, sabiendo que un plan de capacitación que mejore algún proceso es muy bueno para el crecimiento y desarrollo personal y laboral.

Los costos generados por el abandono de clientes potenciales disminuirán a mediano plazo en un 50% y a largo plazo en un 80%, teniendo como principal objetivo llegar al 100% de disminución de estudiantes desertores o que abandonan la universidad sin haberse matriculado, obteniendo una ganancia total de S/. 2,021.571 soles.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa, detectar la manera de poder optimizar procesos que conlleven a una mejora ya sea en tiempos de atención, tiempos de demora y de esta manera además generar oportunidades de mejora para sus colaboradores. Habilitando accesos, disminuyendo sobrecarga laboral en algunas áreas y ejerciendo labores que tomen tiempos promedios aceptables que, a comparación de lo normal, beneficien a los clientes, colaboradores y a la empresa.

En cuanto a las quejas y reclamos presentados, se recomienda a la empresa, elaborar dos encuestas por campaña, a fin de comprobar los frutos de esta mejora e ir analizando los puntos que aún podrían estar por mejorar, siendo conscientes que una idea conlleva a otra, y la finalidad siempre será ser productivo y mejorar la rentabilidad de todos.

Analizar, además, la necesidad de modificar el manual de organización y funciones, quizás aumentando o manteniendo el sueldo de los colaboradores que ejecutarán estas nuevas funciones a fin de sensibilizar a los mismos, y generar trabajo por pasión y no por presión.

Es muy importante, no perder tanto dinero en una empresa, sería fatal que no nos demos cuenta de que, en lugar de crecer la organización, está creciendo el abandono de nuestros clientes y por ende nuestro negocio no esté siendo más productivo aún; se recomienda evitar todo tipo de malestar que genere que un cliente se sienta insatisfecho o se retire de nuestro negocio con malos pensamientos hacia nosotros, peor aún, sin haber consumido nuestro producto.

Se recomienda también, realizar capacitaciones mensuales de reforzamiento de los procesos llevados a cada en el área de Admisión con los colaboradores participantes a fin de actualizarse y comprometerse más con el desarrollo de dicho proceso y con la empresa.

## ANEXOS

Anexo 1 Recepción de correo electrónico en facturación .....	64
Anexo 2 Registro de documento de estudiante y precios en Facturación .....	65
Anexo 3 Generar deuda del cliente y numero interno-Facturación.....	65
Anexo 4 Envío de datos a sistema Sprint - Facturación .....	66
Anexo 5 Generación de documento-Facturación.....	66
Anexo 6 Fin del proceso - Facturación.....	67
Anexo 7 Libro virtual de reclamaciones UPN .....	68
Anexo 8 Formato de quejas y reclamos UPN .....	69
Anexo 9 Formato de registro de incidencias UPN .....	70
Anexo 10 Gestión de reclamos UPN.....	71
Anexo 11 Participación de la Universidad Privada del Norte por sedes Lima .....	72
Anexo 12 Red de instituciones de educación superior Laureate .....	73
Anexo 13 Universidad Privada del Norte Sede Los Olivos .....	74
Anexo 14 Relación de Universidades Privada en el Perú.....	75
Anexo 15 Línea de tiempo UPN.....	77
Anexo 16 Mapa de procesos UPN .....	78
Anexo 17 Instrumentos y técnicas de investigación usadas.....	79
Anexo 18 Exceso de colas Facturación .....	80
Anexo 19 Modelo de encuesta.....	81
Anexo 20 Cifras de la educación superior en América Latina .....	82
Anexo 21 Modelo de Plan de Capacitación para Admisión .....	83
Anexo 22 Entrevista con la jefa de Admisión UPN Los Olivos - Sara Ormaeche.....	84
Anexo 23 Entrevista con la jefa de Pregrado regular UPN Los Olivos - Saby Granda.....	85
Anexo 24 Layout de Admisión UPN Los Olivos .....	86
Anexo 25 Permiso para realizar encuesta .....	87
Anexo 26 Permiso para uso de nombre de empresa.....	88

## REFERENCIAS

Superintendencia nacional de educación superior universitaria. (2017). Información sobre Universidades. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/universidades>.

Rediseño del proceso de matrícula para los alumnos nuevos regulares de la Universidad de Chile (2013). Recuperado de <https://www.repositorio.uchile.cl>

Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <http://www.upn.edu.pe/es> (2017)  
Laureate International Universities. Recuperado de: <http://www.laureate.net> Lauréate Educación (2016).

Universidad Privada del Norte. (2017). Políticas de Calidad. Recuperado de <http://www.upn.edu.pe/es>.

Villagra, José. Recuperado de Indicadores de gestión. México. 2015. Páginas 27-29  
<http://www.deperu.com/educacion/universidades/consejo-nacional-para-la-autorizacion-de-universidades-conafu-1907>

Tecnología y Negocios (2009). Estandarización de Procesos. Recuperado de: <http://engenium.blogspot.pe/2009/07/la-estandarizacion-de-procesos-una.html>

Sunedu. Recuperado de: <http://www.sunedu.gob.pe/grados-y-titulos/registro-de-grados-y-titulos/>

Sunedu. Recuperado: <http://www.sunedu.gob.pe/historia/>

Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/ayacucho/evaluan-indicadores-negativos-de-siete-hospitales-de-ayacucho>

Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/81688-osiptel-publica-proyecto-de-reglamento-para-mejorar-atencion>

Universidad Privada de Ciencias Aplicadas UPC. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle>

Administración Proceso Administrativo Tercera Edición. Idalberto Chiavenato

Atención al cliente. (2012). Recuperado de <http://comunicacion05atcliente.blogspot.pe>

Manual de Organización y Funciones, Miguel Angel Salas Macchiavello. Recuperado de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>

Anexo 1 Recepción de correo electrónico en facturación

Cesar Eduardo Lu León

GENERAR BOLETA DE PAGO

Para  Gianinna Elizabeth Ulloque Huayanca;  Nilton Jhon Gaspar Caballero

CC  Saby Johana Granda Romero

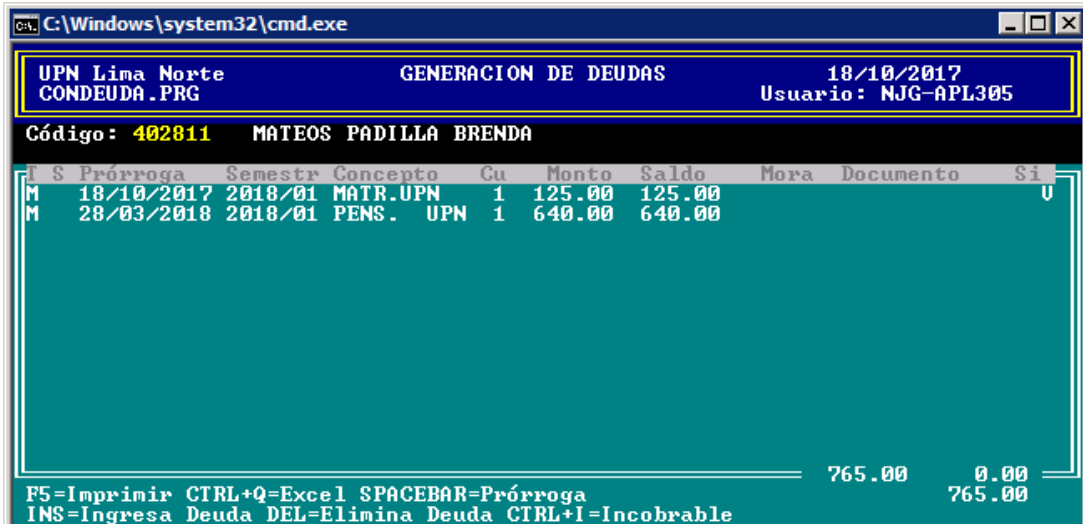
[Report Phish](#)

TIPO DE MATRICULA:	<b>NUEVO</b>
Sede:	LIMA NORTE
Tipo de comprobante:	<b>BOLETA</b>
Apellidos y Nombres:	MATEOS PADILLA BRENDA
CÓDIGO:	<b>402811</b>
Carrera:	OBSTETRICIA
Matrícula:	125.00
Cuota:	640.00
Total:	<b>765.00</b>

Fuente: La empresa



Anexo 2 Registro de documento de estudiante y precios en Facturación

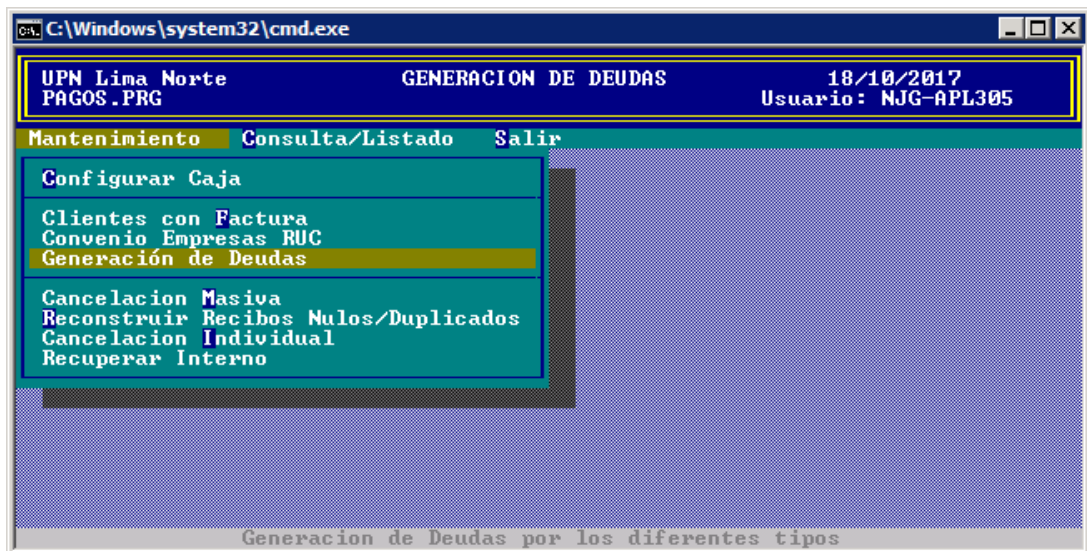


M	S	Prórroga	Semestr	Concepto	Cu	Monto	Saldo	Mora	Documento	Si
M	18/10/2017		2018/01	MATR.UPN	1	125.00	125.00			U
M	28/03/2018		2018/01	PENS. UPN	1	640.00	640.00			
									765.00	0.00
									765.00	

P5=Imprimir CTRL+Q=Excel SPACEBAR=Prórroga  
INS=Ingresar Deuda DEL=Elimina Deuda CTRL+I=Incobrable

Fuente: Sistema FOX – UPN

Anexo 3 Generar deuda del cliente y numero interno-Facturación



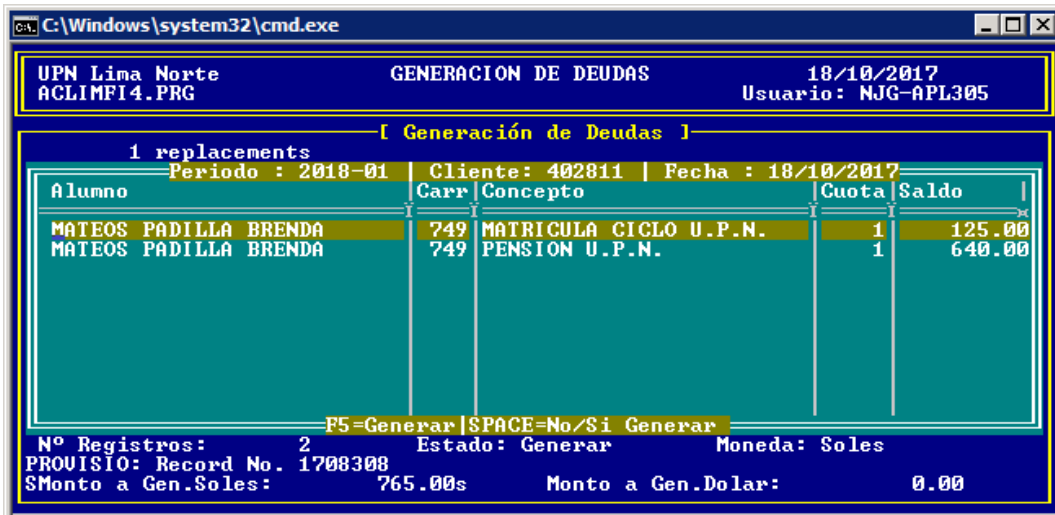
Mantenimiento Consulta/Listado Salir

- Configurar Caja
- Clientes con Factura
- Convenio Empresas RUC
- Generación de Deudas
- Cancelacion Masiva
- Reconstruir Recibos Nulos/Duplicados
- Cancelacion Individual
- Recuperar Interno

Generacion de Deudas por los diferentes tipos

Fuente: Sistema FOX - UPN

Anexo 4 Envío de datos a sistema Sprint - Facturación



UPN Lima Norte  
ACLIMF14.PRG

GENERACION DE DEUDAS

18/10/2017  
Usuario: NJG-APL305

[ Generación de Deudas ]

1 replacements

Periodo : 2018-01      Cliente: 402811      Fecha : 18/10/2017

Alumno	Carr	Concepto	Cuota	Saldo
MATEOS PADILLA BRENDA	749	MATRICULA CICLO U.P.N.	1	125.00
MATEOS PADILLA BRENDA	749	PENSION U.P.N.	1	640.00

F5=Generar | SPACE=No/Si Generar

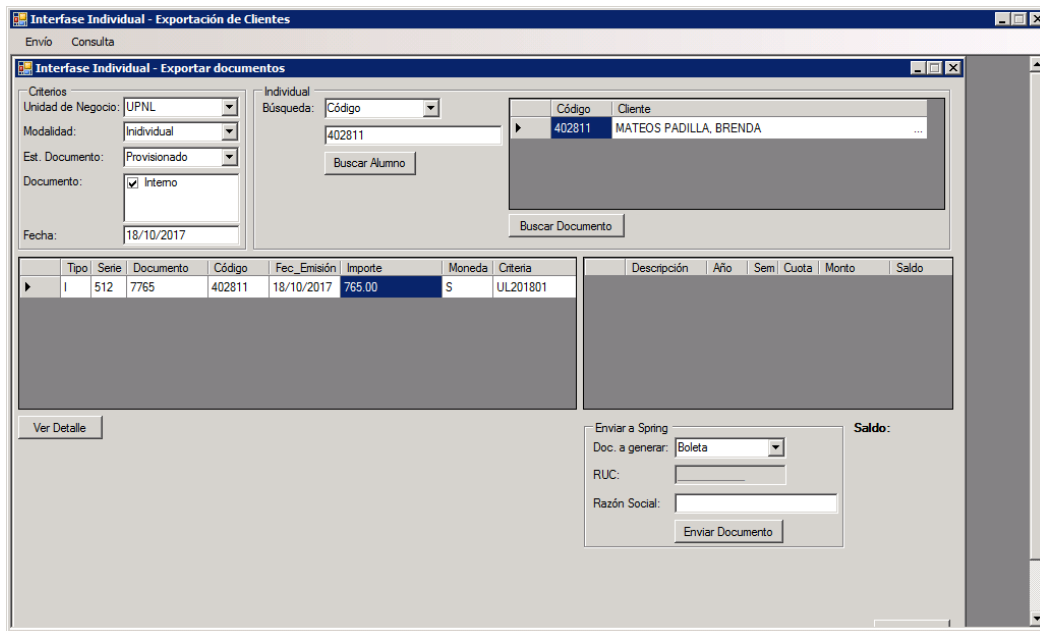
Nº Registros: 2      Estado: Generar      Moneda: Soles

PROUISIO: Record No. 1708308

SMonto a Gen.Soles: 765.00s      Monto a Gen.Dolar: 0.00

Fuente: Sistema FOX – UPN

Anexo 5 Generación de documento-Facturación



Interfase Individual - Exportación de Clientes

Envío Consulta

Interfase Individual - Exportar documentos

Criterios

Unidad de Negocio: UPNL

Modalidad: Individual

Est. Documento: Provisionado

Documento:  Interno

Fecha: 18/10/2017

Individual

Búsqueda: Código

Código: 402811

Buscar Alumno

Código	Cliente
402811	MATEOS PADILLA, BRENDA

Buscar Documento

Tipo	Serie	Documento	Código	Fec_Emisión	Importe	Moneda	Criterio
1	512	7765	402811	18/10/2017	765.00	S	UL201801

Ver Detalle

Enviar a Spring

Doc. a generar: Boleta

RUC:

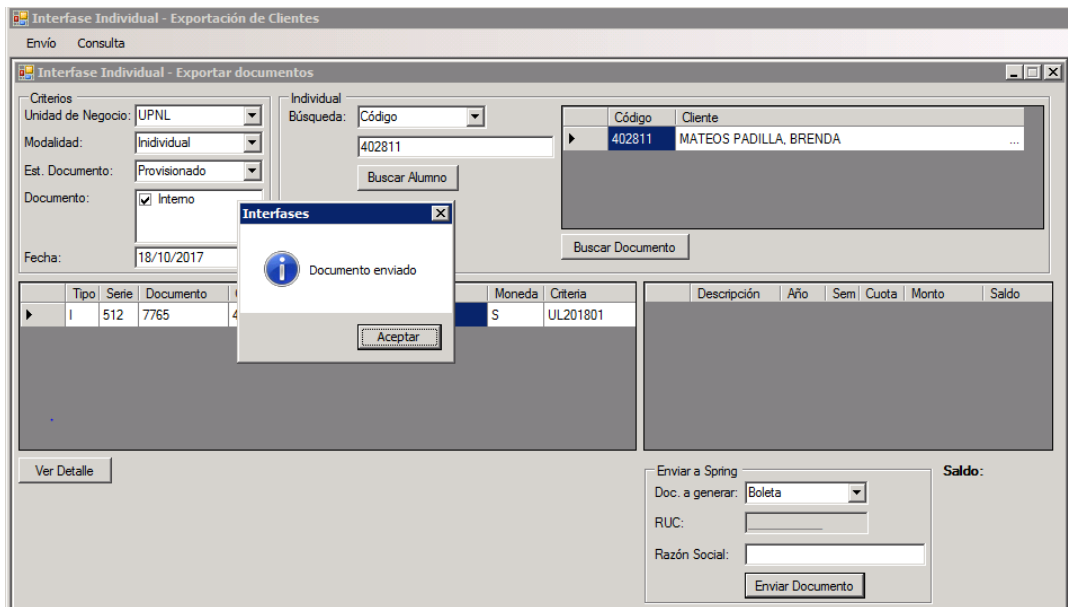
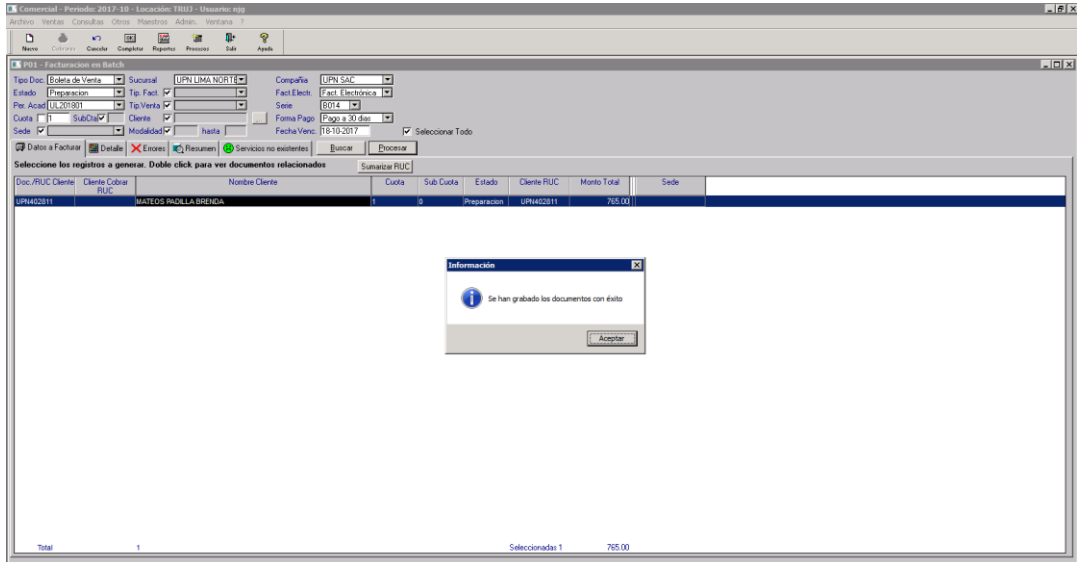
Razón Social:

Enviar Documento

Saldo:

Fuente: Sistema FOX - UPN

Anexo 6 Fin del proceso - Facturación



Fuente: Sistema FOX - UPN

## Anexo 7 Libro virtual de reclamaciones UPN



## LIBRO VIRTUAL DE RECLAMACIONES

Conforme a lo establecido en el Código de Protección y Defensa del Consumidor, la Universidad Privada del Norte cuenta con un Libro de Reclamaciones Virtual a tu disposición. Ingresar una queja o reclamo aquí.

 Para iniciar tu registro por favor identificate

Estudiante

Padre o Apoderado

Egresado

Publico General

 Continuar

### Identificación del Consumidor Reclamante

Nombres	Apellido Paterno	Apellido Materno
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DNI / CE	Teléfono o Celular	E-mail
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Departamento / Provincia / Distrito	Dirección	
SELECCIONE <input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> Soy mayor de Edad		
Apoderado		
Nombre del apoderado	<input type="text"/>	

Fuente:

### Identificación del Bien Contratado

Servicio  Producto

### Tipo

- RECLAMO: Disconformidad relacionada a productos y servicios brindados por UPN
- QUEJA: Malestar o descontento respecto a la atención recibida por parte del personal UPN

### Sede / Área


Sede	Unidad de Negocio	Área
SELECCIONE <input type="text"/>	Selecione <input type="text"/>	Selecione <input type="text"/>

### Detalle

Descripción (8000 caracteres como máximo) Nº Caracteres: 0

[www.up.edu.pe](http://www.up.edu.pe)

Anexo 8 Formato de quejas y reclamos UPN



LIBRO DE RECLAMACIONES				HOJA DE RECLAMACIÓN		
FECHA:	11	5	2017	[REDACTED]		
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE SAC						
AV. DEL EJÉRCITO 920 - URB. EL MOLINO, TRUJILLO						
1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE						
NOMBRE:		[REDACTED]				
DOMICILIO:		[REDACTED]				
DN/CE:	47188981	TELÉFONO/E-MAIL:	[REDACTED]			
PADRE O MADRE:		[REDACTED]				
2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO						
PRODUCTO	X	DESCRIPCIÓN: Servicios Educativos				
SERVICIO						
3. DETALLE DE LA RECLAMACION				RECLAMO	X	QUEJA
DETALLE		[REDACTED]				
4. ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR						
DETALLE						
RECLAMO: Disconformidad relacionada a los productos o servicios				Queja: Disconformidad no relacionada a los productos; o, malestar o descontento respecto a la atención al público.		

Fuente: Bienestar UPN

Anexo 9 Formato de registro de incidencias UPN



Bienestar Universitario

Registro de Incidencias

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Incidencia Presentada:

<input type="checkbox"/>	Sugerencia
<input type="checkbox"/>	Consulta
<input type="checkbox"/>	Reclamo

Descripción:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

.....  
Firma estudiante

DNI:

Ticket de atención: \_\_\_\_\_

Fuente: Bienestar UPN

## Anexo 10 Gestión de reclamos UPN

<p>CONÓCENOS TRABAJA CON NOSOTROS WORKING ADULT POSTGRADO CAMPUS CUIDADO DEL MEDIOAMBIENTE MAPAS DE ACCESIBILIDAD MIMUNDO@UPN CONTÁCTANOS</p> <p> Libro de Reclamaciones</p>	<p><b>Estudiantes</b></p> <p>Servicios Facultad de Arquitectura y Diseño Facultad de Ciencias de la Salud Facultad de Comunicaciones Facultad de Derecho y CC.PP. Facultad de Ingeniería Facultad de Negocios MiMundo@UPN Mi Vida en UPN</p>	<p><b>Egresados</b></p> <p>Servicios para Egresados Portal de Empleo Orientación Laboral Mi Vida como Egresado Escuela de Postgrado</p>	<p><b>Padres</b></p> <p>Portal Padres Mentoría Orientación Vocacional Blogs UPN Contáctanos</p>
---	--	---	---



© Universidad Privada del Norte - 2016  
 Todos los derechos reservados.

Fuente: [www.upn.edu.pe](http://www.upn.edu.pe)

Anexo 11 Participación de la Universidad Privada del Norte por sedes Lima

UPN PERU					
2015 1	Participación	Matriculas	Participación		
	Lima norte	3798	40%	Lima	61%
	Lima Breña	2031	21%		
	Cajamarca	1109	12%	Cax, trux	39%
	Trujillo	2539	27%		
	total matricula	9477	100%	Perú	100%

UPN PERU					
2015 2	Participación	Matriculas	Participación		
	Lima norte	2283	52%	Lima	64%
	Lima Breña	526	12%		
	Cajamarca	1003	23%	Cax, trux	36%
	Trujillo	546	13%		
	total matricula	4358	100%	Perú	100%

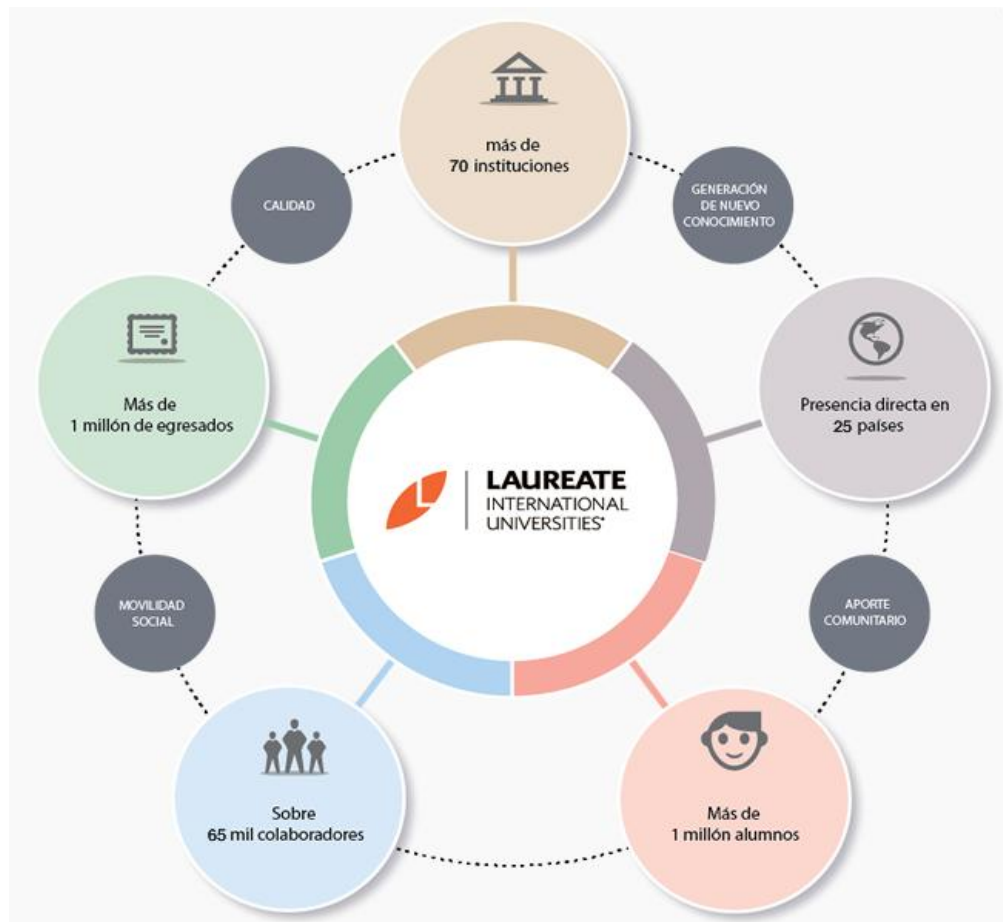
UPN PERU					
2016 1	Participación	Matriculas	Participación		
	Lima norte	1411	14%	Lima	61%
	Lima Breña	3498	34%		
	Lima SJL	1375	13%		
	Cajamarca	1320	13%	Cax, trux	39%
	Trujillo	2777	27%		
	total matricula	10381	100%	Perú	100%

Fuente: Universidad Privada del Norte

Elaboración: Propia a partir de datos de la empresa



Anexo 12 Red de instituciones de educación superior Laureate



Fuente: Laureate International Universities

Elaboración: Propia a partir de datos de la empresa

Anexo 13 Universidad Privada del Norte Sede Los Olivos



Fuente: Universidad Privada del Norte

Anexo 14 Relación de Universidades Privada en el Perú

UNIVERSIDADES PARTICULARES					
N	UNIVERSIDAD	CIUDAD	DPTO.	DISPOSITIVO LEGAL DE CREACIÓN	FECHA DE CREACIÓN
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	Lima	Decreto Supremo	24/03/1917
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 18	22/09/1961
3	Universidad Católica de Santa María	Arequipa	Arequipa	Decreto Supremo N° 24	06/12/1961
4	Universidad del Pacífico	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 08	28/02/1962
5	Universidad de Lima	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 23	25/04/1962
6	Universidad de San Martín de Porres	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 26	17/05/1962
7	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 71	24/12/1962
8	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	Lima	Lima	Decreto Supremo N° 74	12/21/1964
9	Universidad de Piura	Piura	Piura	Ley N° 17040	06/02/1968
10	Universidad Ricardo Palma	Lima	Lima	Decreto Ley N° 17723	08/01/1969
11	Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	Juliaca	Puno	Ley N° 23738	12/28/1983
12	Universidad Peruana Los Andes	Huancayo	Junín	Ley N° 23757	12/30/1983
13	Universidad Peruana Unión	Ñaña	Lima	Ley N° 23758	12/30/1983
14	Universidad Andina del Cusco	Cusco	Cusco	Ley N° 23837	05/23/1984
15	Universidad Tecnológica de los Andes	Abancay	Apurímac	Ley N° 23852	06/07/1984
16	Universidad Privada de Tacna	Tacna	Tacna	Ley N° 24060	01/03/1985
17	Universidad Particular de Chiclayo	Chiclayo	Lambayeque	Ley N° 24086	01/11/1985
18	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	Chimbote	Áncash	Ley N° 24163	06/10/1985
19	Universidad San Pedro(*)	Chimbote	Áncash	Ley N° 24871	06/26/1988
20	Universidad Privada Antenor Orrego	Trujillo	La Libertad	Ley N° 24879	07/27/1988
21	Universidad de Huánuco	Huánuco	Huánuco	Ley N° 25049	06/05/1989
22	Universidad José Carlos Mariátegui	Moquegua	Moquegua	Ley N° 25153	12/24/1989
23	Universidad Privada Marcelino Champagnat	Lima	Lima	Ley N° 25180	01/05/1990
24	Universidad Científica del Perú (*)	Lima	Loreto	Ley N° 25213	05/30/1990
25	Universidad Privada César Vallejo	Trujillo	La Libertad	Ley N° 25350	11/12/1991
26	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Lima	Lima	Ley N° 26276	01/03/1994
27	Universidad Privada del Norte	Trujillo	La Libertad	Ley N° 26275	01/03/1994
28	Universidad San Ignacio de Loyola	Lima	Lima	Res. N° 060-95-CONAFU	12/07/1995
29	Universidad Alas Peruanas	Lima	Lima	Res. N° 102-96-CONAFU	26/04/1996
30	Universidad Privada Norbert Wiener	Lima	Lima	Res. N° 177-96-CONAFU	12/09/1996
31	Universidad Católica San Pablo	Arequipa	Arequipa	Res. N° 190-97-CONAFU	01/10/1997
32	Universidad Privada de Ica S.A.(*)	Ica	Ica	Res. N° 222-97-CONAFU	03/19/1997
33	Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C	Lima	Lima	Res. N° 224-97-CONAFU	03/19/1997
34	Universidad Tecnológica del Perú	Lima	Lima	Res. N° 278-97-CONAFU	09/08/1997
35	Universidad Continental (*)	Huancayo	Junín	Res. N° 429-98-CONAFU	30/06/1998
36	Universidad Científica del Sur	Lima	Lima	Res. N° 356-98-CONAFU	05/02/1998
37	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Chiclayo	Lambayeque	Res. N° 474-98-CONAFU	10/14/1998
38	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrutia	Cajamarca	Cajamarca	Res. N° 490-98-CONAFU	11/19/1998
39	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Lima	Lima	Res. N° 688-99-CONAFU	12/27/1999
40	Universidad Señor de Sipán	Chiclayo	Lambayeque	Res. N° 575-99-CONAFU	07/05/1999
41	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	Trujillo	La Libertad	Res. N° 147-2000-CONAFU	11/13/2000
42	Universidad para el Desarrollo Andino	Lircay - An	Huancavelica	Res. N° 148-2002-CONAFU	06/12/2002
43	Universidad Peruana de Ciencias e Informática	Lima	Lima	Res. N° 167-2002-CONAFU	07/19/2002
44	Universidad Sergio Bernal S.A.C.	Cañete	Lima	Res. N° 171-2002-CONAFU	07/26/2002
45	Universidad Peruana de las Américas	Lima	Lima	Res. N° 199-2002-CONAFU	08/14/2002
46	Universidad ESAN	Lima	Lima	Ley N° 28021	07/11/2003
47	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Lima	Lima	Res. N° 055-2003-CONAFU	03/05/2003
48	Universidad Privada Telesup	Lima	Lima	Res. N° 037-2004-CONAFU	02/19/2004
49	Universidad Privada de Pucallpa	Pucallpa	Ucayali	Res. N° 093-2005-CONAFU	03/15/2005
50	Universidad Autónoma de Ica SAC	Chincha	Ica	Res. N° 136-2006-CONAFU	05/29/2006

51	Universidad Privada San Carlos	Puno	Puno	Res. N° 354-2006-CONAFU	10/25/2006
52	Universidad Peruana Simón Bolívar	Lima	Lima	Res. N° 349-2006-CONAFU	10/25/2006
53	Universidad Peruana del Oriente S.A.C.	Iquitos	Loreto	Res. N° 405-2006-CONAFU	12/15/2006
54	Universidad de Ciencias y Humanidades	Lima	Lima	Res. N° 411-2006-CONAFU	12/15/2006
55	Universidad Peruana de Integración Global	Lima	Lima	Res. N° 099-2007-CONAFU	03/29/2007
56	Universidad Autónoma del Perú	Lima	Lima	Res. N° 335-2007-CONAFU	12/12/2007
57	Universidad Privada Juan Meja Baca	Chiclayo	Lambayeque	Res. N° 522-2008-CONAFU	12/19/2008
58	Universidad Jaime Bausate y Meza	Lima	Lima	Ley N° 29278	11/12/2008
59	Universidad Peruana del Centro	Huancayo	Junín	Res. N° 133-2009-CONAFU	03/11/2009
60	Universidad Privada Arzobispo Loayza	Lima	Lima	Res. N° 129-2009-CONAFU	03/12/2009
61	Universidad Le Cordon Bleu	Lima	Lima	Res. N° 220-2009-CONAFU	05/04/2009
62	Universidad Privada de Huancayo "Franklin	Huancayo	Junín	Res. N° 571-2009-CONAFU	11/20/2009
63	Universidad de Lambayeque	Chiclayo	Lambayeque	Res. N° 010-2010-CONAFU	01/14/2010
64	Universidad de Ciencias y Artes de América	Lima	Lima	Res. N° 011-2010-CONAFU	01/14/2010
65	Universidad Peruana de Arte Orval	Lima	Lima	Res. N° 029-2010-CONAFU	01/29/2010
66	Universidad Privada de la Selva Peruana (*)	Iquitos	Loreto	Res. N° 142-2010-CONAFU	03/15/2010
67	Universidad Ciencias de la Salud	Arequipa	Arequipa	Res. N° 115-2010-CONAFU	03/15/2010
68	Universidad de Ayacucho Federico Froebel	Ayacucho	Ayacucho	Res. N° 155-2010-CONAFU	03/24/2010
69	Universidad Peruana de Investigación y Ne	Lima	Lima	Res. N° 191-2010-CONAFU	04/08/2010
70	Universidad Peruana Austral del Cusco	Cusco	Cusco	Res. N° 192-2010-CONAFU	04/08/2010
71	Universidad Autónoma San Francisco	Arequipa	Arequipa	Res. N° 196-2010-CONAFU	04/08/2010
72	Universidad San Andrés	Lima	Lima	Res. N° 197-2010-CONAFU	04/08/2010
73	Universidad Interamericana para el Desarro	Lima	Lima	Res. N° 199-2010-CONAFU	04/08/2010
74	Universidad Privada Juan Pablo II	Lima	Lima	Res. N° 200-2010-CONAFU	04/08/2010
75	Universidad Privada Leonardo Da Vinci SAC	Trujillo	La Libertad	Res. N° 202-2010-CONAFU	04/08/2010
76	Universidad de Ingeniería y Tecnología	Lima	Lima	Res. N° 401-2011-CONAFU	08/12/2011
77	Universidad La Salle	Arequipa	Arequipa	Res. N° 402-2011-CONAFU	08/12/2011
78	Universidad Latinoamericana CIMA	Tacna	Tacna	Res. N° 474-2011-CONAFU	09/22/2011
79	Universidad Privada de Trujillo	Trujillo	La Libertad	Res. N° 510-2011-CONAFU	10/06/2011
80	Universidad Privada Autónoma del Sur	Arequipa	Arequipa	Res. N° 506-2011-CONAFU	10/06/2011
81	Universidad María Auxiliadora	Lima	Lima	Res. N° 649-2011-CONAFU	12/22/2011
82	Universidad de la Amazonía Mario Peláez B	Bagua Gra	Amazonas	Res. N° 650-2011-CONAFU	12/22/2011
83	Universidad Santo Domingo de Guzmán	Lima	Lima	Res. N° 401-2012-CONAFU	07/25/2012
84	Universidad Marítima del Perú	Callao	Lima	Res. N° 403-2012-CONAFU	07/25/2012
85	Universidad Privada Líder Peruana	Cusco	Cusco	Res. N° 404-2012-CONAFU	07/25/2012
86	Universidad Privada Peruano Alemana S.AC	Lima	Lima	Res. N° 405-2012-CONAFU	07/25/2012
87	Universidad Global del Cusco	Cusco	Cusco	Res. N° 406-2012-CONAFU	07/25/2012
88	Universidad Santo Tomás de Aquino de Cie	Huancayo	Junín	Res. N° 407-2012-CONAFU	07/25/2012
89	Universidad Privada SISE	Lima	Lima	Res. N° 408-2012-CONAFU	07/25/2012
90	Universidad Seminario Evangélico de Lima	Lima	Lima	Ley 30220	07/08/2014
91	Universidad Seminario Bíblico Andino	Lima	Lima	Ley 30220	07/08/2014

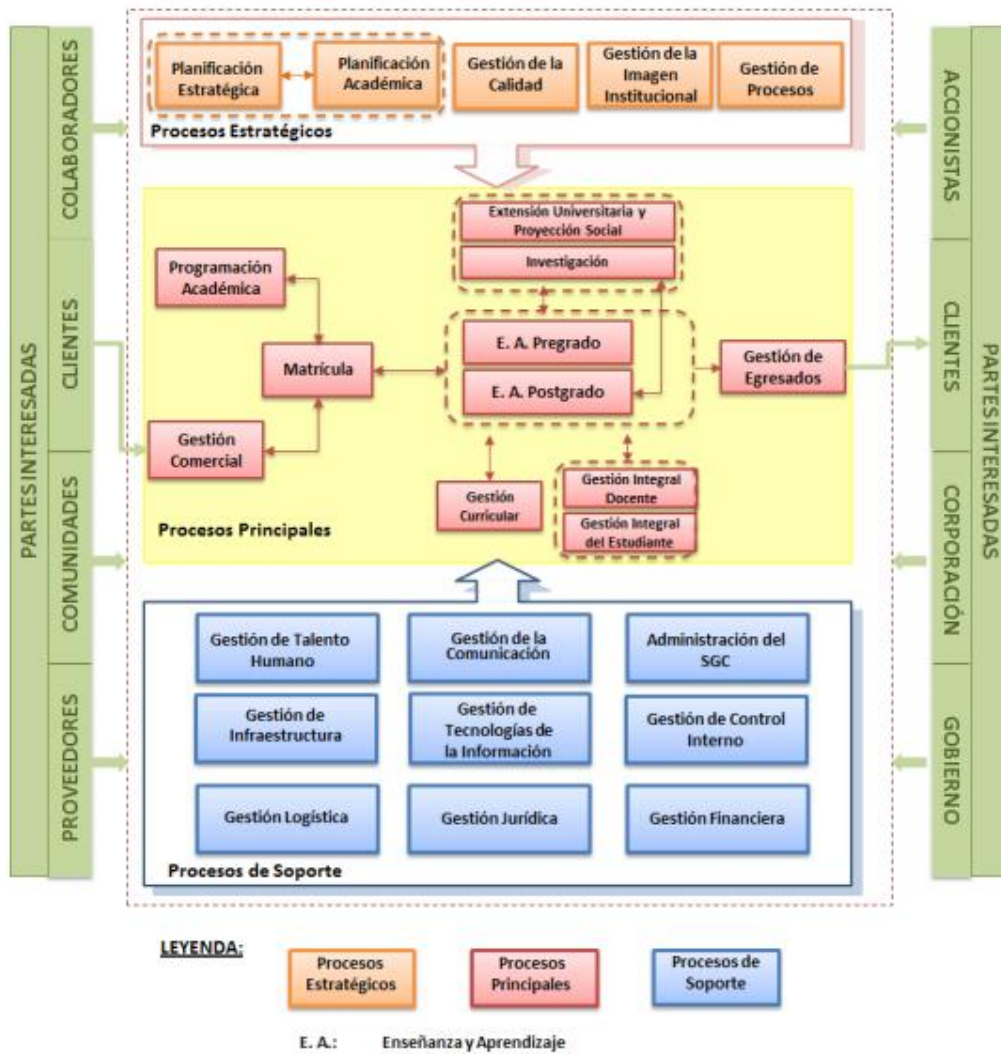
Fuente: <http://www.sunedu.gob.pe/>

Anexo 15 Línea de tiempo UPN



Fuente: Universidad Privada del Norte

Anexo 16 Mapa de procesos UPN



Fuente: Universidad Privada del Norte

Anexo 17 Instrumentos y técnicas de investigación usadas

<b>TECNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
° Encuesta	Cuestionario de preguntas aplicado a clientes(Padres/Estudiantes)
° Entrevista	Jefe de counter
° Entrevista	Jefe de telemarketing
° Entrevista	Jefe de Admision
° Entrevista	Personal de facturacion
° Entrevista	Personal de cajas
° Analisis de datos	Reportes de matriculas
° Analisis de datos	Reportes de tiempos de atencion
° Observacion	Manual de procedimientos UPN

Fuente: Propia de la investigación

Elaboración: Propia

### Anexo 18 Exceso de colas Facturación



Fuente: Universidad Privada del Norte

Elaboración: Propia a partir de datos de la empresa



Anexo 19 Modelo de encuesta


**ENCUESTAS OFICINA DE INFORMACION AL POSTULANTE**

Se agradece el tiempo brindado en ayudarnos a mejorar la atención brindada. Su opinión es muy valiosa y será tomada en cuenta para formular estrategias que nos permitan mejorar la calidad de atención. Se ruega por favor contestar con total sinceridad. Gracias.

Postulante

Padre de familia

**Según su criterio, que deberíamos mejorar, marque solo una opción:**

Demora en la atención al cliente	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	
Mala atención por parte del personal	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	
Exceso de colas	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	
Abandono de clientes	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	

**Alguna sugerencia y/o reclamo, escribir al reverso**

Saby Granda Romero Jefe de Counter	Sara Ormaeche Merino Jefe de Admisión	Cesar Verastegui Ramos Especialista en Marketing

Fuente: Propia para la investigación

Elaboración: Propia

Anexo 20 Cifras de la educación superior en América Latina

<b>PRINCIPALES CIFRAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA</b>	
<b>Instituciones universitarias en América Latina:</b>	
1950 : 75	1985 : 450
1975 : 330	1995 : 812 (319 públicas, 493 privadas)
Actualmente: posiblemente más de 2000	
<b>Número de estudiantes de la Educación Superior en América Latina</b>	
1950 : 267.000	1990 : 7.350.000
1970 : 1.640.000	2000 : 11.500.000
1980 : 4.930.000	2005 : 15.293.181
<b>Tasa de incremento anual de la matrícula: 6%</b>	
Sector Privado: 8%	
Sector Público: 2,5 %	
<b>Tasa bruta de escolarización terciaria</b>	
1950 : 2,0%	1990 : 17,1%
1970 : 6,3%	2000 : 19,0%
1980 : 13,8%	
2003 : 28,7% (IESALC)	
<b>Tasa en los países desarrollados: entre 50 y 88 60%</b>	
Europa : 56/88 % - EE.UU.: 82 %	
<b>Asia, África y Estados Árabes:</b>	
Asia: 1% Afganistán/89% South Korea	
África: 1% Angola/10% Nigeria	
Estados Árabes: 3% Mauritania/29% Egypt	
Fuentes: N. Fernández Lamarra, 2008. UNESCO, Institute of Statistics, 2007. GUNI, 2008. IESALC. F. López Segrera, 2007.	

Fuente: UNESCO 2007

Elaboración: UNESCO 2007

Anexo 21 Modelo de Plan de Capacitación para Admisión

## PROPUESTA ACADÉMICA

Taller:

### “MEJORA DE PROCESOS FACTURACION Y MATRICULA”

*Bueno, mejor, “El mejor”. Nunca descansas hasta que  
tu bueno sea mejor y tu mejor, sea “El mejor”.*

*Tim Duncan*

#### Objetivo General:

Brindar a los participantes los conocimientos, habilidades y herramientas que les permitan desarrollar un proceso mucho más eficiente en el trámite de matrículas además de optar por el cambio y la adaptación de éste, que propicie la productividad en el trabajo.

#### Metodología:

Se utilizará el enfoque de coaching con metodología expositiva, casos prácticos, anclajes audiovisuales para afianzar el aprendizaje, utilizando además técnicas de risoterapia para mantener la atención.

#### Facilitador:

VIVIANA RENGIFO, Licenciada en Administración de empresas por la UNPRG. Diplomado de especialización en Gestión del factor humano por la UPC. Actualmente Jefa de Capacitaciones y Coaching de la UPN. Docente externo en la UPN y el Instituto San Ignacio de Loyola. Especialista en manejo de aplicativos UPN.

\* Nota: El temario está sujeto a variaciones, pudiendo agregar, quitar o cambiar algunos temas, de acuerdo a las necesidades de la capacitación y necesidad de la empresa y público objetivo.

Fuente: Propia para la investigación

Elaboración: Propia

Anexo 22 Entrevista con la jefa de Admisión UPN Los Olivos - Sara Ormaeche



Fuente: Propia para la investigación

Elaboración: Propia

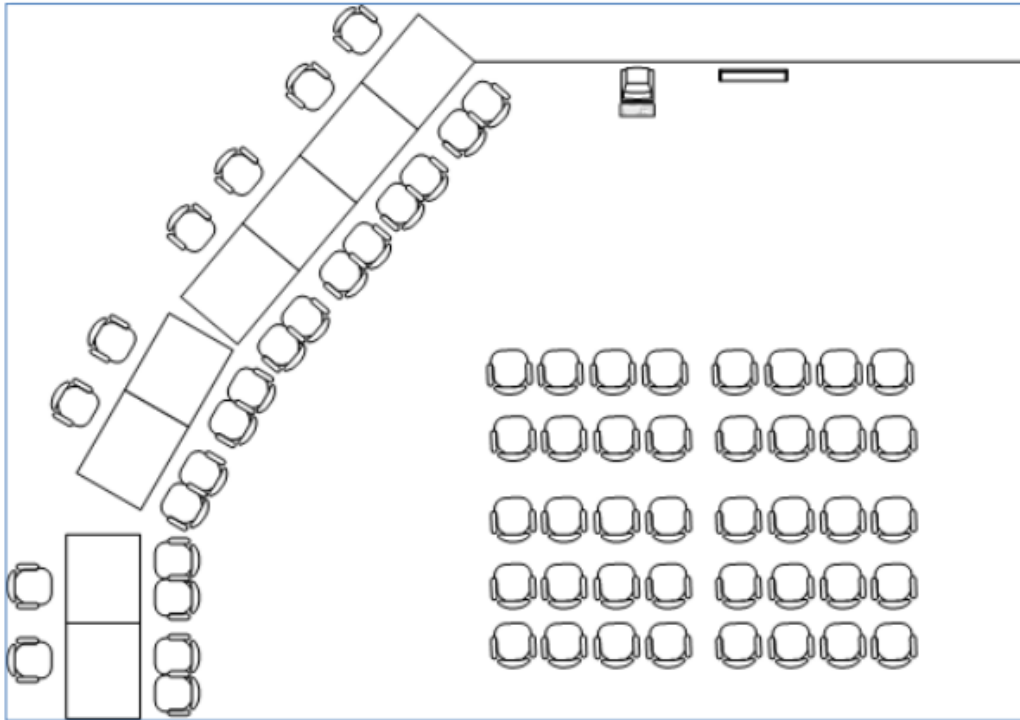
Anexo 23 Entrevista con la jefa de Pregrado regular UPN Los Olivos - Saby Granda



Fuente: Propia para la investigación

Elaboración: Propia

Anexo 24 Layout de Admisión UPN Los Olivos



Fuente: Propia para la investigación

Elaboración: Propia

Anexo 25 Permiso para realizar encuesta

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor: César Verastegui Ramos

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Universidad Privada del Norte – UPN, en la sede de Los Olivos, de la Facultad de Negocios, requería validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el grado de Licenciado en Administración.


El título de mi proyecto de investigación es: "Mejoras de procesos en el trámite de matrículas para estudiantes nuevos, de pregrado regular en el área de admisión de la Universidad Privada del Norte y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento de mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en la variable comprendida en mi investigación.


El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación (SI)
- Certificado de validez de ENCUESTA / ENTREVISTA (SI)

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.  
Cesar Lu Leon



  
Firma

Apellidos y nombre: Verastegui Ramos César E.  
D.N.I: 07524244

Fuente: Propia para la investigación

Elaboración: Propia

Anexo 26 Permiso para uso de nombre de empresa

Lima \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

Estimados:

Me place extenderles un cordial saludo, en ocasión de solicitarles que los estudiantes de término de Administración de esta prestigiosa institución, Universidad Privada del Norte; y Cesar Eduardo Lu León, pueda tener el debido permiso de ustedes para realizar el Proyecto de Tesis en su prestigiosa empresa **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE** y acceso a la misma con fines de obtener informaciones que les permitan desarrollar su proyecto de trabajo de grado o fin de carrera.

Dado que la **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE** es una empresa dedicada al sector educativo, he decidido visitar sus instalaciones para obtener información que me permita completar este Proyecto de Grado sobre el tema de investigación relacionado al “**MEJORAS EN EL PROCESO DE MATRICULAS PARA ESTUDIANTES NUEVOS DE PREGRADO REGULAR EN EL AREA DE ADMISION DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE SEDE LOS OLIVOS: 2017**”. En adicción consideran oportuno para su empresa, la sociedad y ellos que se realice su proyecto de tesis en la misma, y cuyo estudio y/o proyecto de tesis contribuirá e impactara en dicha organización positivamente.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarles mi más alta consideración y estima.

Atentamente,  
Cesar Eduardo Lu León

---

Cecilia Revollar Ortega  
Gerente de sede Los Olivos UPN

Fuente: Propia para la investigación

Elaboración: Propia