

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN

ALTA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PROPUESTA DE UN
MODELO ALUMNI PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON
EGRESADOS DE LA UPC

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR

Lester Aguilar Berastain

Fiorella Ginocchio Blanco

Frank Jerí Gómez

Flor Silva Burga

Fernando Sotelo Raffo

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ALTA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Lima, octubre de 2016

Tabla de contenido

Introducción	6
CAPÍTULO 1	7
1. Antecedentes	7
1.1. Antecedentes	7
1.2. Situación actual	11
1.3. El desafío	20
1.4. Problemática	21
1.5. Alcance del Trabajo de Investigación	22
1.6. Esquema de Investigación Elegida	23
CAPÍTULO 2	28
2. Conceptos importantes	28
2.1. Concepto de Alumni	28
2.2. Significado de Alumni	31
2.3. ¿Quién es un Alumni?	32
2.4. Visión Alumni.....	33
2.5. Los beneficios de pertenecer a una Red Alumni	33
2.6. Objetivos de alumni	34
2.7. La razón de ser de una Red de Alumni	34
2.8. La relación con los Alumni	35
2.9. Construyendo el Relacionamiento	37
2.10. Planificación estratégica del relacionamiento con Alumni	39
2.11. Desarrollo de un plan de Comunicación	40
2.12. Como construir el puente entre Estudiantes y Egresados	41
2.13. Elementos importantes en un plan para un programa con Alumni	41
2.14. Mejores Prácticas	42
2.15. Benchmark	49

CAPÍTULO 3	63
3. Los Egresados de la UPC	63
3.1. Alumni UPC.....	63
3.2. El egresado de la UPC.....	64
3.3. ¿Qué esperan los egresados de UPC?	68
3.4. Diagnóstico de los intereses de los Alumni a nivel global.....	71
3.5. Análisis de Egresados de la UPC	83
3.6. Análisis FODA.....	85
CAPÍTULO 4	89
4. Propuesta Modelo Alumni.....	89
4.1. ¿Quiénes son los Alumni de la UPC?	89
4.2. Modelo Conceptual Alumni UPC.....	101
4.3. Modelo de Negocios Canvas	109
4.4. Portafolio de Acciones Propuestas por el Modelo Alumni	117
4.5. Plan de Comunicaciones	134
4.6. Portafolio de acciones contempladas por la propuesta.....	138
4.7. Aspecto Económico del plan	138
4.8. Resultados de la Implementación de las Primeras Acciones del Plan Propuesto	143
CAPÍTULO 5	149
5. Conclusiones.....	149
Bibliografía	153

Índice de Figuras

Figura 1. Ficha Técnica de Encuesta	11
Figura 2. Resultados de encuesta: Sentimientos hacia UPC	12
Figura 3. Participación de egresados en actividades	18
Figura 4. Proyección de Egresados.....	21
Figura 5. Tendencia de la participación de Alumni	22
Figura 6. Ciclo de progreso.....	36
Figura 7. Perfil del egresado de la UPC	65
Figura 8. Resultados de la Encuesta: Servicios esperados	69
Figura 9. Resultados de la Encuesta: Servicios más valorados.....	70
Figura 10. Convocatoria a eventos.....	70
Figura 11. Razones principales para permanecer activo en la red de ALUMNI	72
Figura 12. Facilidad de Financiamiento de la Escuela	74
Figura 13. Actividades más valiosas experimentan por alumnos desde graduación.....	76
Figura 14. Formas en que alumnos podrían apoyar su escuela de negocios.....	78
Figura 15. Acciones con las que un equipo de relaciones alumni podría mejorar rápidamente la experiencia de los egresados	82
Figura 16. Modelo Conceptual Alumni UPC.....	102
Figura 17. Detalle del Modelo Conceptual Alumni UPC.....	102
Figura 18. Modelo de Negocios Canvas	110
Figura 19. Variación de inversión propia UPC y autosostenibilidad planteada por el modelo.....	141

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. MIT Alumni Association.....	50
Ilustración 2. Página web MIT	52
Ilustración 3. MIT Travel.....	53
Ilustración 4. MIT Club	54
Ilustración 5. Centrum Centro de Negocios (PUCP)	56
Ilustración 6. Centrum Alumni	57
Ilustración 7. Facilidades de formación para Egresados	59
Ilustración 8. Nivel de Contribución de la UPC en Habilidades del Egresado	108
Ilustración 9. Empleabilidad Alumni UPC.....	108
Ilustración 10. Consecución del Trabajo Egresados UPC	109
Ilustración 11. Habilidades Profesionales desarrolladas por UPC en sus egresados	118
Ilustración 12. Porcentaje de empleabilidad e los egresados de UPC	119
Ilustración 13. Consecución del trabajo de los egresados UPC.....	119
Ilustración 14. Importancia de red de contactos que ofrece UPC a los egresados.....	122
Ilustración 15. Servicios que valora el egresado de la UPC.....	123
Ilustración 16. Resultados del indicador de satisfacción de los egresados (NPS) 2015.....	130
Ilustración 17. Indicadores de calidad recibidos en la UPC.....	143
Ilustración 18. Resultados del Indicador de satisfacción de los Egresados (NPS) 2016.....	144
Ilustración 19. Indicador de satisfacción del seguimiento a egresados.....	145
Ilustración 20. Nivel de satisfacción con seguimiento a egresados	146
Ilustración 21. Conocimiento de UPC Alumni y comunicación de UPC Alumni	147
Ilustración 22. Indicador de recompra de productos UPC.....	148

Índice de Tablas

Tabla 1. Ranking de Universidades Peruanas.....	10
Tabla 2. Mejores Prácticas Internacionales.....	43
Tabla 3. Mejores Prácticas en Perú anivel Pregrado.....	47
Tabla 4. Mejores Prácticas en Perú a Nivel Postgrado.....	48
Tabla 5. FODA – Programa de Generación de Alumni	85
Tabla 6. Características Comparadas de tres Generaciones en Atracción y Retención.....	99
Tabla 7. Características Comparadas de tres Generaciones en Desarrollo	100
Tabla 8. Características Comparadas de tres Generaciones en Compensaciones.....	101
Tabla 9. Recompra de productos UPC por ALUMNI de Pregrado	104
Tabla 10. Recompra de productos UPC por Alumni de EPE	105
Tabla 11. Tipos de Clientes de la UPC	111
Tabla 12. Los canales para UPC Alumni	113
Tabla 13. Tipos de Egresados a Fidelizar	114
Tabla 14. Beneficios Propuestos para Alumni.....	128
Tabla 15. Acciones Propuestas por el modelo Alumni.....	139
Tabla 16. Porcentaje propuesto de egresados en sistema ALUMNI	140
Tabla 17. Porcentaje de sostenibilidad del modelo propuesto en el tiempo	141
Tabla 18. Nuevo porcentaje de sostenibilidad del modelo propuesto	142

Introducción

La relación de un estudiante con su alma mater es un elemento importante en la formación que la universidad brinda a los alumnos. Los egresados de una universidad son los representantes ante la sociedad de una casa de estudios y además son los encargados de plasmar la misión de esta.

Este Trabajo de investigación presenta una propuesta para gestionar la relación con sus egresados de la mejor manera posible. El modelo Alumni planteado se basa en tres pilares fundamentales a través de los cuales se podrá desarrollar una relación cercana entre la UPC y sus egresados. El primer pilar está enfocado en el egresado y se centra en el desarrollo profesional de los egresados, el segundo pilar tiene como objetivo desarrollar la retribución que es lo que los egresados y la UPC pueden hacer por la sociedad, este pilar se enfoca en la misión de la UPC, y el tercer pilar se enfocará en desarrollar el carácter promotor del egresado para con la universidad.

La propuesta de este modelo presenta un conjunto de acciones de corto y mediano plazo que servirán para lograr los objetivos perseguidos por la tesis. El desarrollar y sostener la relación con el egresado será importante para la universidad ya que le permitirá mantener una red de contacto con ellos y de esta forma podrá validar en unos casos y apoyar en otros a terminar la formación que se inició en las aulas. Este modelo pretende generar en el alumni un lazo inquebrantable con su alma mater que fundamentará su sentimiento de orgullo por su universidad y alimentará su carácter promotor de la misma.

CAPÍTULO 1

1. Antecedentes

En este primer capítulo la idea es establecer las condiciones de partida de la situación actual de los egresados de la UPC. A lo largo de este capítulo se presentará información relevante en la descripción de cómo es actualmente la situación del Alumni de la UPC en relación a los sentimientos que tienen por la universidad. Esta información es producto de una encuesta realizada por la universidad.

1.1. Antecedentes

Hasta mediados de la década de los 90, en el Perú, la oferta de universidades privadas era insuficiente para los jóvenes que egresaban del colegio cada año. Las universidades privadas y estatales que existían en ese momento ofrecían principalmente pocas carreras, muy poco diferenciadas y metodologías tradicionales. Las mejores empresas, principalmente buscaban egresados de las universidades tradicionales por el peso de la historia y la tradición, aunque los seleccionados no se ajustaran al perfil que buscaban. (Ekos negocios, 2013)

En 1994, cuatro emprendedores cuestionaron el statu quo y en cierta forma reinventaron la industria de la educación superior en el Perú. Ellos, con una gran visión, crean una

universidad diferente. Es así que nace la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con una propuesta distinta, basada en un modelo educativo que complementa la calidad académica con el énfasis en el desarrollo de competencias personales y en la constante innovación.

El Modelo Educativo de la UPC se orienta a la formación de los alumnos a través de una educación que los prepara para la aplicación del conocimiento, el ejercicio de la reflexión y la toma de conciencia crítica frente a sus acciones y decisiones. Ello implica integrar conocimientos, habilidades y actitudes no solo en su práctica profesional sino también en su formación personal. Las competencias que la UPC definió como claves para la formación integral de sus alumnos eran: pensamiento crítico, comunicación, creatividad, espíritu emprendedor, orientación al logro y como fundamento el sentido ético. El desarrollo de estas competencias en los alumnos de la UPC, claramente los diferenciaría. Esto se refleja en los índices de empleabilidad de los egresados. (Ipsos, 2015)

La UPC pone especial énfasis en que los programas que se ofrezcan se ajusten a las necesidades del mercado, para ello muchas de las facultades nacen y cuentan con Consejos Consultivos de destacados profesionales de esa profesión o ciencia que guían y aportan en el desarrollo de los contenidos de estudios.

Con respecto a las carreras, el principio implícito es que siempre debe tener algo diferente. En primer lugar la orientación hacia la aplicabilidad de lo aprendido, así como un enfoque emprendedor y de gestión. Finalmente las carreras ofrecen un grado y una mención, dándoles a los egresados una especialización que los diferencia en el mercado laboral desde un inicio.

Otra actividad clave es la inserción de los alumnos en el mercado laboral luego de haber culminado su carrera. Para ello, la Oficina de Oportunidades Laborales juega un rol vital. Es mandatorio que el alumno realice prácticas pre profesionales, las que tienen una doble finalidad, por un lado que los alumnos complementen sus estudios con la aplicación real de lo aprendido y por otro lado para que las empresas y el mercado tomen conocimiento del perfil de egresados que forma la UPC.

En el año 2004 la UPC pasa a formar parte de Laureate International Universities, la red de universidades más grande del mundo. Cuya misión es “Hacer accesible una educación superior de calidad para hacer un mundo mejor “. Los miembros de esta red comparten los conocimientos y las mejores prácticas en el campo de la educación superior con el objetivo de formar profesionales preparados a nivel internacional. Actualmente, Laureate International Universities está formada por 71 instituciones en 25 países¹.

Con el objetivo de aportar a la educación superior y transformar el país con jóvenes líderes, a partir del 2010 la UPC inició un periodo de expansión importante. Actualmente cuenta con 4 modernos campus en la ciudad de Lima, uno de ellos en Monterrico, otro en San Isidro, el tercero en Villa, Chorrillos y el nuevo campus en San Miguel.

Durante los primeros 20 años de vida institucional, la UPC tuvo un gran enfoque en consolidarse como institución educativa superior de alta calidad y fue ganando un buen posicionamiento ya que sus egresados estaban siendo reconocidos en el mundo laboral. La UPC en corto tiempo logró posicionarse entre las 3 universidades de donde las empresas más reconocidas del país buscan colaboradores. (Estudios IPSOS publicado en el diario Gestión, 17 de diciembre 2013).

Luego de 20 años en el mercado, la UPC se enfoca en sus egresados, que ya con aproximadamente 15 años en el mercado laboral podrían estar honrando la misión de la UPC: Formar líderes íntegros e innovadores para que transformen el Perú.

En estas dos décadas la UPC ha logrado alcanzar gran reconocimiento en el país, ubicándose entre las diez mejores universidades del Perú². Asimismo, ha tenido un crecimiento exponencial e importantes cambios organizacionales.

¹ www.laureate.net/ournetwork

² Cfr. Revista América Economía 2015

Tabla 1. Ranking de Universidades Peruanas

Rk 2015	RK 2014	UNIVERSIDAD	RÉGIMEN	LOCALIDAD	AÑO DE CREACIÓN	TOTAL DOCENTES 2015	DOCENTES PHD/ TOTAL DOCENTES 2015	DOCENTES FULL-TIME/TOTAL DOCENTES 2015	PROYECTOS CONCURSABLES PÚBLICOS Y PRIVADOS ADJUDICADOS 2013-2014	CARRERAS 2015	CARRERAS ACREDITADAS	TOTAL CONVENIOS INTERNACIONALES TOP 100 (2)	TOTAL ALUMNOS 2014
1	1	PUCP	PRIVADO	LIMA	1917	2.327	21,3	25,3	63	49	11	2	20.016
2	2	U. CAYETANO HEREDIA	PRIVADO	LIMA	1969	745	20,1	22,8	307	13	3	2	3.924
3	2	U.N.M. DE SAN MARCOS	ESTATAL	LIMA	1551	3.130	15,7	48,8	23	62	13	0	31.156
4	4	U. DEL PACÍFICO	PRIVADO	LIMA	1962	358	21,5	27,1	46	9	3	1	4.068
5	-	U.N. DE INGENIERÍA (UNI)	ESTATAL	LIMA	1876	1.252	9,4	58,4	21	27	7	0	11.120
6	6	UPC	PRIVADO	LIMA	1994	4.460	4,1	17,0	3	48	7	2	39.384
7	5	U. DE LIMA	PRIVADO	LIMA	1962	1.124	7,7	8,3	3	11	8	4	17.093
8	7	U. DE PIURA	PRIVADO	LIMA/PIURA	1961	577	22,2	43,8	10	20	1	0	6.033
8	8	USIL	PRIVADO	LIMA	1995	1.665	10,3	19,8	1	38	38	2	16.572
10	9	U. ESAN	PRIVADO	LIMA	2003	328	15,9	11,0	0	9	3	4	3.861

Fuente: Revista América Economía 2015

El crecimiento de UPC, en capacidad como en calidad educativa, genera también que el número de sus egresados sea cada vez mayor, es por ello que la estrategia de acercamiento y participación del Programa UPC Alumni cobre cada vez más valor.

Dado que los egresados personifican o evidencian el cumplimiento de la propuesta de valor de las universidades, son ellos los encargados de difundir su calidad académica, son referentes directos o promotores para potenciales nuevos alumnos y podrían regresar a la institución como estudiantes de programa de extensión o postgrado o como docentes. Es por ello que para las universidades es relevante mantener una relación estrecha y permanente con ellos.

Las instituciones educativas más reconocidas del país y del extranjero logran mantener un sólido vínculo con sus egresados a través del tiempo, brindándoles programas, actividades y beneficios exclusivos tales como reencuentros, cenas, deportes, capacitaciones, entre otros.

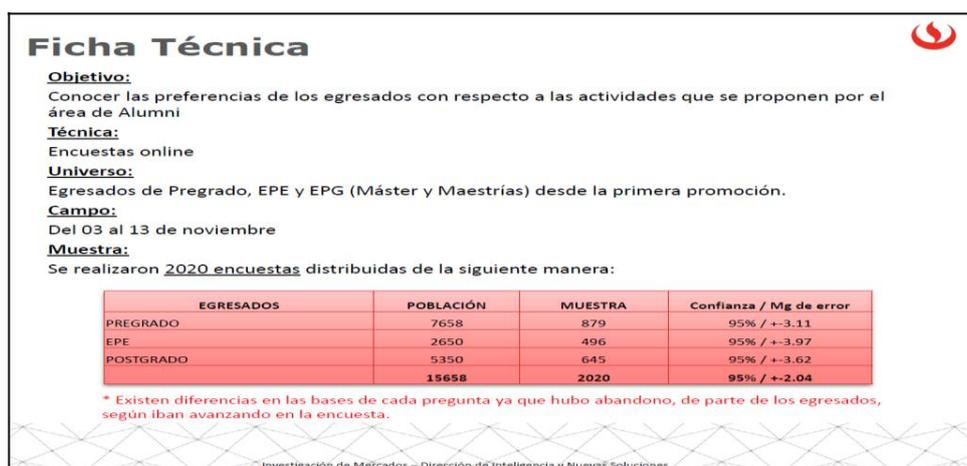
Es así que a mediados del 2014, cumpliendo 20 años de vida institucional, la UPC decide empezar a gestionar el vínculo con sus egresados de manera oficial, creando el Programa UPC Alumni, con el fin de reforzar la relación con sus egresados, ya que ellos son los que mejor pueden representar a UPC en el mercado.

1.2. Situación actual

Actualmente el Programa UPC Alumni se dirige a los egresados de los programas de Pregrado, EPE, Máster y Maestría, que son todos aquellos que tienen un grado otorgado por UPC. Si bien la UPC también tiene otros programas, tales como diplomados o EEG que tienen menor duración, estos no están a cargo del Programa Alumni, por ser programas que no reciben un grado.

Uno de los primeros pasos en esta tarea fue conocer cuál era el sentir de los egresados hacia UPC y que es lo que valorarían recibir de UPC. En noviembre del 2014 se realizó una encuesta on line a egresados. Se envió la encuesta a 15,658 egresados y se obtuvo respuesta de 2,020 egresados (13%)

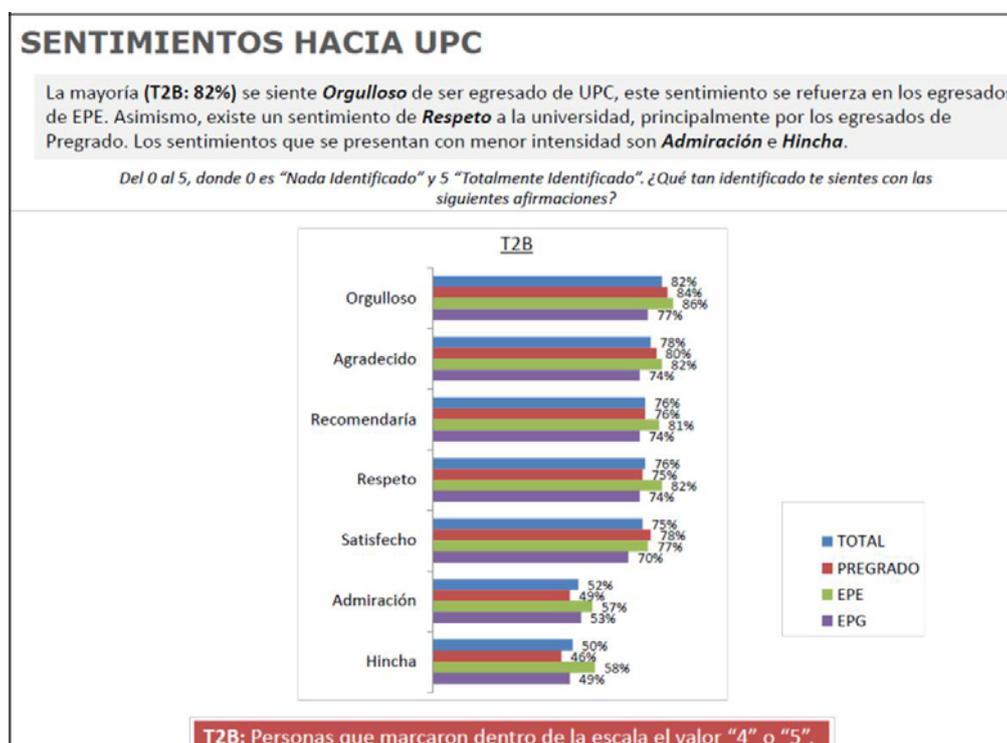
Figura 1. Ficha Técnica de Encuesta



Fuente: Elaboración propia

De esta encuesta se encuentra que el 82% de los egresados se siente orgulloso de ser egresado de UPC. Sentimiento que tiene una puntuación más alta en los egresados de EPE 86% y Pregrado 84%. Entre otros sentimientos hacia UPC encontrados en los egresados, encontramos la disposición a recomendar, donde se ve que el 76% de los egresados estaría dispuesto a recomendar UPC a un familiar o amigo. Esta disposición es más alta entre los egresados de EPE, donde se encuentra que el 81% estaría dispuesto a recomendar.

Figura 2. Resultados de encuesta: Sentimientos hacia UPC



Fuente: Elaboración Propia

1.2.1. Sentimientos presentes en el vínculo entre la UPC y sus egresados de pregrado

Un estudio realizado por el área de Investigación de Mercados de la UPC en diciembre de 2014³ reveló que algunos de los principales sentimientos con los que

³Cfr. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas 2014a

más se identifica este público son el orgullo, el agradecimiento, la satisfacción y el respeto.

Por ello, para efectos del presente trabajo de investigación, se definen algunos de los principales sentimientos que están presentes en el vínculo que se ha establecido entre la Universidad y sus egresados a partir de 1999, año en el que se realizó la primera graduación de pregrado.

1.2.1.1. Orgullo

De acuerdo a la etimología del término se le relaciona a dos conceptos: el catalán *orgull* y el francés *orgueil*⁴. Asimismo, la RAE⁵ lo define como arrogancia, vanidad, exceso de estimación propia, que a veces es disimulable por nacer de causas nobles y virtuosas.

El filósofo José Antonio Marina y la historiadora y especialista en documentación, Marisa López Penas definen al orgullo como una forma de amor: “Es un amor a nosotros mismos por méritos propios”⁶. Es decir, alude a un sentimiento positivo de respeto y satisfacción hacia uno mismo.

Sin embargo, también es posible definirlo como una elevada y exagerada autoestima. En muchas ocasiones se le relaciona con los conceptos de presunción pues tiene que ver con la apariencia, es decir, “mostrar alguien en su actitud que está satisfecho de sí mismo y se

⁴ Cfr. Definición.De 2015a

⁵ Cfr. Real Academia Española 2015

⁶ Cfr. Marina y López 1999:115

considera importante o superior a otros.”⁷

En función al objetivo de esta investigación, se define orgullo como el sentimiento de enaltecimiento y amor propio que surge al ser o formar parte de una comunidad prestigiosa y reconocida. En el caso de los egresados, este concepto estaría referido al nivel de este sentimiento respecto al centro de estudios donde se formaron profesionalmente.

Para evaluar este concepto se analizará qué tan orgullosos se sienten los egresados respecto a la UPC, a qué se debe ese nivel de orgullo y, en el caso de los recién egresados, qué tendría que hacer la universidad para que se sientan orgullosos de haberla elegido.

1.2.1.2. Agradecimiento

Una de las acepciones encontradas sobre este término en la RAE⁸ lo define como “sentir gratitud o dar gracias”. Por ello es bueno conocer el origen de la palabra gratitud que a su vez procede del vocablo en latín *gratitudo*,⁹ que tiene dos partes: por un lado la palabra *gratus*, que significa “agradable y agradecido” y por el otro lado el sufijo *tudo* que equivale a “cualidad”.

El sentimiento de gratitud es la capacidad de una persona de ser agradecida, es la forma como una persona agradece el favor o beneficio que ha recibido. Desde el punto de vista de la psicología positiva¹⁰, se le considera una fortaleza, ya que representa una forma para desarrollar niveles adecuados de satisfacción, bienestar emocional y calidad de vida.

⁷ IBIDEM

⁸ Cfr. Real Academia Española 2015

⁹ Cfr. Definición.De 2015b

¹⁰ Cfr. Moyano 2015

Desde el punto de vista educativo, objeto de esta investigación, se analizará qué tan agradecidos se sienten los egresados respecto a la educación recibida de UPC, cuál es su nivel de agradecimiento y gratitud y cuáles son las razones de que exista o no este sentimiento hacia la Universidad.

1.2.1.3. Satisfacción

Para Philip Kotler, economista y reconocido gurú del marketing, la satisfacción es “el nivel de estado del ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.”¹¹ Siguiendo esta línea de pensamiento, y llevando el concepto al plano universitario, un egresado se encontraría satisfecho cuando el desempeño del servicio educativo recibido alcanzó o superó sus expectativas.

La importancia de que los egresados sientan que la Universidad satisfizo o excedió sus expectativas va más allá de solo asegurar que este grupo está completamente a gusto con la experiencia vivida. Del grado de satisfacción que manifiesten los graduados dependerá posteriormente la fidelización de los mismos, así como la potencial transmisión de su experiencia en términos positivos hacia personas ajenas a la institución, lo cual redundaría en beneficio para la imagen de la Universidad.

1.2.1.4. Respeto

El filósofo José Antonio Marina¹², y la historiadora y especialista en documentación, Marisa López Penas comentan respecto a este sentimiento lo siguiente: *“cuando la persona admirada está dotada de mérito y autoridad, aparece el respeto y lo definen como un miramiento y reverencia que se tiene a alguna persona”*.

De acuerdo a la etimología del término, la palabra respeto proviene del latín *respectus* que

¹¹ Cfr. Kotler 2001: 96

¹² Cfr. Marina y López Penas 1999: 125

significa “atención” o “consideración”. Asimismo, la Real Academia Española (RAE)¹³ lo relaciona con el acatamiento a una persona, lo cual incluye cortesía y atención.

El respeto permite reconocer, apreciar y valorar tanto las cualidades como los derechos de las personas y, por lo tanto, se puede aplicar a grupos de personas u organizaciones. Además, es aplicable a la vida misma, es decir, al respeto hacia nuestros familiares, amigos, entre otros.

Desde el punto de vista educativo, objeto de esta investigación, se analizará el nivel de respeto que sienten los egresados hacia UPC, que implica indagar sobre el respeto que solían sentir hacia sus autoridades, maestros y compañeros, entre otros.

Aparte de lo recogido en la encuesta realizada en el 2014, el programa está inspirado en un análisis de las universidades a nivel nacional y un benchmarking de prestigiosas universidades a nivel internacional. Además de una investigación con referentes especializados en gestión de relaciones con egresados, como es el caso de *CASE Council for Advancement and Support of Education* de Estados Unidos (CASE, 2014). Estas referencias permitieron conocer cuáles eran las premisas para construir un programa de egresados consistente y sostenible.

El programa UPC Alumni, se crea con el siguiente propósito:

Reconectar con los más de 17,700 egresados* que confiaron su futuro profesional a UPC.

Asegurar que vivan sus sueños profesionales.

Hacer que se sientan bienvenidos en la UPC.

Asegurar que sienten orgullo por ser egresados de la UPC.

Comprometerlos para que se conviertan en promotores de la UPC.

*Egresados a diciembre de 2014.

El programa UPC Alumni basa su estrategia para alcanzar los siguientes 3 objetivos:

¹³ Cfr. Real Academia Española 2015

1. Estar presente en el corazón y mente de los egresados, para que así sean promotores de UPC.
2. Continuar construyendo una marca sólida a través del éxito profesional de los egresados
3. Ser la mejor y más grande red de egresados que da valor a los egresados y a la UPC. La estrategia inicial planteada estuvo soportada en 6 pilares: Comunicación, Educación Continua, Oportunidades Laborales, Networking, Beneficios y Propósito. Todo con el objetivo reforzar el sentimiento de orgullo y fortalecer el “engagement” con su Alma Máter.

El componente fundamental para la comunicación con los egresados es contar con una base de datos actualizada. Todos los años se realizaba una actualización solo a los egresados de los 3 últimos años, ya que a ellos se contactaba para el estudio de empleabilidad que realiza Ipsos Apoyo. Durante el 2015 se realizaron esfuerzos para poder trabajar en la actualización de los datos de los que egresaron desde 1999. Se contó con el apoyo de llamadas telefónicas de la Dirección de Inteligencia y Nuevas Soluciones (DINS), en el mes de febrero y en agosto, logrando actualizar el 61% de la base de egresados. De la misma manera, se aprovecha todo contacto con ellos para que completen un formulario que permita actualizar sus datos. En estas actualizaciones es muy importante validar sus datos de contacto para poder mantener la comunicación con ellos como también para saber dónde están laborando actualmente y que cargos ocupan. Durante todo el 2015 se mantuvo comunicación constante con los egresados a través de webmails para mantenerlos informados sobre noticias de la universidad o para invitarlos a eventos, vía Newsletters que recopilaban las notas de los eventos realizados y también con un mailing a sus casas para que conozcan sobre Alumni. También se lanzaron medios digitales para compartir

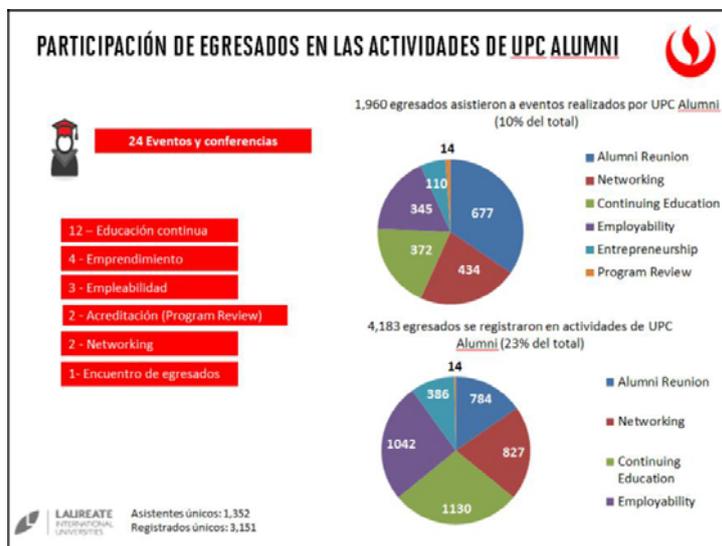
información con los egresados tales como: página web <http://www.upc.edu.pe/html/0/landing-pages/2014/alumni/>, la cual cuenta con información relevante a los egresados dividida en 3 grandes secciones: Educación continua, donde se muestran todas las oportunidades que tienen por ser egresados de UPC; Empleabilidad, donde encuentran links directos a Ofertas Laborales y donde también pueden solicitar practicantes (alumnos y egresados recientes) para trabajar en sus

empresas; y por último Networking donde se muestra la galería de fotos de los eventos que se han venido realizando. De la misma manera se creó el grupo en LinkedIn “Alumni UPC” al cual solo pueden acceder aquellos que son egresados ya que se valida su status con secretaría académica. El grupo en LinkedIn es una herramienta muy valiosa, ya que permite conocer información laboral de los egresados.

Los dos últimos medios de comunicación que lanzó UPC Alumni son: un Blog donde se documentan todas las actividades, noticias de egresados y otros relacionados a egresados y Facebook “UPC Alumni” todos con el objetivo de ampliar las formas de contacto con ellos. En Facebook se comparten artículos de interés para los egresados todos los días y también se comparten las notas y fotos de los eventos que realizamos.

A lo largo del 2015 se realizaron un total de 24 eventos para egresados, divididos en los temas que se muestran en la figura 3.

Figura 3. Participación de egresados en actividades



Fuente: Elaboración propia

En el primer año, el concepto de Alumni ha tenido muy buena acogida por los miembros de la comunidad de egresados de UPC, que a los eventos asistieron un total de 1,960 egresados

(10% del total) y otra muestra del interés es que 4,183 egresados se registraron para participar en los eventos (23% del total). A pesar que los que se registran no llegan a asistir, igual llenan una ficha de registro que nos permite actualizar sus datos. Para el primer año se contó con un presupuesto de S/.197,754.00 que se utilizó completamente (no se tienen los presupuestos para otros años porque el 2016 fue el primer año de funcionamiento de Alumni). Un aprendizaje muy valioso de este 2015, es que cuando se provee algo de valor, una conferencia con un expositor reconocido o un taller, los egresados están dispuestos a pagar por asistir. De la misma manera, el hecho que ellos paguen por asistir, permite tener un mejor control en la asistencia, ya que cuando no hay pago de por medio, la asistencia es entre 30% y 40% sobre confirmados y cuando pagan, asiste el 95% de los confirmados. Por otro lado, se genera un total de S/. 43,784 de ingresos con tres de las actividades realizadas:

El 1er encuentro UPC Alumni (S/. 40,335)

El taller de Design Thinking (S/. 3,220)

Por la venta de merchandising a través de la tienda virtual (S/.229). Vale mencionar que esta venta se alcanzó sin promoción alguna, solo se ubicaron los productos en la tienda y los usuarios los adquirieron.

El equipo:

Durante los 5 primeros meses del 2015, UPC Alumni solo contaba con una gerente a cargo de la creación, planificación y realización de actividades. A partir del mes de junio, se incorporó un asistente, a cargo de todo el apoyo logístico y general del área y un practicante profesional quien también apoya en todas las actividades del área pero con mucho más enfoque en la comunicación. Ambos son egresados de UPC, el asistente es egresado de Ingeniería Industrial y el practicante es recién egresado de Comunicación Audiovisual y Medios Interactivos.

Dado que el equipo es bastante reducido se necesita contar con diferentes personas como apoyo para la realización de actividades y eventos.

1.3. El desafío

El desafío del presente trabajo de investigación es desarrollar un plan estratégico para llevar a cabo los Objetivos del Programa UPC Alumni, en línea con el de la Red Laureate International Universities. Este plan estratégico se desarrollará a través de la concepción de un modelo que trabaje los aspectos más importantes.

El objetivo del Plan Alumni que UPC ha planteado para los próximos 3 años con el Programa Alumni, es consolidar una gran comunidad de egresados de UPC que sean promotores activos de la institución y reconocidos en la comunidad.

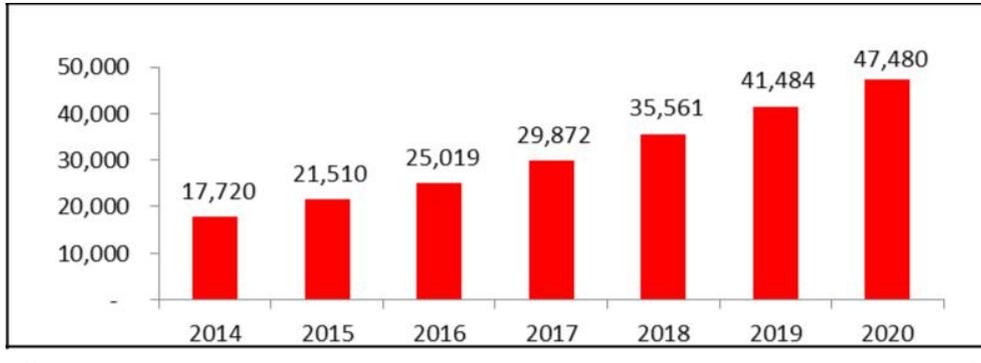
Para esto, es necesario desarrollar un programa que permita fortalecer el vínculo y que refuerce el orgullo de ser egresado de UPC, acercándolo al día a día de la UPC, construyendo una relación ganar- ganar (Win to Win) que siga desarrollando los sentimientos de agradecimiento, satisfacción, orgullo y respeto, tanto de UPC por sus egresados, como de ellos por UPC. La situación ganar – ganar es aquella en la que las dos partes de un trato logran sus objetivos.

Para fortalecer el vínculo, y para que los egresados se mantengan en contacto con su alma mater, el programa de Alumni debe ser relevante y también les debe agregar valor. Para reforzar el orgullo, los egresados deben estar bien posicionados profesionalmente y conocer los logros que viene obteniendo su institución y otros egresados como ellos.

Otro desafío es que el programa que se lleve a cabo debe ser de alguna forma auto sostenible ya que a medida que crecen los egresados, la universidad no podrá ampliar el presupuesto para operación del programa. El crecimiento de la universidad en los últimos años hará que el aumento de egresados sea de 17% Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC).

Se proyecta para el 2020 una comunidad de cerca de 50,000 egresados

Figura 4. Proyección de Egresados



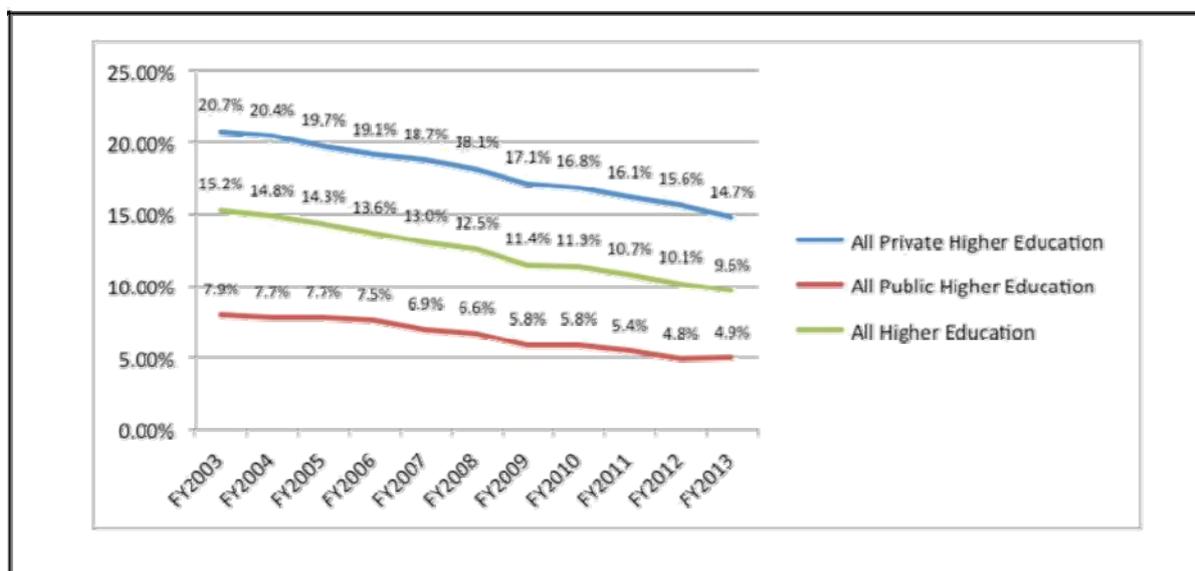
Fuente: Elaboración propia

1.4. Problemática

El principal foco de este trabajo de investigación, es definir un modelo para la gestión estratégica para el Programa Alumni y así lograr los objetivos planteados por UPC.

Se debe considerar que este objetivo es innovador en el Perú dado que las universidades locales no tienen muy desarrollado este concepto y no trabajan su relación con exalumnos a través de un modelo conceptual. A nivel global, el modelo propuesto, también resulta una innovación sobre todo en estos momentos en el que el modelo clásico de relación con alumni decae en sus resultados. Si bien es cierto prestigiosas universidades locales tienen asociaciones de egresados, no tienen un Programa Alumni como en Estados Unidos y otros países del mundo donde siempre ha existido la cultura de "Alumni" y donde los egresados participan activamente ya sea asistiendo a los eventos, siendo voluntarios, o usando ropa y distintivos de sus instituciones; donde además existe la cultura de dar a la universidad a través del pago de una membresía o de donaciones, está experimentando una disminución de aproximadamente 5 puntos porcentuales en número de egresados que estén activos. (CASE, 2015).

Figura 5. Tendencia de la participación de Alumni



Fuente: CASE Alumni Engagement Strategies Nov 2015

Esto se debe básicamente a que cada vez más existen organizaciones y actividades que buscan captar la atención de los egresados y de sus aportes. En pocas palabras, cada vez hay más competencia en lo referente a sus estudios de postgrado (para el caso de los egresados de la UPC, la competencia directa son: PUCP-Centrum, Universidad de Lima, Universidad de Piura, Esan). En el caso de la educación privada donde la caída ha sido más alta, es porque se encuentra entre los egresados el sentir de que ellos ya dieron lo suficiente a la institución durante sus años de estudio.

Otro punto a considerar, es la diversidad de los Egresados de UPC, donde se tiene egresados de los 3 programas que se ofrece, Pregrado, EPE y Postgrado (máster y maestría), teniendo diferentes rangos de edades, situación laboral, económica, diferentes intereses, situación laboral, etc.

1.5. Alcance del Trabajo de Investigación

Proponer un modelo de gestión estratégica de la relación con Alumni y un plan estratégico a tres años, que soporte los objetivos del Programa Alumni propuesto por la UPC enfocado

en los lineamientos de la Red Laureate International Universities, en el que se lleve a cabo los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar la base de participantes activos de Alumni
- Proponer estrategias que hagan que al tercer año de operación el modelo sea autosostenible económicamente por lo menos al 39% de su presupuesto.(Reducir el porcentaje de incidencia de la participación económica de la UPC en el presupuesto del modelo ALUMNI)
- Presentar una estrategia de comunicaciones para lograr lo antes mencionado
- Mejorar los sentimientos de Orgullo y Recomendación
- Generar satisfacción con las actividades del Programa de Alumni
- Plan de Profesores Egresados UPC
- Plan de Empleabilidad

Como se pudo describir a lo largo de este primer capítulo, los egresados de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas tienen ya un sistema que está naciendo y que se ocupa de algunos aspectos importantes de su relación con la UPC y con el continuo mejoramiento de su perfil profesional. Esto genera ciertos sentimientos de parte de los egresados hacia su alma mater lo que hace que esta relación sea muy positiva y que deba ser potenciada para lograr mayores ventajas en la formación continua de los egresados después de terminar su período en las aulas

1.6. Esquema de Investigación Elegida

Las investigaciones científicas pueden ser hechas a partir de métodos cuantitativos o cualitativos. La investigación cuantitativa consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma., mientras que la investigación cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría o modelo generado a

partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá como punto de partida para la investigación. (Martínez, 2006)

Para la presente investigación se requiere contar con una metodología que analice temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representen algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control. El trabajo de investigación necesita de una metodología que le permita entender una situación que viene ocurriendo y modelar una respuesta que le permita a la organización poder gestionar la relación con el Alumno de la UPC.

Según Martínez Carazo, el estudio de caso es:

“ Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”.

Siguiendo la definición anterior, se puede afirmar que el estudio de caso desempeña un papel importante en el área de la investigación ya que sirve para obtener un conocimiento más amplio de fenómenos actuales y para generar nuevas teorías, así como para descartar las teorías inadecuadas. También el uso de este método de investigación sirve, especialmente, para diagnosticar y ofrecer soluciones en el ámbito de las relaciones humanas, principalmente en psicología, sociología y antropología. (Martínez y Musitu 1995).

Se puede decir que esta herramienta elegida para aplicar en el presente trabajo será la metodología del caso. Será muy útil para ampliar el conocimiento en un entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes, porque con este método se puede analizar un problema, determinar el método de análisis así como las diferentes alternativas o cursos de

acción para el problema a resolver; es decir, estudiarlo desde todos los ángulos posibles; y por último, tomar decisiones objetivas y viables. (Crespo 2000)

El estudio de casos constituye un campo privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos de relaciones humanas aunque también el estudio de casos se ha utilizado desde un enfoque nomotético. Desde esta perspectiva, el estudio de casos sigue una vía metodológica común a la etnografía aunque quizás la diferencias en relación al método etnográfico reside en su uso, debido a que la finalidad del estudio de casos es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado. (Barrio, I; González, J; Padín, L; Peral, P; Sánchez, I; Tarín, E; 2010)

El estudio de caso destaca entre los diseños de tipo cualitativo, junto con los de investigación-acción y los estudios etnográficos, con los que se confunde con frecuencia (Expósito y otros 2004). En algunas disciplinas de administración es el método cualitativo de investigación más utilizado (Yacuzzi 2005). Dado el incremento que ha experimentado la realización de estudios de caso en investigación parece conveniente plantear su delimitación, pues no siempre se discrimina bien lo que es.

Aunque compartan algunos rasgos en común, aquí nos referimos al estudio de caso como metodología de investigación, no como instrumento de análisis o de diagnóstico previo a la intervención jurídica, clínica o educativa (Crespo 2000) ni como herramienta didáctica al servicio del aprendizaje activo (Martínez y Musitu 1995).

1.7.1. Tipos de estudios de casos

Los estudios de casos pueden clasificarse a partir de diferentes criterios. Atendiendo al objetivo fundamental que persiguen, se identifica tres modalidades:

- **El estudio intrínseco de casos:** su propósito básico es alcanzar la mayor comprensión del caso en sí mismo. Se quiere aprender de él en sí mismo sin generar ninguna teoría ni generalizar los datos. El producto final es un informe básicamente descriptivo

- **El estudio instrumental de casos:** su propósito es analizar para obtener una mayor claridad sobre un tema o aspecto teórico (el caso concreto sería secundario). El caso es el instrumento para conseguir otros fines indagatorios.

- **El estudio colectivo de casos:** el interés se centra en indagar un fenómeno, población o condición general a partir del estudio intensivo de varios casos. El investigador elige varios casos de situaciones extremas de un contexto de objeto de estudio. Al maximizar sus diferencias, se hace que afloren las dimensiones del problema de forma clara. Este tipo de *selección* se llama *múltiple*: se trata de buscar casos muy diferentes en su análisis pero que al menos al principio sería relevantes. (Barrio, I; González, J; Padín, L; Peral, P; Sánchez, I; Tarín, E; 2010)

Los estudios de casos se agrupan en tres tipos diferentes según la naturaleza del informe final.

- **Estudio de casos descriptivo.** Este, presenta un informe detallado del caso eminentemente descriptivo, sin fundamentación teórica ni hipótesis previas. Aporta información básica generalmente sobre programas y prácticas innovadoras.

- **Estudio de casos interpretativo.** Aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información.

- **Estudio de casos evaluativo.** Este estudio describe y explica pero además se orienta a la formulación de juicios de valor que constituyan la base para tomar decisiones. (Barrio, I; González, J; Padín, L; Peral, P; Sánchez, I; Tarín, E; 2010)

En conclusión se puede decir que la investigación planteada por el presente trabajo se puede definir como un estudio de caso intrínseco descriptivo.

CAPÍTULO 2

2. Conceptos importantes

En el presente capítulo se procederá a fijar ciertos conceptos importantes alrededor de los Alumni. Será fundamental, para poder entender a los egresados, establecer qué y quién es un Alumni, que buscan, que intereses tiene un egresado luego de terminar su carrera universitaria, cómo ve a la universidad donde estudió (Alma Mater) , cómo la universidad debe seguir cultivando esta relación. Luego estos conceptos ayudarán a modelar un esquema de desarrollo de la relación de la universidad con sus egresados.

2.1. Concepto de Alumni

El concepto alumni es el plural de alumnus, con esta palabra se hacía mención o se designaba a los estudiantes que habían terminado sus estudios en alguna Universidad del mundo occidental. Así se comprueba en la documentación más antigua de entidades fundantes como la Università di Boloña, creada en 1088. (www.alumniunab.cl/alumni/historias-alumni)

Sin embargo, el concepto alumni adquiere una nueva connotación a principios del siglo XIX, cuando diversas universidades anglosajonas propiciaron que sus antiguos estudiantes se organizaran en asociaciones oficialmente reconocidas. Ello permitió a los egresados establecer un nexo permanente con sus centros de estudios, al tiempo que la experiencia universitaria trascendió los años de la juventud y de los aprendizajes curriculares formales,

para transformarse en un sello permanente, en un compromiso de por vida. (www.alumniunab.cl/alumni/historias-alumni)

Los antecedentes tempranos de las asociaciones de alumni permanecen en la penumbra, aunque es probable que la primera organización de este tipo haya sido efectuada en el Williams College de Estados Unidos, en 1821. Según R. Beals, en su *Aspects of Post-Collegiate Education*, de 1939, hacia 1850 existían 13 asociaciones, mientras que para 1875 eran 35. A fines del siglo XIX, esta práctica se extendió a la mayoría de las universidades norteamericanas e inglesas, y cada comunidad contó con reconocimiento y ayuda institucional, teniendo pronto funcionarios y patrimonio propios. En dichos tiempos, las asociaciones solían conformarse sobre la base de generaciones de egreso o de acuerdo a los lugares de proveniencia de los estudiantes. La Universidad de Columbia introdujo una influyente innovación en este ámbito, pues, además de tener asociaciones de alumni para cada una de sus escuelas – tales como Ingeniería, Leyes, Negocios o Cirugía Dental y Oral, entre otras- logró unificar a todas estas entidades bajo la Alumni Federation of Columbia University. (www.alumniunab.cl/alumni/historias-alumni)

La comunicación con los antiguos estudiantes fue una labor compleja, dadas las limitaciones técnicas y las complejidades geográficas de la época. Por ello, fue común la publicación de magazines y el envío frecuente de correspondencia para mantener el contacto entre los egresados, y de estos con sus respectivas Universidades. Con estas prácticas se beneficiaban los estudiantes, al establecer redes sociales y de trabajo, y la Casa de Estudios, al obtener retroalimentaciones valiosas y usar la experiencia de los alumni como referencia para los nuevos aprendices. Se valoró especialmente que las jóvenes generaciones tuvieran la oportunidad de conocer a sus predecesores más sobresalientes, estimulándolos a obtener resultados semejantes o superiores. Todo este circuito virtuoso ha favorecido, por décadas, el prestigio de los centros de enseñanza y de los profesionales que en ellos se forman. (www.alumniunab.cl/alumni/historias-alumni)

En la actualidad, las redes sociales han facilitado las interconexiones en las asociaciones de alumni, reforzando su labor en ámbitos tan variados como la inserción laboral, investigación y extensión universitarias, apoyo a posgraduados, emprendimiento y actividades recreativas para sus miembros, entre muchos más. Durante el siglo XX, las asociaciones de alumni han expresado, a nivel mundial, la diversidad universitaria en que se originaron, surgiendo organizaciones sobre la base del origen étnico-racial, como la Harvard Black Alumni Society; de la religión, como la Catholic Alumni Clubs International; del género, como la Japanese American Women Alumnae of UC Berkeley, y muchas otras que se han articulado a partir de intereses compartidos en artes, deportes, entretenimiento y otros ámbitos de la vida cotidiana. El concepto de alumni ha pasado de ser un sinónimo de “ex alumnos” a significar a los estudiantes egresados organizados. Así, el momento de la titulación, en vez de una despedida -un dejar de ser- se transmuta en una declaración de mutuo y permanente reconocimiento y colaboración entre el estudiante y su Universidad, entendida como Alma Mater. (www.alumniunab.cl/alumni/historias-alumni)

Decididos a promover y fortalecer la vinculación de la Universidad con sus exalumnos, la Dirección de Relaciones Institucionales -unidad a cargo de esta área- está desarrollando una serie de iniciativas, cuyo punto de partida es el nuevo concepto que identificará el vínculo con los antiguos estudiantes. (www.ucsc.cl)

En concreto, ya comenzó a ser distribuido un Newsletters personalizado para los exalumnos de cada facultad e instituto, cuya periodicidad será bimensual, de manera que permanezcan informados de lo que se está haciendo en la Universidad y en sus respectivas unidades. También se abrió un concurso interno, donde profesores y estudiantes podrán postular a financiamiento para la realización de actividades dirigidas a exalumnos. (www.ucsc.cl)

2.2. Significado de Alumni

La palabra Alumni es más que una red o comunidad, es un estatus al cual pertenecen todos los titulados o egresados de carreras de Pregrado y Postgrado de una Institución, y mediante el cual se quiere que estreches lazos colaborativos con tus ex compañeros, profesores y la institución, para así potenciar los vínculos, contactos y experiencias formando un grupo activo que se beneficie mutuamente y haga crecer nuestro prestigio ayudándose donde quiera que se desempeñen. (www.alumniunab.cl)

La Dirección de Egresados o Alumni, como se le conoce a este tipo de agrupaciones de ex alumnos en Europa y Estados Unidos, fue creado en agosto de 2009 y nace como respuesta a la necesidad de la Universidad y exalumnos por mantener un vínculo permanente, de valor mutuo y trascendente con su Facultad, Carrera, Autoridades, Profesores y Compañeros. (www.alumniunab.cl)

Alumni aspira a reforzar los lazos de pertenencia de los Egresados con su Universidad, y de éstos entre sí, con el fin de que los profesionales formados en la casa de estudios cuenten con un espacio que les permita mantener vivo el contacto y el vínculo con su Alma Mater. (www.alumniunab.cl)

A través del Alumni, se quiere que los egresados se sientan identificados y comprometidos con la institución, convirtiéndose en los principales voceros del espíritu e imagen de la Universidad en los distintos ámbitos en los que se desempeñen.

Alumni, es una instancia que permite a los egresados:

Compartir sus experiencias personales, profesional y del mundo empresarial.

Fomentar y promover las relaciones, vínculo, asociatividad y comunicaciones entre éstos y la Universidad.

Difundir los valores de la casa de estudios en diversas áreas en la que se desempeñan.

Generar conjuntamente alternativas de participación y mejoramiento continuo de la institución

Acercar nuevos proyectos, ideas, emprendimientos, etc., de crecimiento profesional o personal de los egresados, donde la Universidad y la misma Comunidad de Egresados puedan servir de apoyo para su el desarrollo de estos.

Orientar a los recién egresados en sus primeros pasos en el mundo laboral.

Fomentar el intercambio de experiencias de nuestros egresados de trayectoria con la comunidad de egresados y estudiantes de la Universidad.

Canalizar y respaldar las intenciones de ejercer docencia por parte de nuestros ex alumnos dentro de la universidad. (www.alumniunab.cl)

2.3. ¿Quién es un Alumni?

Antiguo alumnado de la Universidad: comprende a toda persona que haya mantenido una vinculación académica con una universidad. Esto es:

Egresados/as, que hayan cursado la totalidad de sus estudios, ya sean títulos oficiales o propios.

Ex Alumnos/as, que hayan cursado parte de sus estudios, bien acabando en otra Universidad o bien interrumpiendo sus estudios.

2.4. Visión Alumni

Construir una comunidad de embajadores egresados orgullosos y promotores de su alma mater, aumentando la percepción de valor de la institución y de sus egresados, contribuyendo a la visión institucional de ubicarse dentro de las mejores universidades.

2.4.1. Ejes fundamentales

Ser una fuente de información y retroalimentación permanente a la academia que permita mejorar la calidad de sus egresados, generando acciones correctivas.

Promover la permanente mejora profesional de sus egresados, incentivando programas de postgrado y educación continua para su vigencia y competencia profesional.

Contribuir al mejoramiento, deseabilidad y percepción de la marca de sus egresados dentro de los prospectos y empleadores.

Colaborar en el enriquecimiento constante del sentido de pertenencia y orgullo de su comunidad hacia su alma mater y su propósito con la sociedad.

Promover la asociatividad y dar apoyo a los egresados en sus proyectos e ideas, potenciando la red de contacto para ello

2.5. Los beneficios de pertenecer a una Red Alumni

Cada vez son más las escuelas y universidades latinoamericanas que buscan reunir a sus ex estudiantes, ya que se ha demostrado que crear este tipo de redes es una excelente estrategia para evaluar a los que están en proceso de titulación y conocer cuáles son los requerimientos que el mercado laboral está exigiendo. Hacer el seguimiento de los

egresados de una Universidad será la manera más importante de verificar si los resultados que los egresados obtienen en sus primeros años insertados en el mundo laboral son aquellos establecidos por la universidad como los objetivos de logro de su modelo educativo y así continuar mejorándolo en el tiempo.

2.6. Objetivos de alumni

- Mantener vivo y constante el contacto de la Universidad con sus egresados.
- Construir una comunidad más vinculada, con relaciones recíprocas.
- Escuchar y responder a las expectativas de nuestros exalumnos.
- Aprovechar la contribución de los exalumnos, no solo para la Universidad, sino para todos a quienes sirve.
- Facilitar espacios de encuentro con los exalumnos de la Universidad, fomentando las relaciones con sus profesores y con las múltiples áreas de la Universidad.
- Impulsar las actividades de formación continua, perfeccionamiento y la relación profesional entre los egresados.

2.7. La razón de ser de una Red de Alumni

El compromiso de la Universidad con sus alumnos no termina con el egreso de éstos, sino que prosigue durante toda la vida. Con la obtención del título o grado cambia la relación universidad-estudiante y se inicia una nueva: universidad-alumni.

Por esto, Alumni busca aumentar y resguardar esta relación, fortaleciendo el nexo afectivo, convirtiéndose en un vínculo explícito, consciente, positivo y lleno de sentido para los exalumnos.

Por otra parte, la sociedad actual demanda una permanente actualización y aprendizaje,

razón por la cual Alumni facilita el acceso a una formación continua, para estar al día en cada una de las áreas del conocimiento.

Finalmente, Alumni es el vínculo de comunicación para dar a conocer el quehacer de la Universidad donde sea que sus egresados estén, y, al mismo tiempo, es la forma de recibir retroalimentación e incorporar las ideas y aportes de los exalumnos.

Alma máter es una expresión procedente de la locución latina *alma mater*, que significa literalmente «madre nutricia» (que alimenta) y que se usa para referirse metafóricamente a una universidad, aludiendo a su función proveedora de alimento intelectual, generalmente para referirse al sitio en donde determinada persona cursa o cursó sus estudios universitarios. (www.ecured.cu)

Lo correcto y lo más recomendable en el uso culto es decir «la alma máter», y no «el alma máter», ya que la palabra *alma* es en latín un adjetivo, no un sustantivo.

La locución era usada en la Antigua Roma para describir a la diosa madre y, más tarde, a la Virgen María, pero el origen de su uso actual es el lema *Alma Mater Studiorum* («madre nutricia de los estudios») de la universidad más antigua del mundo occidental en funcionamiento ininterrumpido: la Universidad de Bolonia, fundada en 1088. La locución pasó a muchas lenguas modernas con el significado de academia en el sentido de comunidad científica. (www.ecured.cu)

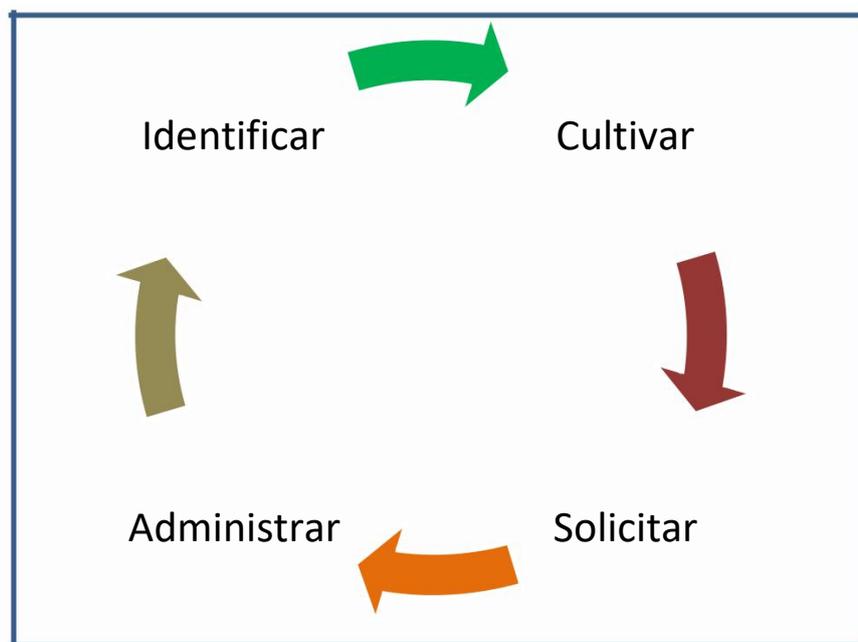
2.8. La relación con los Alumni

La institución necesita comunicarse efectivamente con sus egresados (Alumni) compartiendo con ellos toda la información que se requiera. El sistema debe ser capaz de construir una conexión profunda entre sus alumni y las facultades de las que ellos provienen para incrementar el orgullo por su alma mater.

Las relaciones con los egresados son un mecanismo de apoyo para todo avance. Piense en esto: el trabajo de relacionamiento con los alumni puede ciertamente tener un impacto en todas las facetas de su progreso, de desarrollo hasta la mercadotecnia y de las comunicaciones hasta los registros de alumnos o las relaciones de gobierno. Lo que esto significa es que relaciones con los egresados no son un fin en sí mismas sino un medio para lograr un fin.

El ejemplo más básico de este ciclo se muestra en la figura 6 en estos cuatro pasos con total objetividad, se ve que un buen programa de relaciones con alumni puede tomar la iniciativa en la realización de al menos tres de estas cuatro tareas. Después de todo, ¿quién mejor para identificar posibles voluntarios?, cultivar a través de comunicaciones de calidad, capacitación y programación, comprometer para solicitar ayuda luego administrar los hechos con el tipo de cuidado y alimentar de valores y principios por lo que los profesionales egresados son conocidos.

Figura 6. Ciclo de progreso



Fuente: Feudo (2010)

2.9. Construyendo el Relacionamento

Las nuevas investigaciones confirman que la clave para que los egresados estén comprometidos con su universidad es proporcionarles una experiencia de excelente calidad de estudiantes; dejar la relación hasta el punto de graduación y disminuirá el apoyo de ex alumnos. Los resultados provienen de un estudio, dirigido por Carringtoncrisp, hecho sobre 7 0000 egresados a nivel mundial.

(Carringtoncrisp, 2012)

Entre los descontentos con la experiencia de estudiante sólo un 4% de alumnos respondió que se sentía comprometidos y 8% conectado en comparación con 58% y 63% respectivamente entre los satisfechos. Facultades pobres y la falta de reto intelectual son motores claves de la insatisfacción.

Para muchos estudiantes de negocios, motivación es todo acerca de los resultados de la carrera, sin embargo, menos de la mitad de los egresados encuestados describen el apoyo en su carrera como buena en sus escuelas.

Con fondos de egresados como un objetivo creciente de muchas escuelas, el estudio también puso de relieve la magnitud del desafío - apenas más de la mitad (57%) de los egresados dicen que es "un poco confuso cómo apoyar el negocio de la escuela financieramente". Sin embargo, sólo 1 de cada 4 indican que no existe ninguna circunstancia bajo la cual ellos sustentarían con recursos financieros.(Carringtoncrisp, 2012)

Andrew Crisp, uno de los autores del informe, comentó: "la relación de egresados es tanto emocional como es transaccional y potencialmente más. Sin embargo menos de la mitad de los encuestados están de acuerdo que se siente enganchado o conectado a su escuela, son parte de una comunidad o tienen un sentido de pertenencia. Si las escuelas de negocios

logran ver esto de la forma correcta, habrá mucho que ganar de la relación de egresados como: mentores, proporcionando prácticas, promoviendo la escuela marca y potencialmente mejor recaudación de fondos." (Crisp, 2012)

Aquí se presentan los pilares para la construcción de una sólida relación entre la organización y sus egresados. (Feudo, 2012)

1. Conoce a tus Colegas.

Conoce a los colegas (contraparte) que te ayudarán a desarrollar la relación con los egresados. Cuanto más conoces a alguien mejor relación podrás establecer con esa persona.

2. Plantea metas de largo plazo

Determina cuáles son los logros que tus colegas esperan alcanzar en el trabajo en los próximos uno a tres años; luego comparte también tus metas.

3. Crear pasos de corto plazo

Establecer objetivos de corto plazo que permitan ir monitoreando el logro de la meta final. Estos objetivos permitirán unificar los esfuerzos de cada miembro del equipo para así llegar enfocados a las metas establecidas.

4. Plan de reuniones

Programar reuniones (semanales, quincenales o mensuales) para discutir estrategias, logros y retos.

5. Comunicarse, comunicarse, comunicarse.

Mantener siempre las líneas de comunicación abiertas con todo el equipo.

2.10. Planificación estratégica del relacionamiento con Alumni

Antes de comenzar con el planeamiento estratégico se deben hacer ciertas suposiciones básicas:

Planear toma tiempo

La planificación es un proceso y debe ser abordado de una manera reflexiva y sistemática. Toma tiempo recopilar la información, identificar a los involucrados, buscar inputs, desarrollar ideas y buscar retroalimentación.

Entender la misión , Visión y metas de la institución

Se debe alinear el plan a las metas y a la dirección de la institución. La misión y la dirección del relacionamiento con Alumni deben estar alineadas con aquellas de la institución para así mantener la coherencia. De esta forma se mantiene la validez de la misión y del alineamiento del relacionamiento con los egresados. Si es necesario, la dirección y misión del relacionamiento con Alumni debe ser redefinida para alinearse con los de la institución.

Conseguir apoyo

Para que el plan resultante sea adecuado, en su elaboración se deben tener en cuenta los puntos de vista de la administración, los egresados, los profesores y los estudiantes. De esta forma el plan elaborado tendrá una base segura para el éxito.

(Feudo, 2010)

2.11. Desarrollo de un plan de Comunicación

2.11.1. Comunicación Efectiva con los Egresados.

Los egresados quieren recibir información y noticias de lo que ocurre en su universidad. La comunicación con los Alumni entonces se enfocará en mantenerlo actualizados sobre lo que ocurre en su alma mater, en consecuencia ellos seguirán ligados y conectados con la institución de la que se graduaron.

2.11.2. El plan de Comunicación

El reto más importante al que se enfrenta el plan de comunicaciones hoy es determinar cuanta información y de qué manera se debe llegar a los egresados.

El concepto de enfocar y segmentar las comunicaciones es muy importante, sobre todo si el objetivo es aumentar el retorno de la inversión de tiempo del personal, talento y dinero gastado en la empresa.

El plan de comunicación, debido a las múltiples ocupaciones de los Alumni, debe tener en consideración el envío del mensaje correcto de la forma correcta. Así el objetivo se podrá cumplir sin ningún problema. (Feudo, 2010)

2.11.3. Componentes importantes del plan.

La principal guía para desarrollar el plan de comunicación con los egresados es mantener este de la forma más simple posible. El plan debe contestar a las siguientes preguntas: ¿Quién?; ¿Qué?; ¿Dónde?; ¿Cuándo?; ¿Por qué? y ¿Cómo?

¿Quién es la audiencia a quién nuestra comunicación se dirige? ¿Qué es lo que se quiere transmitir a la audiencia?

¿Dónde están los canales a través de los cuáles la institución desea comunicar?

¿Cuándo es apropiado enviar los mensajes y cuán frecuentes deben ser las comunicaciones con los alumni?

¿Por qué es importante para tu misión?

¿Cómo te comunicarás con los alumni? (Feudo, 2010)

2.12. Como construir el puente entre Estudiantes y Egresados

El involucramiento de los egresados comienza con una experiencia positiva cuando ellos fueron estudiantes. Los egresados quienes estuvieron involucrados y comprometidos con su institución cuando fueron estudiantes tienden a convertirse en Alumni más activos. Ellos reconocen la importancia de retribuir a su alma mater a través de voluntariado y compromiso donando su tiempo para engrandecer a su institución.

(Feudo, 2010)

2.13. Elementos importantes en un plan para un programa con Alumni

1. Aprendizaje Permanente

Los beneficios potenciales de integrar el aprendizaje en una estrategia de relaciones con alumni incluyen mejorar la calidad de vida de egresados, aumentando su lealtad y fidelidad a la institución y lo que les permite cada vez más hacer contribuciones positivas a la escuela y a la sociedad en general.

2. Proyectos de ayuda social

El involucrar a los alumni en proyectos de apoyo social será un elemento muy importante en el ofrecimiento de la institución a sus egresados. El programa Alumni debe aprovechar toda la fuerza de voluntariado que poseen los egresados, especialmente los más jóvenes, para que a través de ellos la institución ponga en práctica el apoyo que debe dar a la sociedad frente a las diversas necesidades y en función a su misión y visión. (Feudo, 2010)

2.14. Mejores Prácticas

2.14.1. Universidades internacionales

Para hacer un análisis más detallado de la oferta que existe en el mercado para el alumni de las diferentes universidades, veremos cuáles son los servicios y beneficios que ofrecen las mejores universidades en el mundo y las mejores universidades en el Perú.

Para ello agruparemos los beneficios en los siguientes temas:

- Desarrollo de carrera
- Networking
- Viajes
- Voluntariado
- Campus
- Otros

A continuación haremos un resumen consolidado de las mejores prácticas sobre los servicios y beneficios para el alumni que brindan 12 de las universidades más reconocidas a nivel mundial (MIT, Harvard University, University of Cambridge, University of Oxford, Stanford University, Yale, Chicago, Princeton, PENN, FIU, University of Miami).

(<https://alum.mit.edu/home> ; <https://alumni.harvard.edu/>; www.alumni.cam.ac.uk; www.alumni.ox.ac.uk; <https://alumni.stanford.edu>; <http://www.aya.yale.edu/>; <https://alumniandfriends.uchicago.edu/>; <https://alumni.princeton.edu/>; <http://www.alumni.upenn.edu/>; <https://fiualumni.com/>; <https://welcome.miami.edu/>;))

Tabla 2. Mejores Prácticas Internacionales

<p>Desarrollo de Carrera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de orientación profesional: Consultas individuales en todos los aspectos del desarrollo profesional, tales como toma de decisiones, estrategia de búsqueda de empleo, creación de redes de contacto y evaluación de ofertas. • Recursos de carrera: Para los alumnos en transición de trabajo, ofrecen herramientas, plantillas y consejos para evaluar su trayectoria profesional y como pulir su currículum considerando el campo de trabajo al que aplicaran. • Seminarios vía Web: podrán aprender de los expertos y de otros compañeros egresados acerca de cómo articular una nueva visión de su carrera, el desarrollo de un plan de marketing personal y cómo construir su marca profesional. • Programas de Carrera: presentaciones y reuniones presenciales a través de los clubs de Alumni identificados alrededor del mundo sobre temas de desarrollo de carrera. • Herramientas Online de uso exclusivo para el alumni para administrar bases de datos que conectan a las empresas que buscan ejecutivos y a los egresados que están buscando empleo. Plataforma que permite acceder al alumni a diversas ofertas de trabajo. • La universidad organiza conferencias, eventos de Networking con diversas organizaciones, grupos de LinkedIn exclusivos para el alumni, Guías de Carrera, bolsas de trabajo para egresados, ferias de empleo y asesoría mediante citas por Skype.
<p>Networking</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas online interactivas con toda la información necesaria para que el alumni pueda identificarse geográficamente y así contactar a otros egresados para generar oportunidades de negocio, oportunidades laborales, compartir experiencias y conocimientos, o simplemente tener reuniones de confraternidad alrededor del mundo. • Asociación de Egresados conformados por la universidad donde se ofrece una amplia gama de redes de contactos y beneficios tales como acceso a eventos relacionados a la carrera y campo de estudios, bolsas de trabajo y redes de contacto a nivel mundial, descuentos de hasta un 20% en estudios posteriores, y reuniones de cada promoción para celebrar los 25 y 50 años de egresados. • Club de Egresados creados y conformados por los mismos alumnos de manera voluntaria y según su ubicación geográfica. Los egresados son invitados a unirse a uno de los clubes que usualmente tienen presencia en varios países del mundo. Pueden conectarse a través del Directorio de Alumni de la universidad.

<p>Viajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tours educativos en donde la universidad brinda a sus egresados (en algunos casos junto con sus familiares) la oportunidad de viajar alrededor del mundo en compañía de especialistas reconocidos en diferentes campos de investigación, los cuales compartirán sus conocimientos y darán charlas durante el viaje. • La programación de los viajes de investigación se publica anualmente y cuentan con sistemas que permiten que los egresados administren sus reservas en el viaje escogido. • Mantienen informados a su alumni vía correo electrónico de los últimos proyectos de investigación y los cronogramas de los viajes y actividades.
<p>Voluntariado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de Asociaciones de Egresados conformados por voluntarios entusiastas y comprometidos que invierten su tiempo en la mejora de sus comunidades locales organizando comités entre egresados y estudiantes. • La creación de un premio anual que reconoce a los egresados de la universidad que son voluntarios en diversos programas en beneficio de la comunidad. Es un reconocimiento público. • Convertir a la universidad en socio dentro de su comunidad, compartiendo talentos, información y recursos que permitan tener un impacto positivo en la ciudad donde se ubica. <p>Propagar sus resultados a otras ciudades en todo el mundo. Las principales acciones han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a Comunidades en áreas como la salud, la educación, las oportunidades económicas, la seguridad pública, y las artes. - Educación Extendida, toman los aprendizajes más allá de las aulas a través de programas e iniciativas que fortalezcan las escuelas locales y crean oportunidades para estudiantes y profesionales. - Estimulando la Innovación: invitan a diferentes asociaciones locales para ayudarlos en la innovación de productos y soluciones comercializables, la creación de empresas e iniciativas que contribuyan al crecimiento económico.
<p>Campus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alumni Shop con regalos y merchandising especial. • Acceso libre a los centros universitarios de deportes y gimnasios • Acceso libre para todos sus egresados a las bibliotecas de la universidad. • Acceso a una vasta colección de material online disponible en la Web. • 20% de descuento en cursos y especializaciones, y en cualquier título publicado por la universidad • Link que permite a los egresados acceder a material académico. • Ofertas especiales para recursos de aprendizaje, librerías y suscripciones a revistas. • El centro de conferencias del Campus está disponible para reuniones, coloquios, retiros y conferencias organizados por el alumni, con capacidad hasta de 250 asistentes.

Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de crédito de la marca de la universidad que beneficia a la misma universidad con cada transacción realizada. La tarjeta ofrece tasas competitivas, así como préstamos personales y financiamiento. • Credencial de la universidad que les ofrece una serie de descuentos y servicios en restaurantes, hoteles, entradas al cine, teatro, partidos deportivos, etc. • Distribución gratuita de revistas de la universidad. • Blog de la Asociación de Egresados, con historias de estudiantes, egresados y los acontecimientos por campus. • Portal donde se publican notas de egresados cuya labor tiene un impacto importante en la sociedad o en el campo de la investigación. • Invitaciones a eventos sociales realizados por la universidad. El egresado tiene la opción de mantenerse informado acerca de los eventos y reuniones del área en el que particularmente esté interesado. • Alumni Weekend: se realizan varios al año en diferentes ciudades donde está el alumni. Hay una serie de actividades a las que los egresados pueden asistir como son charlas, foros, exhibiciones de libros y presentaciones de nuevos proyectos e investigaciones.
--------------	---

Fuente: Elaboración Propia con información de (<https://alum.mit.edu/home> ; <https://alumni.harvard.edu/> ; www.alumni.cam.ac.uk; www.alumni.ox.ac.uk; <https://alumni.stanford.edu>; <http://www.aya.yale.edu/>; <https://alumniandfriends.uchicago.edu/>; <https://alumni.princeton.edu/>; <http://www.alumni.upenn.edu/>; <https://fialumni.com/>; <https://welcome.miami.edu/>;))

2.14.2. Universidades nacionales

Principales Hallazgos

- Las universidades nacionales tienen espacios virtuales diferentes para la Red Alumni de Pregrado y Postgrado.
- Se puede apreciar que para Pregrado se suelen incluir actividades deportivas de integración; mientras que para Postgrado giran en torno a eventos académicos.
- CENTRUM ha logrado expandir y potenciar las oportunidades de sus alumnos y egresados estableciendo Chapters Internacionales con The Tulane University, Maastricht School of Management Asociación y la Sociedad Beta Gamma Sigma.

- La red Alumni CENTRUM de la Pontificia Universidad católica del Perú (PUCP), es la única que, al igual que universidades americanas y mexicanas, ha creado su propia mascota (Puma) con el fin de fomentar la identidad con sus egresados.
- La Universidad del Pacífico (UP) lanzó la web del programa Líderes Responsables que busca contar las historias de éxito de sus egresados y demostrar que con esfuerzo se pueden lograr los objetivos.
- La última edición del boletín Alumni UP muestra un balance de la gestión 2009 – 2014 con el crecimiento de la universidad.
- La Red Alumni de USIL es la que destina mayor cantidad de espacios publicitarios para empresas en su página web y revista virtual “Alma USIL”.
- La oficina de Recursos Empresariales de la USIL creó el Programa Network Club con la finalidad de ayudar a los alumnos a incrementar su red de contactos, mediante el desarrollo de conversatorios con altos ejecutivos de reconocidas empresas.
- ESAN cuenta con un programa llamado Career Center que busca mejorar la empleabilidad de sus alumnos y egresados de las Maestrías mediante actividades que fortalezcan sus oportunidades de crecimiento profesional y personal.

A continuación se hará un resumen consolidado de las mejores prácticas sobre los servicios y beneficios para el alumni que brindan las universidades más reconocidas en el Perú (PUCP, CENTRUM Católica, Universidad del Pacífico, USIL, Universidad de Lima, ESAN, Universidad de Piura). A diferencia de las universidades internacionales, en las universidades peruanas existe diferencia entre lo que se ofrece para su Alumni de pregrado y posgrado, por lo que se hará el análisis por separado.

(<http://facultad.pucp.edu.pe>;<http://centrum.pucp.edu.pe/>;

<http://www.up.edu.pe/alumni-up>;

<http://alumni.usil.edu.pe/>;

<http://www.ulima.edu.pe/node/5477>;

<http://careercenter.esan.edu.pe/alumni/>;

<http://udep.edu.pe/alumni/>)

Tabla 3. Mejores Prácticas en Perú a nivel Pregrado

Pregrado	
Desarrollo de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas de trabajo online donde se monitorea la situación del mercado laboral para los profesionales egresados de la universidad. Es el medio de contacto entre las organizaciones que desean reclutar y los profesionales que han egresado de la universidad. También es un sistema que facilita la creación de oportunidades entre los egresados y los estudiantes. • Promoción de las becas existentes en la universidad y diversos organismos para promover los estudios de postgrado • Red de Negocios: espacio diseñado para ayudar a los egresados a promocionar sus empresas y/o servicios profesionales, en donde se contribuye a promover oportunidades de negocio en mercados locales, nacionales e internacionales.
Networking	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de Alumni que permite una mayor proximidad con los egresados. A través de estos sistemas se posibilita la relación entre los mismos egresados y entre la universidad y sus egresados, posibilitándose la discusión de temas académicos y laborales que sirven como mecanismo de retroalimentación para la revisión y modificación de la malla curricular y el perfil profesional del egresado. • Actividades organizadas por la universidad: reencuentros de egresados, convención de egresados, conferencias, homenajes a alumni distinguido, campeonatos deportivos, fan page en Facebook y twitter de Alumni actualizados con los últimos eventos realizados. • Descuento del 50% para el curso de titulación o para el Centro de Idiomas de la universidad.
Viajes	<ul style="list-style-type: none"> • No hay viajes de estudios con especialistas para los egresados.
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de voluntariado están dirigidos principalmente a los alumnos de pre-grado de la universidad con un promedio de entre 17 y 25 años de edad. Hay una oportunidad para comprometer al Alumni en estos programas. • Programas de voluntariado juvenil que capacitan a estudiantes universitarios para que generen espacios de educación no formal entre los alumnos de los últimos tres años de colegio.
Campus	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de biblioteca de manera gratuita • Envío de publicaciones de la universidad de manera gratuita

	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos y descuentos para llevar el curso de titulación • Convenios para acceder a descuentos con diversas instituciones y organizaciones (Centro de idioma, librerías, centros de belleza, restaurantes, etc.).
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas virtuales de publicación mensual que se envían gratuitamente a todos sus egresados

Fuente: Elaboración propia con información de(<http://facultad.pucp.edu.pe>;<http://centrum.pucp.edu.pe/>;
<http://www.up.edu.pe/alumni-up>; <http://alumni.usil.edu.pe/>; <http://www.ulima.edu.pe/node/5477>;
<http://careercenter.esan.edu.pe/alumni/>; <http://udep.edu.pe/alumni/>)

Tabla 4. Mejores Prácticas en Perú a Nivel Postgrado

Posgrado	
Desarrollo de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de Ferias Laborales a las que se convocan a las principales empresas nacionales e internacionales que buscan reclutar a alumnos y egresados. • Bolsas de trabajo online como medio de contacto entre las organizaciones que desean reclutar y los profesionales que han egresado de la universidad. También es un sistema que facilita la creación de oportunidades entre los egresados y los estudiantes. • Asesoría individual para mejorar las habilidades para la búsqueda de empleo y desarrollar estrategias de búsqueda de trabajo. • Orientación sobre cómo plasmar su marca personal en un curriculum de alto impacto, cómo tener una presencia online coherente, y en la gestión de una red de contactos adecuada.
	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la semana Internacional una vez al año, invitan a su alumni de Lima y provincias. Durante esa semana se llevan a cabo charlas, seminarios y coloquios dictados por profesionales de trayectoria académica y empresarial en el Perú y en el extranjero. Los expositores representan a universidades y escuelas de negocios de diferentes países como Inglaterra, España, Australia, Estados Unidos, México, Ecuador y Perú. • Plataforma de Networking para el Alumni que busca ser el medio de contacto permanente y directo entre la universidad y la comunidad de egresados de los programas de Doctorado, MBA, Maestrías y Máster Especializados.
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas entre las universidades y la empresa privada para promover la responsabilidad social (Ejm: CENTRUM Católica y el Grupo Scotiabank que buscan capacitar en cinco años a 40,000 micro y pequeños empresarios)

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de diversas historias de egresados sobresalientes que generan impacto positivo en las comunidades o países donde viven
Campus	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a los eventos locales e internacionales que organice la universidad o sus aliados estratégicos alrededor del mundo • Acceso permanente a la Bolsa y Ferias laborales • Acceso gratuito a las bibliotecas • Servicios y trámites: ventanilla única de atención para egresados • Descuentos de hasta el 25% para otros programas de la universidad, el beneficio se extiende al cónyuge e hijos.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios exclusivos con otras organizaciones como el Club de la Banca y Comercio. • Descuentos en entradas de cine, teatro e invitaciones exclusivas a inauguraciones de galerías de arte. • Ser parte de una red de alumni internacional en base a las alianzas que la universidad tenga con otras instituciones. • Revistas virtuales de publicación mensual que se envían gratuitamente a todos sus egresados

Fuente: Elaboración propia con información de (<http://facultad.pucp.edu.pe>; <http://centrum.pucp.edu.pe/>; <http://www.up.edu.pe/alumni-up>; <http://alumni.usil.edu.pe/>; <http://www.ulima.edu.pe/node/5477>; <http://careercenter.esan.edu.pe/alumni/>; <http://udep.edu.pe/alumni/>)

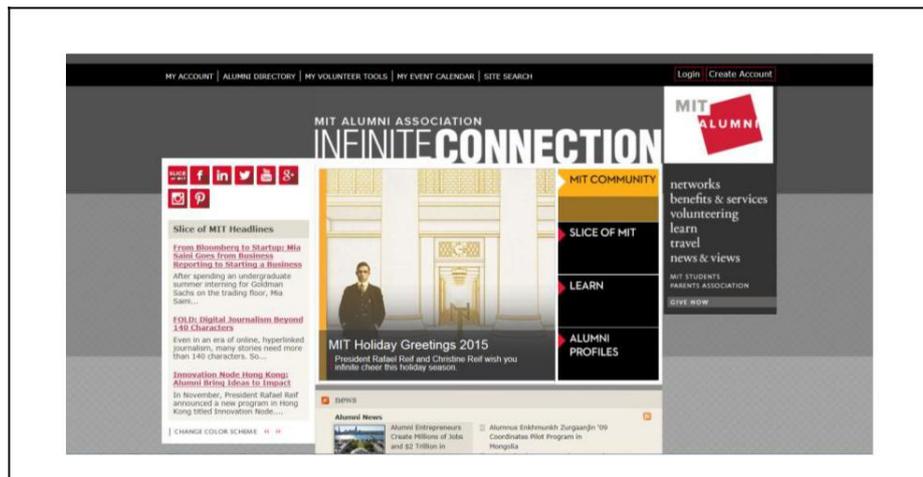
2.15. Benchmark

Para este proyecto de investigación y en vista que las universidades en el exterior y en el entorno nacional proponen muchas cosas parecidas, se ha escogido como referencia (benchmarks) a dos universidades una internacional y la otra nacional. Se tomará a **Massachusetts Institute Of Technology** como referencia a nivel global y **CENTRUM** como referencia a nivel local.

El detalle de los servicios y beneficios que ofrece cada universidad son:

2.15.1. MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Ilustración 1. MIT Alumni Association



Fuente: Link : <https://alum.mit.edu/home>

Desarrollo de carrera

Institute Career Assistant Networking (ICAN)

Es una red en donde, tanto egresados como alumnos intercambian información laboral. Los Egresados de MIT pueden publicar oportunidades de línea de carrera en esta Red (pasantías, trainees, etc). Esta información está disponible para los alumnos y recién egresados que estén interesados en iniciar una carrera en una empresa afín a su campo de estudio.

Alumni: bolsa de trabajo

Red exclusiva para egresados donde pueden buscar trabajo u ofertar su experiencia en caso sea necesario.

Technology Review

Cuentan con el asesoramiento de expertos para ofertas de trabajo en la industria de la tecnología.

Networking

MIT CLUB

Se refiere a grupos de Egresados ubicados en un mismo espacio geográfico. Estos egresados mantienen contacto a través una serie de actividades y eventos organizados por Voluntarios (personas que invierten su tiempo y esfuerzo en reunir y mantener en contacto a estudiantes y egresados de MIT). Además, los voluntarios tienen como fin mantener e incrementar las redes de investigación y oportunidades laborales para los egresados.

CLASSES

Sistema de afiliación que pretende generar lazos permanentes de comunicación entre los graduados de una promoción.

TECH REUNION

Evento que reúne a los egresados de facultades relacionadas a la tecnología en donde se comparten importantes avances tecnológicos.

CARDINAL & GREY SOCIETY

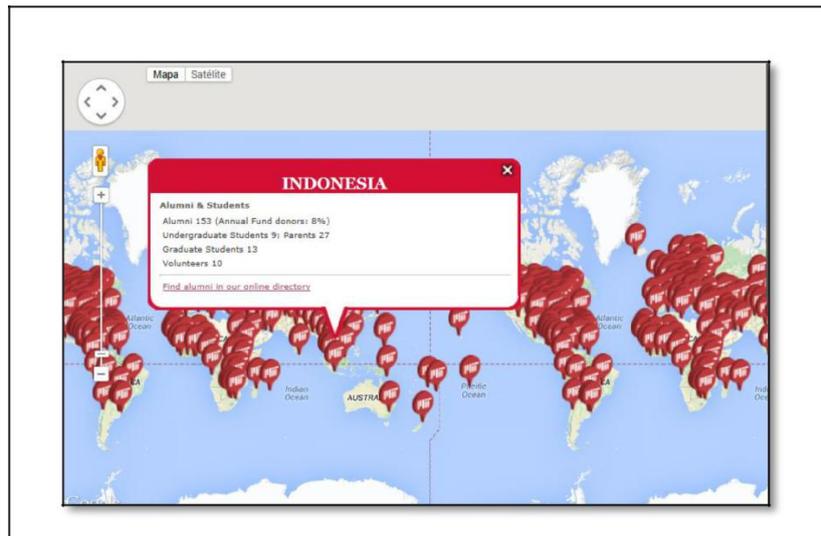
La Sociedad Cardenal y Gray invita a ex alumnos que han alcanzado el 50º aniversario de su graduación a eventos sociales e intelectuales.

GRADUATE ALUMNI

PlanetMIT es un atlas global con el detalle de las comunidades de graduados de MIT alrededor del mundo. En este mapa interactivo se muestra la ubicación de personas que estudien o hayan estudiado en MIT y se facilita el contacto entre ellos. Se puede ver información acerca de los egresados como por ejemplo el número de graduados,

estudiantes y voluntarios que viven en un país determinado. Asimismo, indica cual es el club MIT vigente en la región, para que a través del directorio online de la universidad puedan ubicarlo.

Ilustración 2. Página web MIT



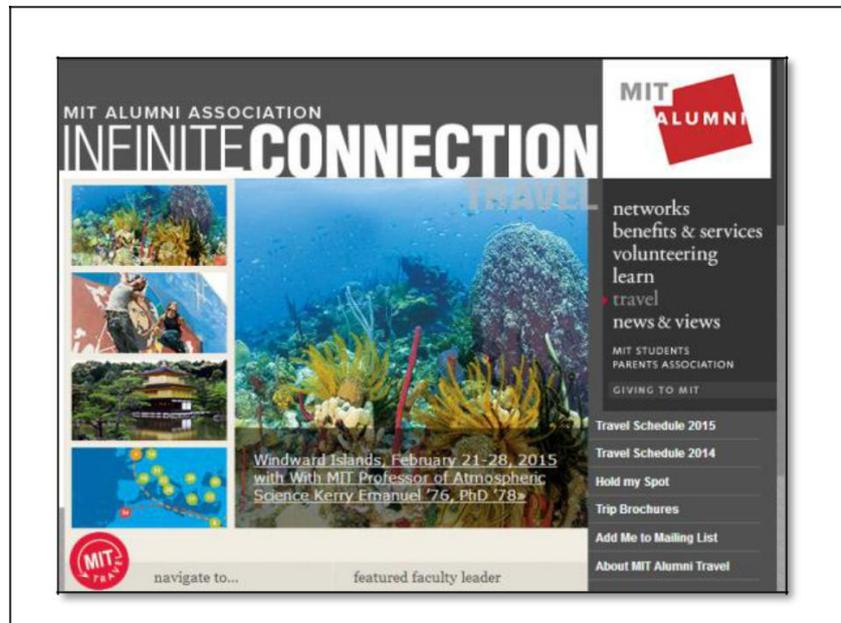
Fuente: Link : <https://alum.mit.edu/maps/planetmit.dyn>

Viajes

MIT TRAVEL

El Programa de Viajes MIT ofrece más de 35 viajes cada año a destinos de todo el mundo. Los profesores del MIT junto con profesores de otras instituciones y expertos internacionales, conducen los programas y comparten sus conocimientos para enriquecer aún más la experiencia de los miembros del alumni que participen en estos viajes de investigación. Algunos viajes se comparten con otras instituciones de prestigio. Más de 600 miembros del alumni del MIT y sus invitados viajan cada año

Ilustración 3. MIT Travel



Fuente: Link : <https://alum.mit.edu/maps/planetmit.dyn>

Programación de viajes

Publicación de los viajes de investigación programados para cada año.

Hold my Spot

Sistema que permite que los egresados inscritos en un programa puedan retener su reserva en el viaje escogido por más tiempo.

Añadirte a la lista de correo

Mantiene informada a la comunidad vía correo electrónico de los últimos proyectos de investigación y los cronogramas de los viajes y actividades.

Voluntariado

Asociación de Egresados del MIT

Conformado por más de 9.000 voluntarios entusiastas y comprometidos que invierten su tiempo en la mejora de sus comunidades locales (MIT Club). Organizan reuniones, juntas y comités entre egresados y estudiantes de MIT.

Ilustración 4. MIT Club



Fuente: <https://alum.mit.edu/maps/planetmit.dyn>

Campus

Tarjeta de identificación MIT Alumni

- ID que permite el acceso a las instalaciones básicas del campus, Coop membership y el Museo MIT.

Membresía DAPER

- La membresía DAPER (Department of Athletics, Physical Education, and Recreation) permite el acceso a las instalaciones deportivas y recursos de salud y fitness.

Acceso a la Bibliotecas MIT

- Permite acceder a los materiales y el uso de todas las bibliotecas del MIT con una Tarjeta de Privilegio Bibliotecas a un precio especial.

Acceso al Museo MIT

- Entrada gratuita a todos los egresados y un invitado en cualquier

momento. Zesiger Fitness Center

- Ofrece instalaciones de última generación, además de la formación personal, la salud y las consultas de bienestar, clases de acondicionamiento físico, terapia de masaje, y charlas instructivas.

Otros

Servicios On Line

- Correo electrónico personalizado Alumni (@alumni.mit.edu)
- Class notes en línea: Permite leer las notas de clase en Technology Review.
- Social Media Networking: Grupo exclusivo en LinkedIn.

Tarjeta de crédito

La MIT Federal Credit Union tiene un acuerdo con la Asociación Alumni, en la cual ofrecen tasas competitivas para tarjetas de crédito Visa, así como préstamos personales y financiamiento.

Publicaciones

- MIT PRESS: 20% de descuento en cualquier título de MIT Press
- TECHNOLOGY REVIEW: MIT's Magazine gratuito de innovación.

- CONEXIÓN TECH: Información referente a investigación del Instituto y la Asociación de egresados.
- SLICE OF MIT BLOG: Blog de la Asociación de Egresados, con historias de estudiantes, egresados y los acontecimientos por campus.

Alumni news & views

Portal donde se publican notas de egresados cuya labor tiene un impacto importante en la sociedad o en el campo de la investigación.

2.15.2. Centrum

Ilustración 5. Centrum Centro de Negocios (PUCP)



Fuente: Link: <http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/index.php>

Ilustración 6. Centrum Alumni



Fuente: Link : <https://alum.mit.edu/maps/planetmit.dyn>

Desarrollo de carrera

FERIA LABORAL

- La Feria Laboral se realiza en Lima durante la Semana Internacional, la cual convoca a las principales empresas nacionales e internacionales que buscan reclutar a alumnos y egresados de Lima y provincias de Centrum Católica.

En ese sentido, la Feria Laboral constituye una excelente oportunidad para que las empresas capten profesionales y para que sus alumnos y egresados se den a conocer en el mercado laboral peruano.

SEMANA INTERNACIONAL

- La Semana Internacional se realiza todos los años, con la participación de profesionales de Lima y provincias, durante 4 días, en seminarios y coloquios especializados dictados por profesionales de trayectoria académica y empresarial del Perú y del extranjero. Los expositores representan a universidades y escuelas de negocios de Inglaterra, España, Australia, Estados Unidos, México, Ecuador y Perú.
- Networking

Red Centrum Alumni

- Sitio que busca ser el medio de contacto permanente y directo entre CENTRUM Católica Graduate Business School y su comunidad de egresados de los programas DBA (Doctorado), MBA, Maestrías y Másters Especializados.
- Link:
http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?2369/alumni/centrum_alumni_3.htm

Chapter CENTRUM- Tulane

- El Alumni Chapter CENTRUM- Tulane, se estableció en el 2011 con el propósito de crear lazos entre las comunidades de alumnos y antiguos alumnos de CENTRUM Católica y The Tulane University. Esta alianza ha permitido formar una amplia red de contactos y potenciar las oportunidades entre sus miembros.

Chapter CENTRUM- Maastricht

- En el 2011 Maastricht School of Management Asociación de Antiguos Alumnos y CENTRUM Alumni se unen para consolidar la red de contactos de Alumni. El principal objetivo de esta alianza es fortalecer los lazos entre MSM y CENTRUM Católica; mediante la realización de eventos, seminarios, charlas y reuniones que permitirán compartir experiencias y nuevas oportunidades entre los asociados.

Beneficios académicos.

Máster Internacional en Liderazgo MIL EADA, en ESPAÑA.

Doing Business en el extranjero en Universidades, escuelas de negocios e instituciones de Europa, Asia y América reconocidas a nivel mundial.

Acceso a 2º grado académico consecutivo con nuestras escuelas socias TOP del mundo: The Tulane University (New Orleans, Estados Unidos), Maastricht School of Management (Holanda), Université Laval (Quebec, Canada), Escuela de Alta Dirección -EADA (Barcelona, España).

Ilustración 7. Facilidades de formación para Egresados

The screenshot displays the website for CENTRUM Graduate Business School, specifically the page for the MBA program in Barcelona, Spain. The page is titled "PROGRAMAS PRESENCIALES / PROGRAMAS EN COLOMBIA" and lists various MBA programs. The main content area is titled "ACERCA DEL PROGRAMA" and "VIAJES INTERNACIONALES DE ESTUDIO" under the heading "BARCELONA, ESPAÑA". It describes the program's focus on international business, including a 12-day course in Barcelona, Spain, and a 12-day course in Miami, USA. The page also features a sidebar with navigation links, a search bar, and a "Servicio al Alumno" button. The URL at the bottom is "ciales/global_mba_centrum_eada.html".

Fuente: Link : <https://alum.mit.edu/maps/planetmit.dyn>

Voluntariado

- En una alianza estratégica, CENTRUM Católica y el Grupo Scotiabank, dentro del marco de sus objetivos estratégicos de responsabilidad social, iniciaron el ambicioso proyecto Líderes Responsables, que busca capacitar en cinco años a 40,000 micro y pequeños empresarios para ayudarlos a adquirir nuevas competencias, que les permitan mejorar su desempeño empresarial.
- El proyecto inicia su primera etapa con un piloto que comprende a un grupo de 30 micro y pequeños empresarios seleccionados por Scotiabank y Financiera CrediScotia, quienes serán capacitados por los profesores de CENTRUM Católica.
- Para este proyecto se ha creado un sistema de metodología y monitoreo, lo que identifica a CENTRUM Católica y al Grupo Scotiabank como organizaciones de avanzada en la práctica del liderazgo, el emprendimiento y la responsabilidad social. (<http://facultad.pucp.edu.pe>;<http://centrum.pucp.edu.pe/>)

Beneficios exclusivos

- Ser parte de una red de más de 6,000 alumni.
- Participar en Chapters Internacionales, tales como EADA Business School, Tulane University, Maastricht School of Management.
- Ser parte del Beta Gamma Sigma con una red de más 725,000 miembros en el mundo.
- Acceso a las Semanas Internacionales
- Acceso permanente a la Bolsa y Ferias laborales (CENTRUM Colocaciones)

- Plataforma Networking GRADUWAY
- Programas de desarrollo personal y profesional

Convenios exclusivos con:

1. EADA Alumni
2. Club de la Banca y Comercio: Acceso a las instalaciones y opción a afiliarse como socio.
3. Centro Cultural CCPUCP
 - **Cine:** Descuentos en entradas
 - **Teatro:** Descuentos en entradas durante la temporada.
 - **Galería:** Invitaciones exclusivas a inauguraciones

Otros

THE INTERNATIONAL HONOR SOCIETY BETA GAMMA SIGMA

El ser egresado de Centrum le da al Alumni la oportunidad de pertenecer a la sociedad Beta gamma Sigma en el Centrum Católica Chapter.

Descuentos especiales

- 20% en cursos de Educación Ejecutiva EDEX.
- 10% en seminarios de Alta Gerencia.
- 20% en la compra de la colección Gerencia al Día publicada por CENTRUM Católica.
- 25% en el precio de la tarifa profesional en la Semana Internacional

- 5% en el costo de la segunda Maestría u otro programa académico en CENTRUM Católica.

En este capítulo se definieron conceptos importantes que permiten establecer los significados importantes alrededor del modelo de gestión de la relación con los egresados. Además a lo largo de este capítulo se pudo revisar los esfuerzos más notorios en el Perú y a nivel global, sobre las formas en las que abordan las universidades más importantes la relación con sus egresados.

CAPÍTULO 3

3. Los Egresados de la UPC

En este capítulo se plantearán las características principales en general de los miembros de las generaciones a las que pertenecen los egresados, así como también las características específicas que poseen esas generaciones en el Perú y finalmente se intentará mostrar las características más importantes de los egresados de la UPC.

3.1. Alumni UPC

Desde sus inicios, la UPC centró su enfoque en la calidad y gestión de la educación de sus alumnos, transformándolos al cabo de unos años en profesionales que el mercado rápidamente acogió. Sin embargo, durante sus primeros diecinueve años de funcionamiento, el manejo de las relaciones con los graduados careció de una estrategia y conducción centralizada, y estas fueron gestionadas de una manera casi improvisada y, hasta en cierto modo, informal.

En este contexto, cada Facultad o carrera profesional optó por crear o adaptar su modelo propio de gestión de relaciones con sus graduados. De esta manera, mientras algunas

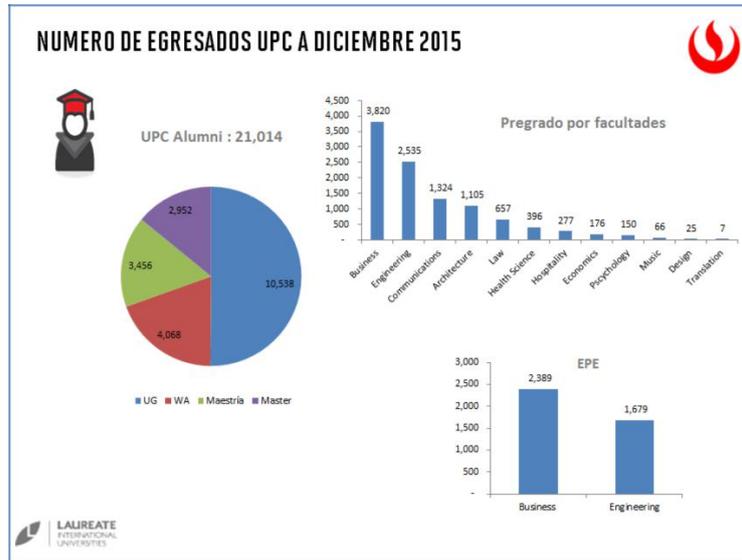
organizaban cenas o almuerzos anuales de reencuentro –no necesariamente enfocadas en egresados pues a estas actividades asistían también alumnos y profesores–, otras Facultades les enviaban boletines electrónicos o *newsletters*, los cuales tampoco eran enfocados en este grupo o no tenían una frecuencia regular. También existían aquellas carreras que no realizaban actividades orientadas a sus egresados, dejando que las relaciones se desarrollaran de manera espontánea a través de graduados que se acercaban a la Universidad para realizar visitas amicales, gestiones de trámites o consultas por la bolsa de trabajo.

La construcción o actualización de una base de datos centralizada tampoco fue motivo de preocupación, por lo que se dejó que cada carrera gestionara la suya según el criterio de quienes las lideraban. Como en el caso anterior, algunas fueron trabajadas de manera poco uniforme, mientras otras simplemente dejaron esta tarea en un segundo plano.

3.2. El egresado de la UPC

A finales del 2015, la UPC cuenta con 21,014 egresados, de los cuales casi el 50% corresponde a Pregrado (*Under Graduate* – UG), más del 30% a Postgrado (solo considerados egresados de Maestrías y Masters) y un tercer grupo que representa casi el 20% procedente de la División de Estudios Profesionales para Ejecutivos – EPE (*Working Adult* – WA).

Figura 7. Perfil del egresado de la UPC



Fuente: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas 2016

El grupo mayoritario, egresados de Pregrado, se subdivide a su vez en doce Facultades. De estas, los cuatro grupos más numerosos corresponden a las Facultades de Negocios (*Business*), Ingeniería (*Engineering*), Comunicaciones (*Communications*) y Arquitectura (*Architecture*).

Al tomar a la población de egresados de Pregrado, un factor a tomar en cuenta es la edad, de esta manera se puede especificar que los egresados de la UPC son jóvenes que nacieron a partir de 1977, los mismos que tenían 17 años en 1994.

Los integrantes de este grupo tienen hoy, como máximo, 39 años de edad y se encuentran dentro de lo que se conoce como la “generación Y” o los “*millenials*”.¹⁴ Los más recientes egresados son jóvenes que tienen 22 años y ya se encuentran laborando.

¹⁴Cfr. Gil 2014

Una encuesta de IPSOS Apoyo realizada a los empleadores de estos egresados en noviembre de 2014 nos brinda algunos indicios sobre las características de estos jóvenes a nivel laboral. De acuerdo a los resultados, la intención de recomendar a un egresado de la UPC es alta (se estima que casi 8 de cada 10 empleadores los recomendaría)¹⁵.

Este estudio revela que las razones por las que los empleadores recomiendan a los egresados de la UPC están vinculadas a sus competencias, especialmente conocimientos profesionales. Sin embargo, un grupo menor de empleadores considera que la falta de preparación profesional es su punto más débil.

Las competencias que los empleadores valoran más en estos jóvenes profesionales son el sentido ético, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. Si bien esta valoración es transversal para los egresados de todas las carreras de la UPC, se presentan algunas oportunidades de mejora para que los de determinadas Facultades calcen con los requerimientos de los empleadores. Por citar dos ejemplos, se tomará a las más grandes: Ingeniería y Negocios. En la primera se encontró que los egresados deben mejorar prioritariamente su liderazgo y su iniciativa para realizar propuestas, mientras en la segunda se debe priorizar el pensamiento crítico y la capacidad de análisis.

En cuanto a la proyección profesional de estos jóvenes, 7 de cada 10 empleadores consideró que la Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica del Perú ofrecen egresados con mejores condiciones para alcanzar puestos de alta dirección. En este ranking, los egresados de la UPC se ubican en el cuarto lugar.

Sobre los profesionales con mayor demanda en el mercado laboral, los egresados de las Facultades de Economía, Negocios e Ingeniería son quienes se distinguen como los más requeridos¹⁶.

¹⁵ Cfr. IPSOS Apoyo 2014

¹⁶ Cfr. IPSOS Apoyo 2014

Para efectos de este trabajo de investigación, conviene determinar las características generacionales de este grupo humano que se encontraría entre lo que se conoce como la “Generación Y” y la “Generación Z”.

Fernando Gil define de esta manera a la Generación Y:

“La generación Y, también conocida como generación del Milenio o Millennials, es la nacida desde 1977 hasta 1994. Se cree que esta generación es abierta a temas polémicos y a familias no tradicionales. (...) Tiene muy poco apego a un puesto de trabajo. (...) Están buscando mejores oportunidades y no esperan a que una empresa los despida para buscar un mejor empleo que muchas veces puede ser un trabajo en un lugar distante o un emprendimiento personal.” (Gil 2014)

De la misma manera, delinea las características y actitudes del grupo de jóvenes que actualmente conforma la Generación Z:

“La generación Z corresponde a las personas nacidas a mediados de la década de 1990 hasta el día de hoy. Está acostumbrada a las interacciones sociales mediante medios virtuales y están menos acostumbradas a las interacciones sociales reales. (...) Son muy impacientes dado que ellos desean resultados inmediatos. Sus medios de comunicación utilizados son las redes sociales y se relacionan a través de comunidades en línea. (...) Son muy individualistas en su carácter y creen mucho en sí mismos y no quieren vivir de acuerdo a las normas sociales. La generación Z tiende a ser mal oyente, tiene menos en cuenta y le presta poca atención a los demás. La educación y el trabajo desempeñan un papel poco importante en sus vidas.” (Gil 2014)

Una investigación realizada por la revista Semana Económica y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas sobre la Generación Y como fuerza laboral, involucra en este grupo a los jóvenes de 18 a 34 años y, con el objetivo de profundizar en las características propias de

los “*millenials*”, los divide en dos grupos: los jóvenes (de 18 a 25 años) y los adultos (de 26 a 34 años). (Semana Económica, 2014)

Uno de los hallazgos de esta investigación refuerza lo señalado anteriormente por Gil: “en cuanto más joven es el grupo estudiado, más se aleja la priorización del trabajo sobre la vida personal, aunque siempre a un nivel moderado”¹⁷.

Otro rasgo que distingue a esta generación es que establece relaciones horizontales desde el principio en su centro laboral. Asimismo, tienen una actitud más cuestionadora que las anteriores generaciones.

“Los Y ya no acatan órdenes, sino que esperan una explicación, retroalimentación e intercambio con personas que pueden tener veinte años más de experiencia. Por un lado, esto es positivo para la empresa, porque son trabajadores que no tienen miedo de criticar y brindan información valiosa para los gerentes en cuanto a oportunidades de mejora.” (Semana Económica, 2014)

3.3. ¿Qué esperan los egresados de UPC?

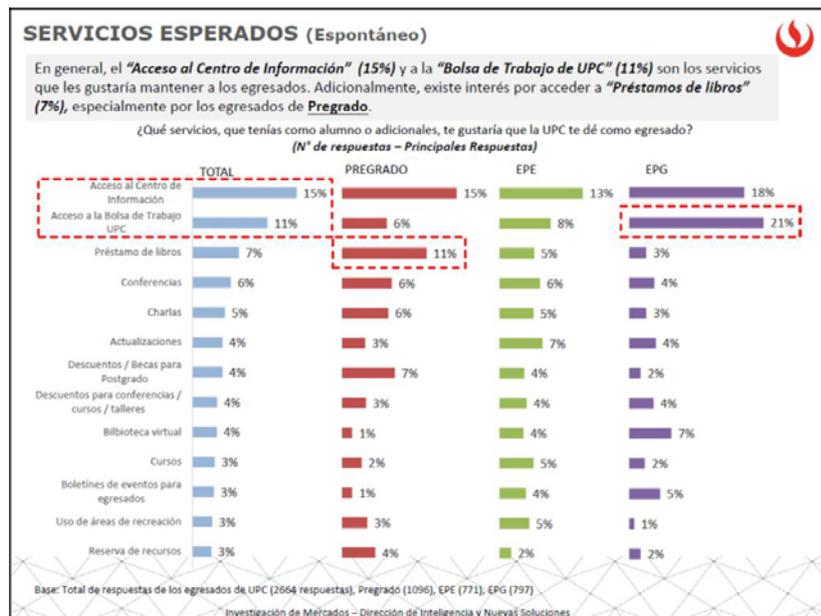
En noviembre del 2014, se realizó un estudio para conocer qué es lo que esperaban los egresados de UPC. La ficha de la encuesta se presenta en la figura 8.

En la encuesta se realizaron preguntas espontáneas sobre los servicios que el egresado estaría interesado en recibir de UPC. En la pregunta espontánea, se ve que la gran mayoría

¹⁷ El índice se construyó tomando en cuenta los “top boxes” (“totalmente de acuerdo”) de seis actitudes respecto a la vida laboral: sacrificio de tiempo personal para avanzar en la carrera; sacrificio de tiempo personal para un trabajo estimulante e interesante; ceñirse a las 8 horas para cuidar la vida personal; posibilidad de tener tiempo para viajar, hacer deporte y tener hobbies; contar con un horario que permita dedicarle tiempo a proyectos personales; y la posibilidad de tener un horario flexible.

no tiene claro que esperar de su Alma máter una vez que egresa, es por eso que para estos fines funcionan mejor las respuestas asistidas.

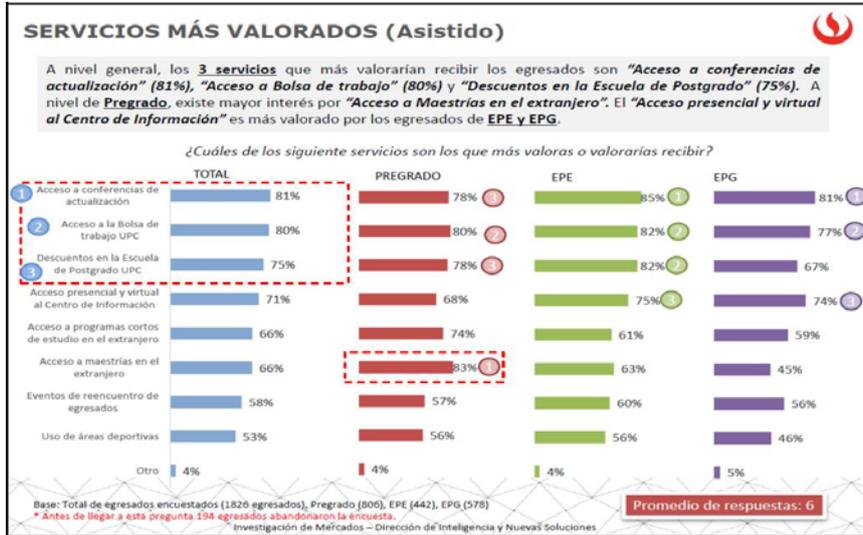
Figura 8. Resultados de la Encuesta: Servicios esperados



Fuente: Ipsos 2015

En la pregunta asistida, sobre los servicios que valorarían recibir se encuentran en orden de importancia para Pregrado, EPE y Postgrado: Acceso a conferencias de actualización (81%), Acceso a la Bolsa de Trabajo UPC (80%) y Descuentos en Postgrado (75%). Sin embargo en el caso de Pregrado, el primer lugar lo tiene Acceso a maestrías en el extranjero (83%).

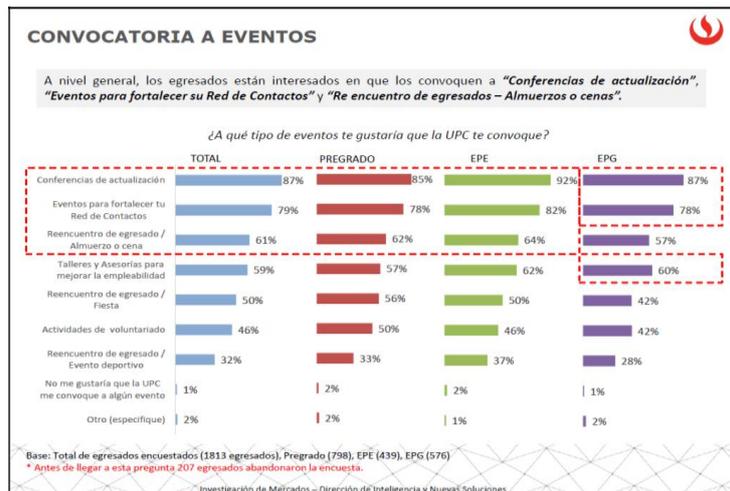
Figura 9. Resultados de la Encuesta: Servicios más valorado



Fuente: Ipsos 2015

De la misma forma, a través de esta encuesta fue que se logró comprender qué tipo de eventos son los que son más relevantes para ellos.

Figura 10. Convocatoria a eventos



Fuente: Ipsos 2015

3.4. Diagnóstico de los intereses de los Alumni a nivel global.

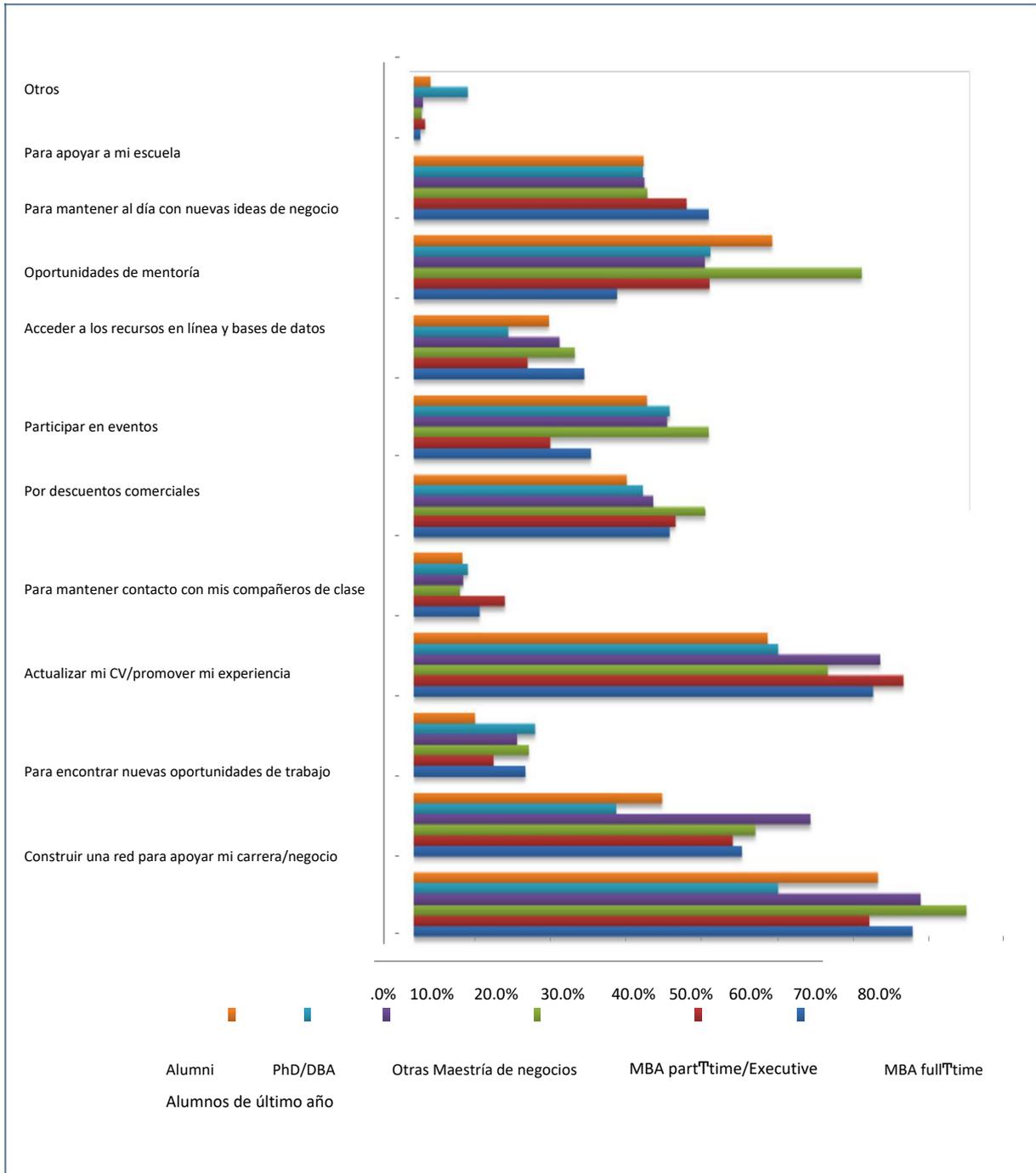
A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la encuesta global de Alumni hecha por Carringtoncrisp en el 2012. Los resultados se presentan en el reporte internacional de lo que los Alumni quieren y esperan de la relación con su escuela de negocios. Este reporte fue publicado en setiembre de 2012 por Andrew Crisp, Lesley Brown y Sarah Hardcastle. (Carringtoncrisp, 2012)

Esta investigación fue realizada por Carringtoncrisp en asociación con la Asociación de Escuelas de Negocios (ABS) y EFMD. Los datos se recogieron a través de un cuestionario en línea desarrollado por Carringtoncrisp con Jackie Morgan, un ex Director de Relaciones con Alumni y ahora consultor en relaciones con exalumnos. (Carringtoncrisp, 2012)

El cuestionario estaba disponible en mayo y junio de 2012, se obtuvieron un total de 2570 respuestas al cuestionario. Además de buscar los puntos de vista de los alumnos actuales, la encuesta también estaba abierta a los de su último año de estudios para entender su parecer sobre las relaciones con exalumnos y expectativas de los servicios que podrían proveérseles. Del total de respuestas, 1,767 eran exalumnos, el 71% tenían completado un título de postgrado y que fueron extraídos de 90 nacionalidades diferentes. (Carringtoncrisp, 2012)

Alumni son a veces los más subvalorados y subutilizados activos a disposición de una escuela de negocios. Una red de egresados fuerte ofrece a una escuela de negocios muchas oportunidades - la tutoría, atracción de nuevos estudiantes, expositores, una fuente de colocaciones / empleos y recaudación de fondos. Los Alumni Matters estudio trata de averiguar lo que los exalumnos quieren a cambio.

Figura 11. Razones principales para permanecer activo en la red de ALUMNI



Fuente: Feudo 2010

3.4.1. ¿Qué es lo que los Alumni esperan de la relación con su institución?

Alumni tienen una visión clara de la finalidad de las relaciones con exalumnos, pero puede que no sea lo mismo que su escuela de negocios plantea. Mientras que muchas escuelas ven relaciones con antiguos alumnos que juegan un papel en la recaudación de fondos, sólo el 11% de los exalumnos consideran que este es el caso. Lo mismo es verdad de los estudiantes actuales, donde menos del 10% creen “Su propósito será en gran medida de recaudación de fondos para la Escuela de Negocios”. El principal propósito señalado por exalumnos está en facilitar la amistad y las conexiones de negocios, así como fomentar la colaboración y la creación de redes entre los alumnos y con su escuela.

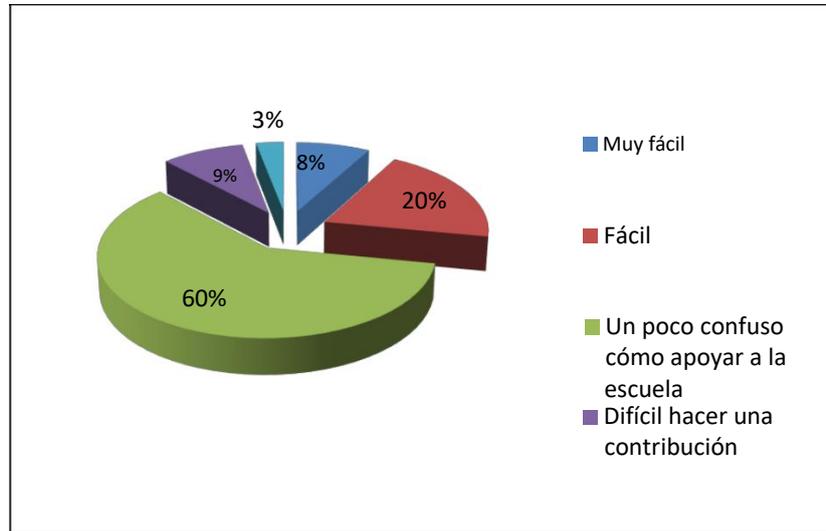
Mientras que en los alumnos de los EEUU, la recaudación de fondos está bien establecida como parte de la cultura, se necesita un enfoque innovador si se va a hacer una contribución significativa en las escuelas fuera de las instituciones Top del ranking mundial.

Preguntado por qué están activos en la red de antiguos alumnos, cinco razones tienden a ser destacado por los estudiantes y ex alumnos actuales:

- Para construir una red de apoyo a mi carrera / negocio
- Para encontrar nuevas oportunidades de trabajo
- Para mantenerse en contacto con compañeros de clase
- Para mantenerse al día con nuevas ideas de negocio
- Para apoyar mi escuela

Poco menos del 40% de los alumnos está involucrado con su red de exalumnos porque están demasiado ocupados con el trabajo y otros compromisos. Un tercio de los alumnos sugieren que no son activos en la red de antiguos alumnos porque no son conscientes de los servicios para alumni.

Figura 12. Facilidad de Financiamiento de la Escuela



Fuente: Feudo, 2010

La motivación para aportar dinero es a menudo muy personal, las dos razones más probables para contribuir económicamente son:

El ingreso personal ha alcanzado un cierto nivel

El aporte se puede reducir de los impuestos individuales.

La buena noticia para los equipos de relaciones con alumni es que sólo el 20% está de acuerdo en que no habría ninguna razón para realizar una contribución financiera.

Casi la mitad de los encuestados (47%) de alumnos indican 'Apoyaría con recursos financieros si estos se reducen de los impuestos' mientras que el 40% está de acuerdo o fuertemente de acuerdo 'Apoyaría un recurso financiero una vez que mis ingresos ha alcanzado un cierto nivel'. Más allá de la motivación personal menos de un tercio de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo que apoyaría un recurso financiero porque:

Quiero que la reputación de mi escuela de negocios sea mayor

Tuve una buena experiencia como un estudiante

Me siento orgulloso de mi escuela y lo que representa

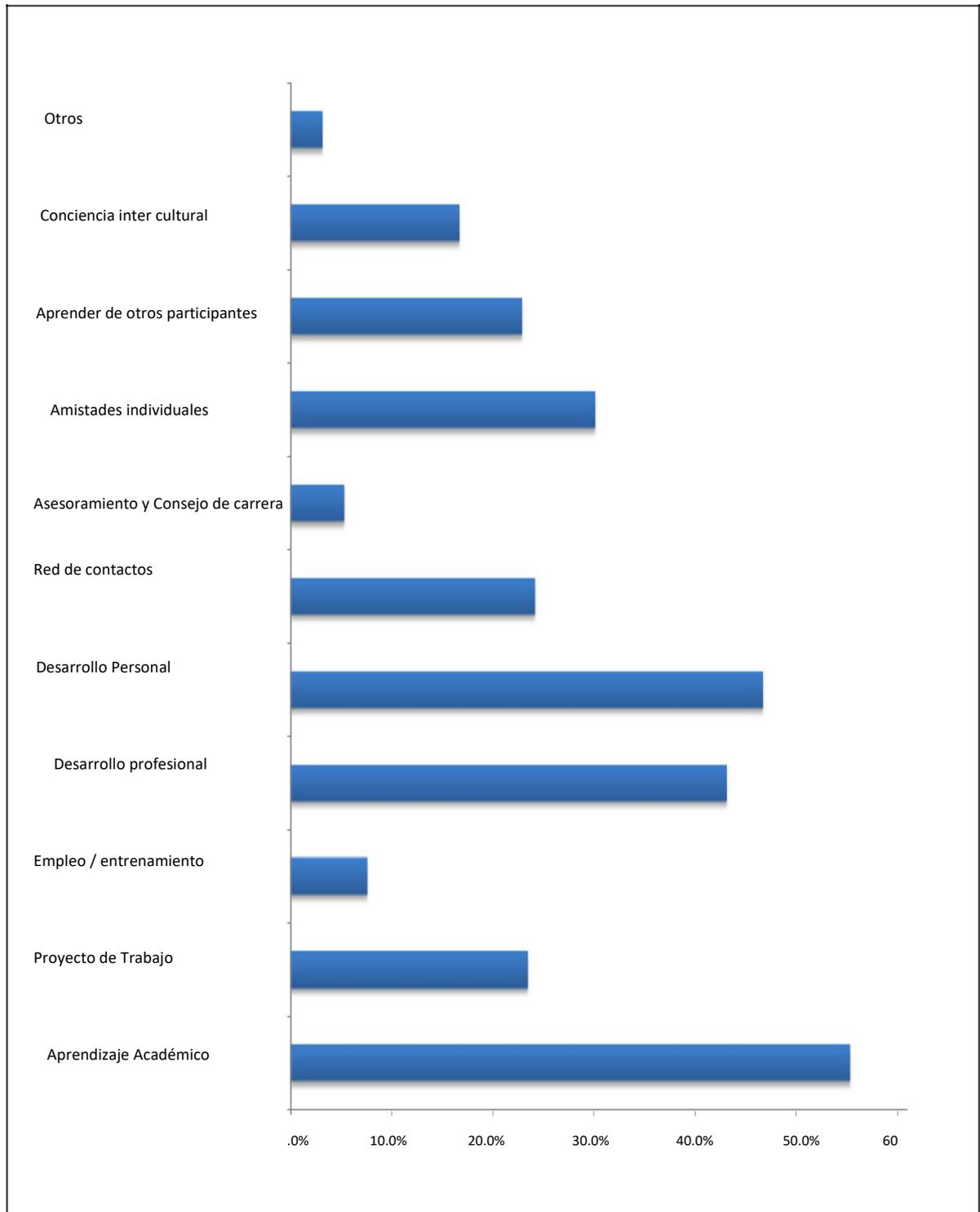
3.4.2. Como es la comunicación con Alumni

Dada la mayor probabilidad de hacer una contribución una vez que ingreso alcanza un cierto nivel, no sorprende cuán importante es la comunicación con alumnos. Muchos antiguos alumnos confían en el boletín electrónico, que casi todas las escuelas ofrecen, pero hay una gran variedad en la calidad de salida.

Boletines con demasiados artículos, con muy pocas llamadas a la acción y con los mensajes más importantes ocultos hacia el final añadirán poco a la experiencia de los egresados. Está claro lo que quieren oír acerca de alumnos mejorarán el contenido editorial y la interacción con alumnos.

Entre los alumnos que participan en el estudio, sólo el 58% indican que están en contacto con su escuela, mientras que el 74% están en contacto con antiguos compañeros. Una de las primeras preguntas para el personal de las relaciones de alumnos es la mejor manera de comunicarse con los alumnos. Muchas escuelas de negocios han dedicado páginas de su sitio web con la información protegida detrás de un nombre de usuario y password, o están vinculados a las páginas de web de exalumnos de universidad.

Figura 13. Actividades más valiosas que experimentan por alumnos desde su graduación



Fuente: Feudo 2010

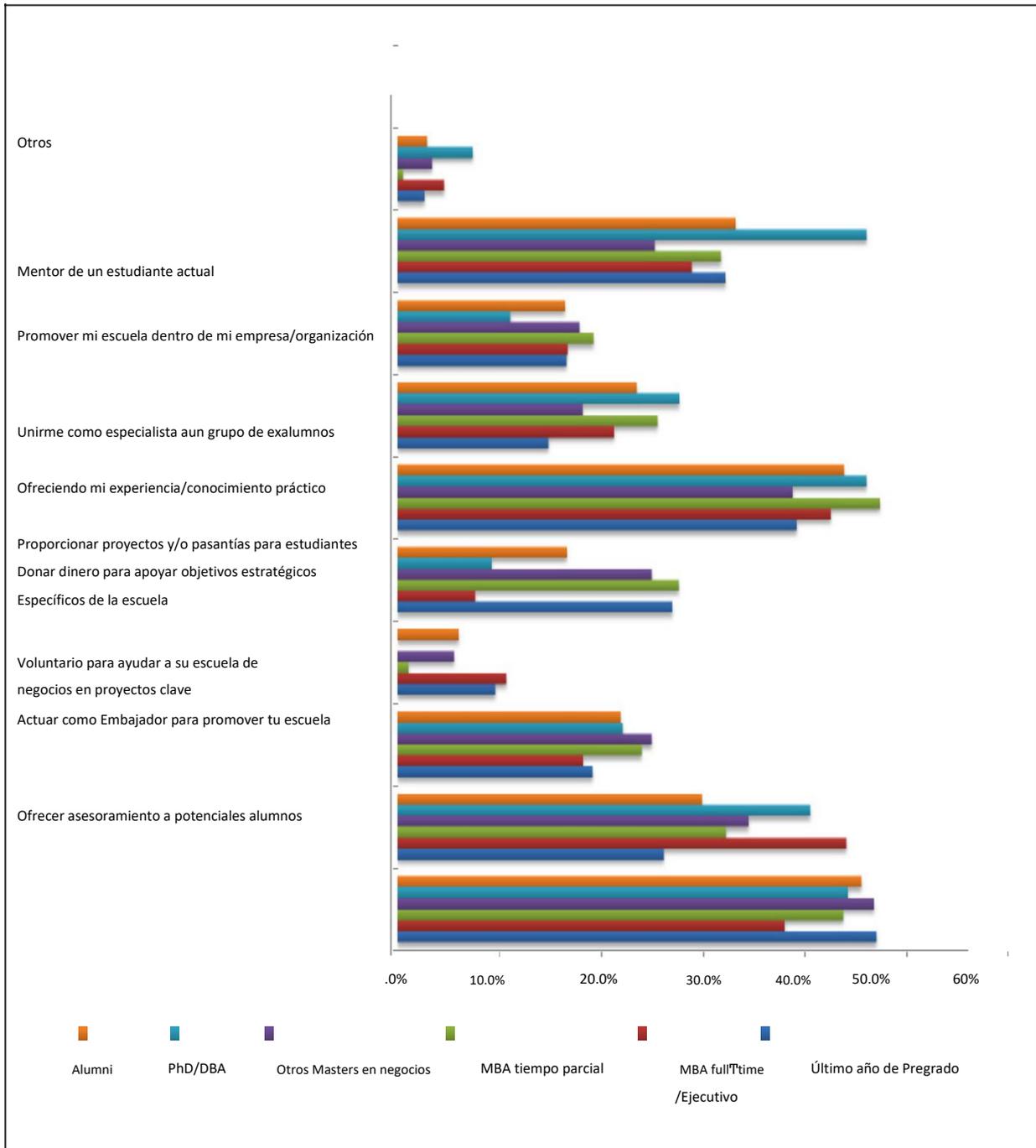
3.4.3. Red social que no sea el website de la universidad

Solamente 3% de los exalumnos usan páginas web en sitios web de la escuela todo el tiempo, mientras que 48% utilizan rara vez y 13% nunca las usa.

Por el contrario, el 74% de alumnos utilizan LinkedIn y 63% usa Facebook. Muchos alumnos lo primero que hace en la mañana probablemente sea iniciar sesión a través de un teléfono inteligente o tableta y permanecen en línea durante gran parte del día.

LinkedIn y Facebook también pueden ofrecer un medio más fácil para alumnos internacionales a la red. Sólo el 5% de los alumnos indican que entran en contacto con otros alumnos a través de 'páginas de alumnos dedicado en el sitio web de la Universidad', mientras que 10% uso 'páginas de medios de comunicación social escuela' y el 31% hacen uso de 'Otros sitios web de redes sociales.

Figura 14. Formas en que alumnos podrían apoyar su escuela de negocios



Fuente: Magdalena Wanot

Como se puede apreciar en el figura 14, las formas de apoyar a su escuela de negocios varían en función a la posición del egresado. Las formas de apoyo a la escuela van desde ser

mentor de un estudiante actual, ser promotor de su escuela dentro de su empresa, trabajo como especialista con un grupo de exalumnos, apoyar brindando prácticas a los alumnos de la escuela, donativos de dinero, voluntariado, actuar como embajadores de la escuela u ofrecer asesoramiento a potenciales alumnos. Los porcentajes varían en función a la posición del egresado.

3.4.4. Beneficios para un Alumni

Una de las preguntas que los egresados suelen hacerse es: ¿Cuál es el beneficio para mí? El beneficio más frecuentemente recibido, seleccionado por el 80% de los encuestados, fue un boletín electrónico. El 39% seleccionó como beneficio las reuniones de egresados y eventos sociales (36%). Un Boletín/revista impresa fue elegido por poco más de una cuarta parte (26%), mientras que los seminarios fueron seleccionados en un 23%. Sin embargo, las actividades más valiosas desde graduación han implicado desarrollo personal, desarrollo profesional y aprendizaje académico.

Cada vez más hay una demanda para el **aprendizaje continuo** que se ofrecerá en línea o de alguna otra manera flexible. Alumni quieren seguir creciendo, pero en lugar de hacer un largo compromiso de aprendizaje permanente, busca un tipo de aprendizaje que se acomode más a su estilo de vida.

En muchas otras piezas de la investigación realizada por CarringtonCrisp futuros y actuales estudiantes han indicado que un servicio de carrera para alumnos sería particularmente valioso. Pregunta cuáles son los servicios más valiosos de la carrera, 48% de los alumnos dicen que es '**Acceso a la información sobre oportunidades de trabajo**'. La misma opinión es compartida por más de la mitad de todos los actuales estudiantes que respondieron a la encuesta. Más del 30% de los alumnos también destacó el valor de:

- La oportunidad de reunirse con o hablar con un asesor
- Mentoring

Poner mi CV en un sitio web seguro que puede ser buscado por los empleadores

Apoyo para el reclutamiento de nuevos estudiantes para la universidad

Se les preguntó a los entrevistados, cómo podría apoyar a la escuela en el futuro, las principales respuestas entre alumnos fueron: “ofreciendo mi experiencia/conocimiento práctico” (46%) y “ofrecer asesoramiento a potenciales estudiantes” (48%). Preguntados específicamente sobre los postulantes, nueve de cada diez encuestados lo harían, aunque algunos tenían preocupaciones sobre cómo esto podría gestionarse. Opciones para las escuelas incluyen una pregunta virtual y una sesión de respuestas a una hora determinada, tener alumnos en una día/noche abierta, tener alumnos en un stand en una feria o incluso asignar a un alumno a un solicitante individual para guiarlos a través del proceso.

El haber estudiado en su universidad, hace que los alumni estén en una posición fuerte para validar los mensajes que marketing envía al mercado de estudiantes potenciales. También puede definir hacia fuera claramente cómo su programa les ayudó a obtener su actual carrera.

Otras áreas donde alumni sienten que podrían apoyar a su escuela de negocios en el futuro son:

- Actuar como Embajador para promover la escuela (31%)
- Mentor estudiante actual (35%)

A alumnos actuales y a los egresados se les preguntó sobre la relación con alumnos futuros. Los estudiantes actuales se les preguntó qué beneficios pueden esperar y mientras que un boletín electrónico se puso de relieve una vez más, hubo un sinnúmero de otras cuestiones planteadas.

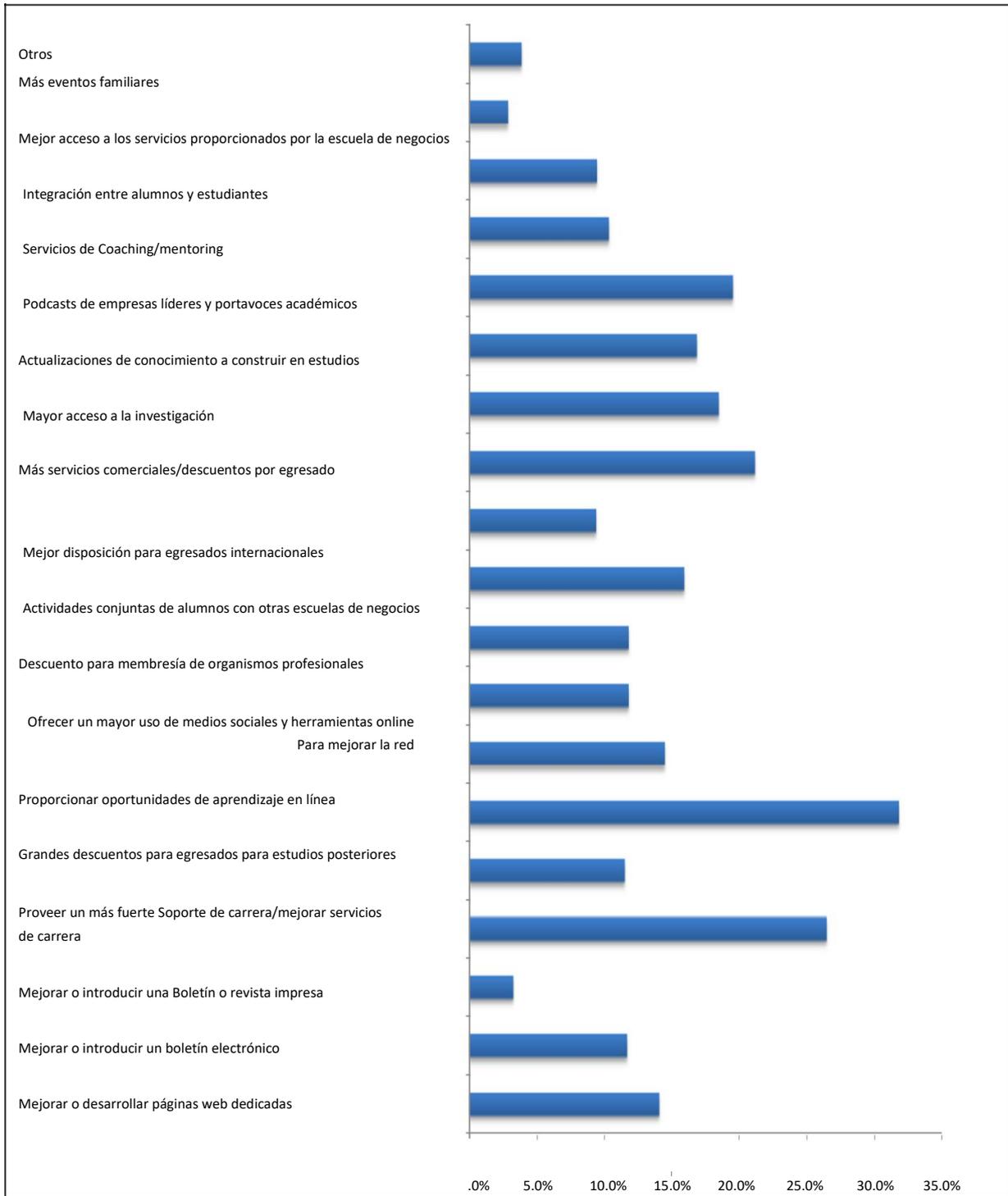
Reuniones de egresados, presentaciones, eventos sociales y seminarios, servicios profesionales y soporte, acceso a la biblioteca y acceso a trabajos de investigación destacan entre muchas de las actuales audiencias de estudiantes.

La figura 15 muestra las respuestas de los Alumni cuando se les pidió específicamente qué medidas podrían adoptarse para mejorar rápidamente la relación con su antigua escuela. La petición principal, representa un 32% de los encuestados, era proporcionar oportunidades de aprendizaje en línea, seguida del 27% que quería que su escuela dé 'servicios más fuerte de soporte carrera y mejorar los servicios de carrera'. Alrededor de 1 de cada 5 exalumnos destaca 'Mejor acceso a la investigación' y 'servicios de Coaching/mentoring'.

El construir una relación fuerte con los egresados no significa saltar recto a un modelo americano con un fuerte enfoque en la recaudación de fondos. Los resultados del estudio de asuntos de alumnos demuestran que los egresados están deseosos de participar con su escuela, pero no para recaudar fondos sino que para otros temas propios de su agenda.

Construir una relación que funcione para ambos lados, con beneficios para los estudiantes actuales y futuros, es probable que proporcione un resultado beneficioso para la red de egresados.

Figura 15. Acciones con las que un equipo de relaciones alumni podría mejorar rápidamente la experiencia de los egresados



Fuente: Magdalena Wanot

3.5. Análisis de Egresados de la UPC

Paola Sánchez Castillo, Ana Sofía Miguel de Priego y Rodrigo Valencia Elguera en su tesis “Análisis del vínculo entre la UPC y sus egresados de pregrado, desde los sentimientos de orgullo, agradecimiento, satisfacción y respeto, para brindar lineamientos estratégicos de comunicación” hacen el análisis de una muestra de egresados de la UPC y concluyen aspectos interesantes que se deberían tomar en consideración para la presente tesis.

Una de las conclusiones de la tesis es que el sentido de pertenencia del egresado con su universidad se inicia cuando este es todavía un alumno y se identifica con la comunidad universitaria. En el estudio realizado en la tesis se establece que los sentimientos que se identifican como más fuertes son: el sentimiento de orgullo; seguido por el respeto y, en menor medida, el agradecimiento y la satisfacción.

De la investigación también se desprende que no existe evidencia para establecer que los sentimientos desarrollados por los egresados por la UPC no cambian significativamente antes o después de la incorporación de la UPC a Laureate International Universities.

Los resultados expuestos por la tesis muestran las razones que actualmente generan orgullo en los egresados de pregrado por haber estudiado en la UPC son: el prestigio obtenido por la Universidad (25% en egresados hasta el 2009 y 24% en egresados a partir del 2010); su propuesta académica (15% en egresados hasta el 2009 y 13% en egresados a partir del 2010); y el reconocimiento de sus egresados (13% en egresados hasta el 2009 y 14% en egresados a partir del 2010).

Los cuatro elementos principales que generan orgullo en los alumni, son: apoyar y mejorar la empleabilidad de los egresados; mejorar la calidad y exigencia; mejorar el nivel de la plana docente y aparecer en las primeras ubicaciones de los rankings.

El estudio establece que lo prioritario para los egresados es la obtención de un buen puesto de trabajo, lo cual implicaría el cumplimiento de la promesa de la Universidad. Los egresados relacionan el sentimiento de satisfacción a su experiencia como estudiantes de pregrado en la UPC, lo hacen principalmente debido al cumplimiento de la promesa de parte de la Universidad: calidad de la plana docente, malla curricular enfocada en su especialidad, entre otros. Asimismo, sienten satisfacción porque cumplieron sus expectativas en relación a su formación profesional.

Asimismo, ven como una necesidad para poder obtener una mejor imagen y mayor prestigio, la mejora de su calidad y exigencia académica a través de una mayor rigurosidad en el sistema de admisión, así como durante el desarrollo de las carreras. Además, consideran que para esto se requiere elevar el nivel de calidad de la plana docente.

El 90.3% de graduados desea que la UPC los mantenga informados sobre las principales noticias, novedades y actividades de la Universidad. A este grupo le gustaría recibir, principalmente, información sobre: eventos académicos dirigidos a egresados eventos para fortalecer la red de contactos o *Networking* y eventos sociales dirigidos – exclusivamente– a egresados. Esto permite concluir que este público desea que la UPC siga contribuyendo con su formación académica y fortalecimiento profesional, luego de salir de las aulas. Asimismo, demuestra que les interesa asistir a eventos organizados exclusivamente para ellos.

Los medios no masivos (o no tradicionales) a través de los cuales los egresados han recibido información sobre la UPC son el correo electrónico o *e-mailing* (80%), el Facebook (44.3%) y la web (33.4%). Esto demuestra que al menos un tercio de la muestra ha optado –en algún momento– por una postura proactiva, buscando información a través de los medios digitales, donde existe una gran oportunidad.

3.6. Análisis FODA

Tabla 5. FODA – Programa de Generación de Alumni

<u>Fortalezas (capacidades para hacer cosas)</u>	<u>Debilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Cada vez es mayor el interés, soporte y apoyo de las autoridades hacia la consolidación del Programa UPC Alumni. - Pertenecer a LIU que permite acceso a contenido de calidad mundial: WOBI, World Business Forum. - Hay más conciencia de la importancia de Alumni en la red. Se está desarrollando un Programa Laureate Alumni, para el cual se está considerando la participación de UPC Alumni. - Reconocimiento del prestigio de la UPC en la sociedad peruana como Universidad con Calidad Académica (acreditaciones), innovación. - Reconocimiento en el mercado de las habilidades gerenciales de los profesionales egresados de UPC. - UPC Alumni cuenta con un proceso robusto de actualización de datos, lo cual le permite una comunicación constante con sus egresados. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un sistema de gestión para el trabajo con Alumni. - Falta de conciencia de la importancia y rol de Alumni, como ejemplo, el proceso administrativo de recompra es largo y está desconectado, es decir un egresado de pregrado, debe presentar todos sus papeles a Postgrado. El proceso de egreso tampoco fluye. - Se cuenta con presupuesto y recursos limitados para los egresados - Las áreas actuales no tienen los recursos para servir a los egresados, muchas veces están cargados de trabajo. - Las acciones que construyen el vínculo con los egresados, son difíciles de medir en el retorno que pueden proveer hacia el prestigio de la universidad. No se cuenta con un indicador de medición para valorar los intangibles. -
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Se puede aprovechar el know how existente en UPC, que permite ofrecer diversos servicios de interés a los egresados: Oficina Internacional, Oportunidades laborales, Speaker reconocidos, Servicios universitarios. - UPC Alumni es un concepto innovador y puede destacar en el Perú logrando que el Alumni sea un promotor. El valor para el egresado está en recibir de la universidad un beneficio más allá del título, seguir recibiendo conocimientos y Networking. - El 83% de egresados de pregrado está interesado en maestrías en el extranjero: Oportunidad para desarrollar más oportunidades de postgrado internacionales: Potenciar beneficios de LIU y 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento o desconocimiento de los egresados sobre la Oficina de Alumni. - No contar con los datos actualizados de los egresados y perderles el rastro. - - Los egresados de pregrado y EPE podrían optar por seguir sus estudios de postgrado en otras universidades ya que existe mayor oferta y también ofrecen beneficios atractivos. - El 2016 es un año electoral que resulta incierto

<p>potenciar componente internacional de las maestrías de Postgrado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las acreditadoras requieren información de egresados y de agrupaciones de egresados, es necesaria el área de cara al proceso de acreditación. - Fortalecer servicios de Desarrollo de carrera para los egresados. - Egresados de Pregrado son potenciales alumnos de postgrado. - Desarrollar el proceso para que los egresados UPC con maestría sean profesores. Que el proceso asegure que sean contactados. Convocar a egresados con maestría para que sean profesores. - Oportunidad de trascender y fortalecer el vínculo a través de un programa de embajadores: actividades de mentoring, ofrecer consejo a los alumnos y una oportunidad de retribución a la universidad. - Los egresados de UPC son de los pocos que pueden tener un nombre llamativo que refuerce identidad: UPCinos - El 87% de los egresados quieren conferencias de actualización, existe la oportunidad de proveer estas de manera presencial y on line. - Oportunidad de recompra de maestrías y a que la Ley Universitaria que exige Maestría para enseñar y es un requisito para crecer profesionalmente. - Oportunidad de desarrollar el beneficio de recompra (a través de mayores beneficios para estudiar en Postgrado, descuentos para hijos de egresados y programa de embajadores en sus empresas). - Generar una comunidad que impacte socialmente - Desarrollar sentimiento de orgullo en egresados a través de comunicaciones que demuestren los logros de UPC y que cada vez está mejor tanto académicamente como en infraestructura. - Asegurar prestigio y vigencia del título universitario de UPC. 	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta positiva de Egresados a las convocatorias y comunicaciones de UPC Alumni. - Oportunidad de diseñar un instrumento que permita medir el engagement. 	
---	--

Fuente: Elaboración propia

3.6.1. Conclusiones del FODA

Luego de realizar el análisis FODA encontramos que la relación con los egresados es cada vez más importante para la UPC y para la red Laureate. Esto porque los egresados son clave dentro de los procesos de acreditación y también son la mejor evidencia de la calidad académica que ofrece la universidad. Al fortalecer el vínculo con ellos se puede desarrollar un inmenso grupo de promotores de la UPC, tanto por sus testimonios como por su desempeño en el mundo laboral.

Todo esto representa una gran oportunidad y esta va a ir creciendo a medida que los egresados sean mayores y tengan cargos de mayor importancia, ya que los egresados que se encuentran actualmente en el mercado laboral, se dan cuenta de las fortalezas que tienen gracias a la educación recibida en la UPC.

Actualmente los recursos son limitados y no permiten que el área de Alumni, pueda desarrollarse aprovechando las oportunidades que se presentan. También es claro que la universidad no puede asignar un gran presupuesto a esta área, por lo que se deben evaluar formas de generar ingresos para hacer conocido el programa entre el mayor número de egresados posible, ya que un bajo conocimiento puede representar una amenaza para el éxito del programa.

Por otro lado, es vital fortalecer el programa para generar compromiso por parte de los egresados de UPC para fomentar la recompra por parte de ellos mismos y sus familiares, ya que de no hacerlo está la amenaza que los egresados sean tentados por ofertas externas de postgrado y limitar así nuestro crecimiento por no desarrollar el vínculo con nuestros

egresados. De la misma manera a través del compromiso, los egresados pueden ser profesores, mentores y promotores de la institución, es por eso que es necesario enfocarnos en un programa que conecte con ellos y que les genere valor.

Para llevar adelante el plan es importante generar las bases que permitan el crecimiento a Alumni, esto considera el soporte de un sistema de gestión, un sistema de atención al egresado y la automatización de su información para que se sienta en casa y se pueda matricular en todos los programas con el menor trámite. De esta forma se evidencia que este proyecto requiere de socios internos, representantes de otras áreas, como la Dirección de Inteligencia y Nuevas Soluciones (DINS), Atención al alumno, Oficina Internacional y Oportunidades laborales.

En resumen, se han podido establecer ciertos lineamientos fundamentales para entender las características de los integrantes de las generaciones a las que pertenecen los egresados de la UPC. Con este input se planteará un modelo de gestión de los Alumni UPC que sea capaz de retomar una relación

CAPÍTULO 4

4. Propuesta Modelo Alumni

A lo largo del presente capítulo se describirá a detalle el modelo propuesto para desarrollar la relación deseada con los egresados. Se establecerán los pilares más importantes del modelo así como también se presentarán los indicadores propuestos para el monitoreo del modelo.

4.1. ¿Quiénes son los Alumni de la UPC?

Los primeros egresados de la UPC son de 1999. Fueron 54 alumnos que terminaron las carreras de Arquitectura (6), Ingeniería de Sistemas (12), Ingeniería Electrónica (2), Ingeniería Industrial (12), Periodismo (5) y Publicidad (17).

Para poder proponer un modelo de Alumni que pueda ser exitoso y sabiendo que el éxito del modelo depende de la aceptación que éste tenga dentro de los egresados de las diferentes carreras que ya bordean los 10,500, se requiere primero poder entender el comportamiento, las aspiraciones y las metas de estos egresados que conformarían la red de Alumni.

4.1.1. Características generacionales según edad

El 80% de los egresados de UPC se encuentran dentro de la generación conocida como Millennials. Las personas que forman esta generación han nacido entre 1981 y 1996 y se encuentran entre los 20 y 35 años. El uso de la tecnología digital se ha incorporado en su cotidianidad. Ellos han roto el molde y los clichés; lo suyo es reinventar, inventar, innovar y emprender nuevos desafíos constantemente. (Semana Económica, 2014)

Tienen mucha confianza en sí mismos. Valoran su tiempo personal. Reparten ese tiempo entre todos los intereses de su vida, en actividades que le resultan interesantes: estudio, trabajo, deportes, salidas con amigos. Tienen diversos intereses e intentan cubrirlos todos.

http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/caracteristicas-de-la-generacion-y/12101062

Tienen grandes expectativas. No piden permiso se sienten con derecho. No toman el empleo para toda la vida. Poseen una relación "natural" con la tecnología informática: son "nativos digitales". Desean la autonomía. Necesitan la inmediatez. Aceptan la diversidad. (Semana Económica, 2014)

Es muy importante lograr conectarse con ellos. Para esto se deben conocer sus valores, respetarlos, generar una relación de confianza. Esto es fundamental entenderlo porque es la generación que dirigirá los destinos de las empresas en el corto plazo. Se entiende que uno de los grandes desafíos que tendrá esta generación es precisamente la conducción exitosa de las empresas con sus propias reglas. Tendrán que demostrar que dan resultado y en un mundo cada vez más competitivo y globalizado. El segundo desafío

será a su vez comprender a la generación Z. <http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6210-la-generacion-del-milenio-o-generacion-y.html>

El académico inglés, Charles Handy escribió en la 'Era de la Paradoja': "Nosotros vivimos seguros de que nuestra generación es diferente a la de nuestros padres, pero vemos a nuestros hijos viviendo igual que nosotros". Pero frente a esta premisa, los Millennials parecieran romper todos los pronósticos sobre sus generaciones antecesoras. A ellos se les ha atribuido la categoría de la primera generación global: se han ganado las llaves del mundo, así lo sostiene una investigación realizada por la firma especializada en tendencias de comportamiento y consumo, BOX1824. (Torre, 2014),

Un estudio realizado a mediados de 2013 por la Fundación Telefónica en 27 países, donde participaron más de 12 mil jóvenes, permitió establecer una serie de variantes comunes que lograron identificar algunas de las principales cualidades de los jóvenes que pertenecen

a este grupo. <http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6210-la-generacion-del-milenio-o-generacion-y.html>

Los resultados de la encuesta permitieron establecer que estos jóvenes tienen una gran capacidad de desarrollo profesional y sentido emprendedor. Al menos el 85% de los encuestados en Latinoamérica afirmó que gracias a la tecnología ha sido más fácil conseguir empleos. Santiago Fernández Valbuena, presidente de Telefónica Latinoamérica, advierte que "los líderes del milenio son aquellos más propensos a impulsar el cambio, a utilizar la última tecnología, a perseguir la excelencia profesional y a participar en la resolución de los problemas regionales y globales". (Gálvez 1,2014)

La Generación Y se distingue porque:

- Son idealistas
- Son optimistas
- Son competitivos
- Son precavidos y curiosos con las decisiones que puedan afectar su futuro.
- Son pragmáticos, inquietos y arriesgados por eso siempre están buscando mejores oportunidades.
- Son prosumidores, es decir que además de consumir información en la Web, también producen contenidos de interés de acuerdo a sus gustos y áreas de afinidad, compartiéndoles en sus redes personales.
- Internet además de ser una herramienta de búsqueda de información e intercambio de experiencias, también funciona como medio de consulta antes de realizar cualquier compra física. Ellos buscan comparar precios, productos, es decir se toman su tiempo para hacer una buena adquisición ya sea a través de la web o dirigiéndose al centro comercial.
- Uso masivo de las redes sociales. Además de intercambiar información con sus amigos y contactos, también están permanentemente informados sobre las tendencias y noticias de su interés. Comparten contenidos, crean nuevas

relaciones, conexiones y círculos. Las comunidades online hacen parte de su vida social.

- Son críticos y participativos.
- Familiarización innata con la comunicación, los medios y el universo digital.
- Confianza plena en sus capacidades y habilidades.
- Abiertos al cambio.
- Quieren el control entre su vida laboral y personal.
- Buscan desarrollar nuevas ideas y emprender proyectos.
- Sacan el mejor provecho a todo lo que hacen.
- Viven por lo que les apasiona <http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6210-la-generacion-del-milenio-o-generacion-y.html>

Los 'Millennials' representan la nueva fuerza de trabajo global, al menos la mitad de ellos tiene su propio negocio o planea tener uno y el hecho de estar permanentemente conectados a las redes sociales, Internet y a los dispositivos móviles les permite establecer y conectar con nuevas relaciones laborales y profesionales entre sus círculos. Ellos se han criado en un contexto social, político y económico que cada vez más es mediado por la tecnología y de esta manera han generado el boom de una actitud emprendedora. (Gálvez 2, 2014)

4.1.2. Características de la Generación Y Peruana

Se dice que los jóvenes de la generación Y están hiperconectados, son emprendedores y no vacilan en cambiar de trabajo ante una propuesta tentadora. Pero: ¿qué tan ciertas son estas afirmaciones en el caso de los jóvenes peruanos? Lo compramos aquí. A menudo se dice que los integrantes de la generación Y gustan de la flexibilidad laboral, son emprendedores y están hiperconectados al mundo web. Sin embargo, una reciente encuesta de Ipsos Perú reveló que muchas de estas características no se condicen con el perfil de nuestros jóvenes peruanos; al menos no con la totalidad de ellos.

<http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2014/06/30/1099769/5-caracteristicas-generacion-peruana.html>

Al parecer, los integrantes de la generación Y en nuestro país –que representan el 35% de la población total- no están tan conectados como se piensa y sí valoran la estabilidad laboral y el dinero. A continuación, 5 peculiaridades comunes a la mayoría de los jóvenes peruanos: (Valdiviezo 1, 2014)

El Dinero Sí Importa

Salvo en el caso de aquellos que tienen mayor poder adquisitivo, el dinero sí es importante para la generación Y en nuestro país. El dinero es uno de los tres factores que más valoran los jóvenes peruanos a la hora de buscar trabajo y la mayoría de ellos estaría dispuesto a permanecer en un centro laboral por un buen salario.

No son tan Emprendedores

Para nuestros millennials, el desarrollo profesional está más asociado a volverse un experto en su campo, que en tener una empresa propia o hacer lo que los apasiona. Además, la generación Y peruana está dispuesta a hacer horas extras con tal de ascender más rápido en su trabajo.

Antes de Elegir una Marca, Evalúan su Imagen

A la hora de consumir un bien o servicio, los millennials también evalúan su precio y calidad. Sin embargo, se diferencian de la generación X por darle una gran importancia a la percepción que los terceros tienen de la marca en cuestión (especialistas, amigos, etc.).

Escaso Acceso Digital

La lenta penetración de la era digital en el Perú podría ser la causante de que los hábitos de la generación X persistan en los millennials. Así lo creen los responsables de esta encuesta, que recuerdan que el 2012 solo el 20% de hogares peruanos tenía acceso a internet, y que aún en la actualidad solo el 21.4% de nuestros compatriotas tiene acceso a un smartphone. Además, datos del Instituto nacional de estadística e Informática (INEI) han revelado que en el Perú, el 61% del empleo es informal. Esto explicaría por qué la estabilidad laboral resulta tan importante para los jóvenes peruanos. <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2014/06/30/1099769/5-caracteristicas-generacion-peruana.html>

Se dice que la generación Y quiere un trabajo con trascendencia, les gusta la flexibilidad laboral y no tienen miedo de cambiar de trabajo. Pero estas son características recogidas por estudios que se realizaron en países desarrollados.

<http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6210-la-generacion-del-milenio-o-generacion-y.html>

SEMANAeconómica quiso separar la ficción de la realidad en lo que respecta a los *millennials* peruanos y elaboró, en alianza con Ipsos Perú, la primera encuesta sobre la generación Y a nivel nacional.

Resulta que de toda la generación Y peruana —equivalente a 35% de la población nacional— sólo los más jóvenes —aquellos entre 18 y 25 años— y de mayor poder adquisitivo ostentan las características comúnmente asociadas a *millennials*. ¿Qué particularidades de la generación Y aplican a los jóvenes peruanos y cuáles no? (Torre, 2014)

El dinero no es lo de menos La encuesta rompe un primer mito al concluir que a la generación Y sí le importa el dinero. Los resultados señalan que por dinero un *millennial* se queda en un centro laboral y que el nivel de sueldo es uno de los tres principales factores que le interesa al momento de buscar un trabajo. (Gálvez 1,2014)

Asimismo, el balance entre la vida personal y profesional no está entre sus prioridades.
(Golik, 2013)

¿Qué Es Desarrollo Profesional Pleno?

Para un *millennial* peruano el desarrollo profesional pleno tiene menos que ver con tener una empresa propia o hacer lo que le apasiona y más que ver con convertirse en un experto en su campo. La encuesta también concluye que la generación Y peruana está dispuesta a trabajar horas extra a fin de ascender más rápido en su línea de carrera.
<http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/>

¿Qué Marca Recomendamos?

En lo que respecta a los *millennials* como consumidores, éstos no son tan distintos como sus predecesores, pues también se fijan en el precio y la calidad antes de elegir una marca. Sin embargo, existen factores que son importantes para la generación Y que no lo eran para la generación X y los *baby boomers*. (Gálvez 1,2014)

La percepción que terceros tienen de una marca es mucho más importante para los *millennials* que para generaciones pasadas. La encuesta muestra que las recomendaciones de especialistas u otros son altamente consideradas. No sólo en lo que respecta a productos tecnológicos, donde las demás generaciones también buscan recomendaciones, sino también en productos de cuidado personal.
<https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>

La Apariencia Sí Importa

Que la marca sea visualmente atractiva resulta uno de los principales factores al momento en que *millennials* eligen una marca de ropa y un producto tecnológico. La estética utilizada en las publicidades de una marca y sus tiendas es un aspecto en el que la generación Y sí se fijan. A ello se suma que la marca sea única y diferente. Este aspecto resulta prioritario para los *millennials* al momento de serle leal a una marca o no. Ello toda vez que la generación Y valora mucho la individualidad. (Valdiviezo 2, 2014)

En el Perú el 61% del empleo es informal, según el Instituto nacional de estadística e Informática (INEI). Así, la estabilidad laboral resultó el segundo factor más importante para hacer atractiva a una empresa como empleadora o centro laboral. En términos de nivel socioeconómico (NSE), este factor es importante para el 44% de jóvenes entre 18 y 25 años de NSE C, pero sólo lo es para el 12% de aquellos de NSE A. (Valdiviezo 1, 2014)

Buenos Tiempos

Al 2015, en el Perú, 4 de cada 5 millennials habían culminado sus estudios superiores, y el 79% de ellos se encuentra apto para enfrentar el mundo laboral. Los millennials, también conocidos como la Generación Y, o como los adultos jóvenes de hoy, son aquellas personas que nacieron entre los años 1980 y 2000, y que conocieron de primera mano todo lo concerniente a la evolución tecnológica de fines del siglo XX. Es decir, son usuarios de la tecnología, el Internet y dispositivos electrónicos porque nacieron y crecieron con estos durante el desarrollo de los mismos. (Gestión, 2016)

Respecto al tema, hay grandes cantidades de estudios sobre quiénes son y cuáles son sus principales características. Pero así como se los puede encasillar en un determinado periodo de tiempo, también hay investigaciones que prefieren no hacerlo y basarse, específicamente, en sus habilidades y destrezas adquiridas durante su crecimiento. Como lo concluyó el informe *The Me Generation* de la revista Times: “Todos los millennials son

diferentes de acuerdo a su país de origen”, pero la globalización ha hecho que sean más similares entre sí, en comparación a las generaciones pasadas.

ADN del millennial

Como se sabe, no existe una sola descripción de los millennials. En el 2013, la encuesta de Great Place to Work para el Perú definió a esta generación como aquella que tiene entre 18 y 35 años, y que es aquella que tiene más rotación en los centros de trabajo.

Futuro Labs, empresa de investigación y analítica digital, describe a la Generación Y como aquellos que nacieron entre 1984 y 1994, y que fueron testigos de los principales cambios que se dieron a nivel mundial.

Una característica en la cual coinciden muchos de estudios es acerca del factor económico. El *Perfil del Adulto Joven 2015 – Generación Millennials*, de Ipsos Apoyo, indica que 7 de cada 10 millennials viven con sus padres, y que colaboran económicamente en su hogar. De esos 7, solo el 25% cumple un rol de jefe del hogar y un 38% son amas de casa. <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>

Este indicador respalda las características más arraigadas de esta generación que se detallan a continuación y que se justificarán en el desarrollo de este reportaje: primero, que cuentan con un trabajo y, segundo, que consideran tener independencia económica para realizar sus actividades preferidas.

Buscando trabajo

Según la Encuesta Anual de Millennials 2015 elaborada por Deloitte Perú, 33% de los consultados -que pertenecen a esta generación- prefieren desarrollar sus habilidades en

una empresa vinculada a las tecnologías, medios y telecomunicaciones. En tanto, un 10% apunta a trabajar en el sector de empresas de alimentos y bebidas, mientras que un 8% quiere desempeñarse en el rubro financiero.

Por su parte, la consultora ER|Ronald señala que el 27% de los millennials peruanos buscan dedicarse a realizar consultorías, un 26% a la banca, un 21% quiere estar vinculado a negocios sobre consumo masivo, mientras que 19% al retail.

Ipsos señala que el panorama laboral para la generación Y no se limita –necesariamente– al nivel de estudio que estos tengan. Al 2015, en el Perú, 4 de cada 5 millennials habían culminado sus estudios superiores, y el 79% de ellos se encuentra apto para enfrentar el mundo laboral.

Así mismo, la mayoría de millennials de los niveles socioeconómicos A y B suelen trabajar en áreas o materias para las cuales se prepararon en la universidad o instituto. Entre sus preferencias académicas y proyecciones para el presente año, esta generación tiene planteado estudiar o haber iniciado al menos una carrera técnica o universitaria.

<https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>

Lo que les piden las empresas

Tener conocimientos extras, que se vean reflejados en cursos o capacitaciones fuera del ámbito universitario, y que complementen su formación académica. También debe tener habilidades blandas, como comprensión y empatía laboral, que está relacionado al *feedback* que esperan recibir de sus jefes o clientes. Las empresas también necesitan jóvenes que tengan la capacidad de lidiar con situaciones difíciles cada día, pero sin perder el control de la situación. Para ello requieren un personal con razonamiento crítico y, a la vez, lógico. Esto se consolida en las pruebas psicotécnicas de los actuales procesos de selección. Algo fundamental, y que sirve como filtro para muchas oportunidades laborales,

es el conocimiento de programas de computación y, por lo menos, saber un segundo idioma. Esto, además de las habilidades para trabajar en equipo y en constante comunicación con los compañeros de trabajo. (Golik,2013)

4.1.3. Comparación entre generaciones

A continuación se presentan tres tablas con las características más saltantes de los integrantes de la generación Y con respecto a: atracción y retención, desarrollo laboral y compensaciones laborales. La información para la construcción de las tablas ha sido tomada de la presentación de Alicia Peirano de Barbieri. (<https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>)

Tabla 6. Características Comparadas de tres Generaciones en Atracción y Retención

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN		
COMAPRACIÓN ENTRE TRES GENERACIONES		
BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
DINERO	CAPACITACIÓN	OPORTUNIDADES
ESTATUS	CARRERA LOCAL	DINERO
CARRERA	CARRERA GLOBAL	BALANCE HOBBIES TRABAJO AMIGOS
	BALANCE VIDA- TRABAJO	FLEXIBILIDAD HORARIA
	FLEXIBILIDAD HORARIA	CONFORT
		DIVERSIÓN

Fuente: Elaboración propia

Para la propuesta de esta tesis se tomarán en cuenta las características más importantes de la generación Y ya que la gran mayoría de los egresados actualmente pertenecen a esta generación.

Tabla 7. Características Comparadas de tres Generaciones en Desarrollo

DESARROLLO		
COMAPRACIÓN ENTRE TRES GENERACIONES		
BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
PLAN DE CARRERA	AUTODESARROLLO	VARIAS CARRERAS
DESAFÍOS	VELOCIDAD DE CARRERA	UN TRABAJO QUE TENGA SENTIDO
SEGURIDAD LABORAL	SEGURIDAD DE CARRERA LOCAL	CARRERA PERSONALIZADA
	SEGURIDAD DE CARRERA GLOBAL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Características Comparadas de tres Generaciones en Compensaciones

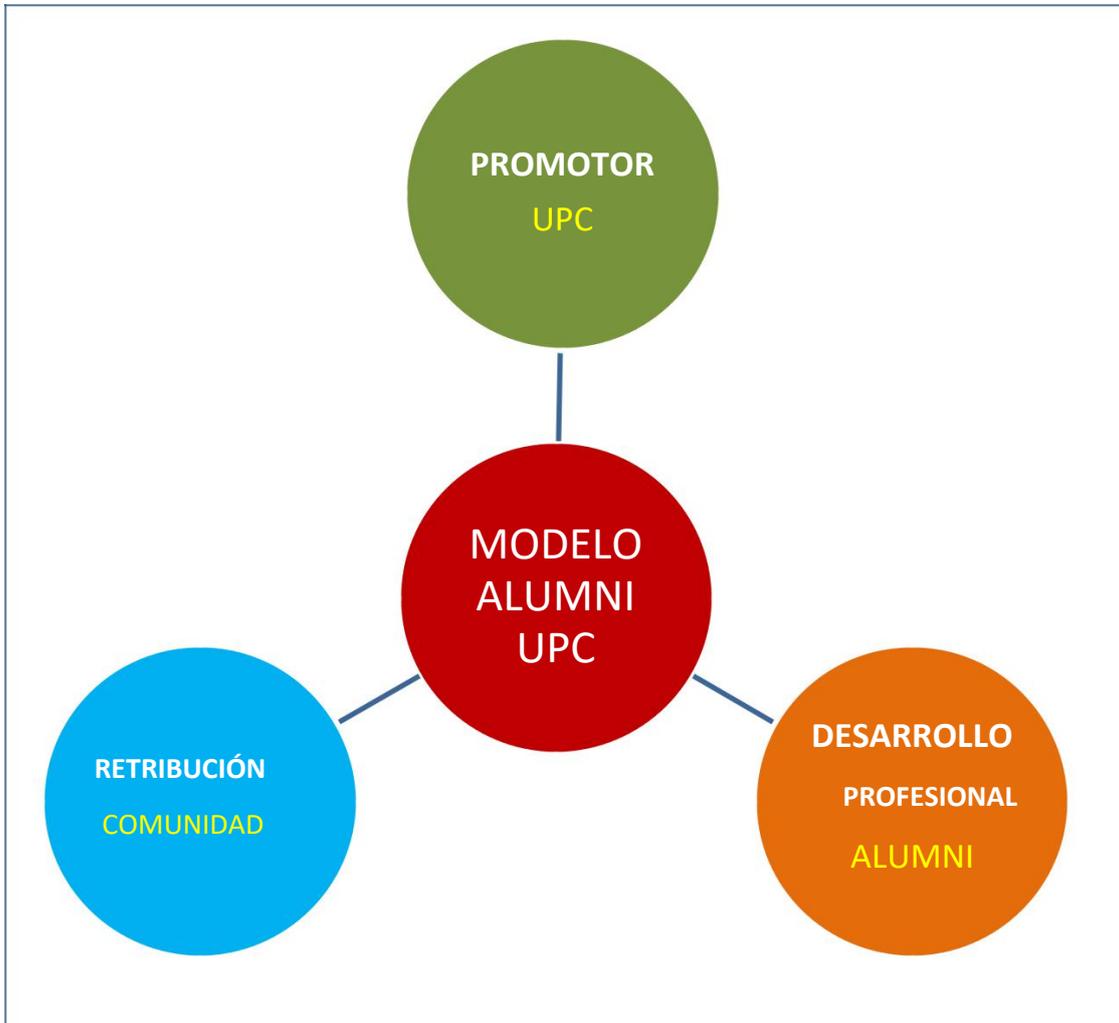
COMPENSACIONES		
COMAPRACIÓN ENTRE TRES GENERACIONES		
BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
REMUNERACIÓN FIJA	REMUNERACIÓN FIJA Y VARIABLE	\$\$\$\$\$
AUTO	PLANES D EAHORRO	BONOS POR PROYECTO
OFICINA	BONOS POR PERMANENCIA	BONOS POR PERMANENCIA
REGALOS	STOCK OPTIONS	MENÚ DE BENEFICIOS
STOCK OPTIONS	PLANES DE PENSIÓN	
PLANES DE PENSIÓN	MENÚ DE BENEFICIOS	

Fuente: Elaboración propia

4.2. Modelo Conceptual Alumni UPC

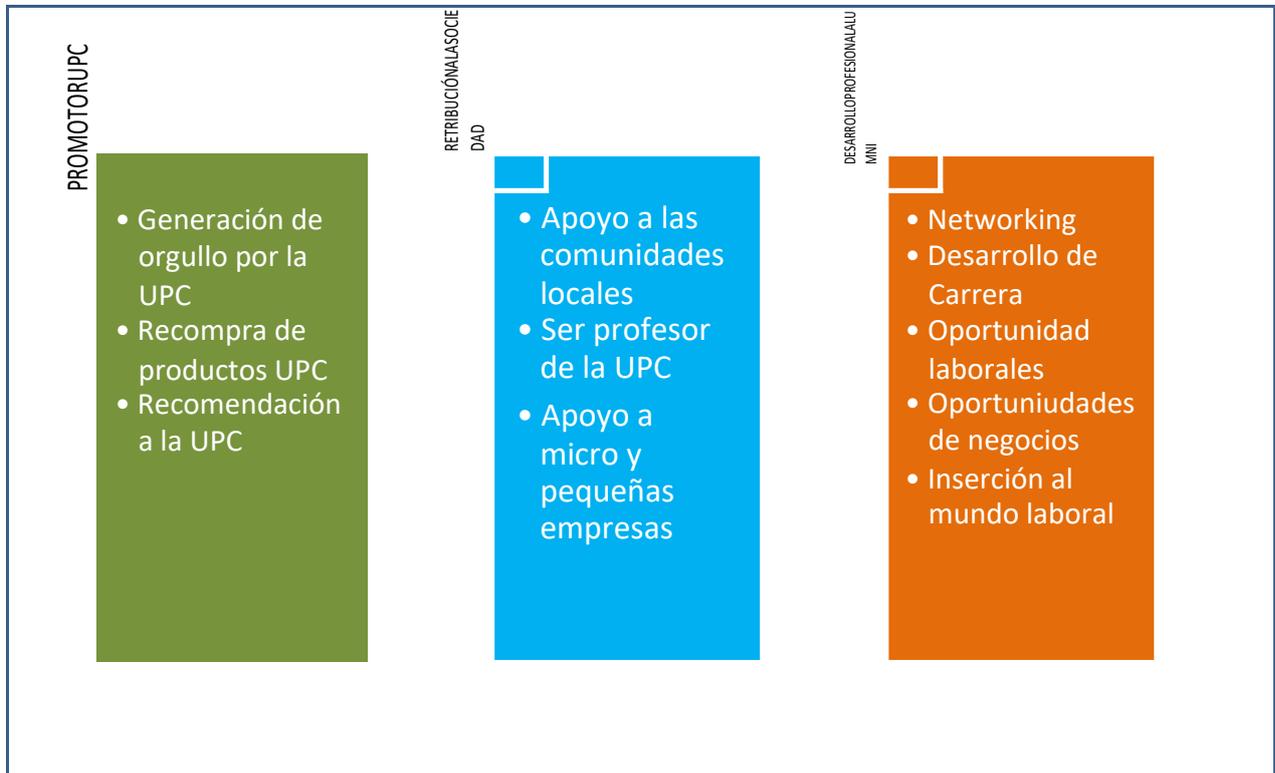
Al inicio del presente capítulo se ha realizado una descripción detallada sobre lo que la generación Y busca y valora (a nivel global y a nivel local). Luego de analizar los hechos descritos en el punto 4.1., el modelo propuesto se enfocará en tres pilares importantes: El primero está relacionado a los propios ALUMNI y se llamará **desarrollo profesional**; el segundo está ligado a la sociedad y se llamará **retribución** y el tercero ligado a la UPC y se denominará **promotor**.

Figura 16. Modelo Conceptual Alumni UPC



Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Detalle del Modelo Conceptual Alumni UPC



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Promotor

El aspecto promotor del modelo busca que la población de Alumni esté orgullosa de la UPC y se convierta en un ente que promueva a la universidad dentro de su entorno personal y profesional.

El aspecto promotor busca que el grupo de alumni se convierta en un promotor por convicción y sea influencia positiva para la UPC en su entorno profesional y familiar. De esta forma el alumni puede hacer una recompra o propiciar por convicción la compra de algún producto UPC en su entorno.

En la tabla 9, se puede apreciar en cantidad de alumnos por segunda compra a la UPC. A nivel de pregrado de 10,615 egresados se ha logrado colocar dentro de ellos 2, 533 segundas compras. Esto muestra que la segunda compra está alrededor del 23% a nivel de los egresados de pregrado. Lo que se muestra en la figura 9 es la cantidad de segunda compra que los alumni hacer luego de terminar su programa de pregrado.

Por ejemplo de los 1339 egresados de la Facultad de Comunicaciones, 322 hicieron una segunda compra de algún programa de la UPC. De estos 322; 98 compraron una segunda carrera en pregrado, 24 hicieron compra de maestría, 34 compraron master's y diplomados, 70 hicieron un diploma y 96 hicieron cursos de postgrado.

Tabla 9. Recompra de productos UPC por ALUMNI de Pregrado

Pregrado	Primer programa	Total 2do programa	Segundo programa en UPC				
	Alumni		Pregrado	Maestría	Master's - Diploma	Diploma	Cursos
COMUNICACIONES	1,339	322	98	24	34	70	96
NEGOCIOS	3,852	959	76	61	81	408	333
INGENIERÍA	2,550	691	56	96	38	360	141
ENCONOMIA	175	57	6	3		43	5
HOTELERÍA Y TURISMO	283	37	5			22	10
ARQUITECTURA	1,106	142	4	14	1	109	14
DERECHO	669	294	4	32	7	225	26
CIENCIAS DE LA SALUD	398	14	2	11			1
DISEÑO	21	0					
SICOLOGÍA	154	17		1		7	9
CIENCIAS HUMANAS	7	0					
MÚSICA	61	0					
TOTAL ALUMNOS DE PREGRADO	10,615	2,533	251	242	161	1,244	635

Fuente: Elaboración propia basado en datos de DINS

Tabla 10. Recompra de productos UPC por Alumni de EPE

Primer programa	Segundo programa en UPC					
	Total 2do programa	WA	Maestría	Master's - Diploma	Diploma	Cursos
2,540	435	41	74	23	127	170
1,780	355	8	99	13	114	121
4,320	790	49	173	36	241	291

Recompra de productos UPC por Alumni de Escuela de postgrado

Primer programa	Segundo programa en UPC					
	Total 2do programa	Pregrado	Maestría	Master's - Diploma	Diploma	Cursos
4,407	1,780		31	383	817	549
2,964	1,629		420	83	414	712
7,371	3,409		451	466	1,231	1,261

Fuente: Elaboración propia con datos de DINS

A nivel de EPE los datos muestran que de un total de 4,320 egresados de EPE, 790 hicieron una segunda compra en la UPC. En este nivel se puede afirmar que el 18% de egresados EPE hacen una segunda compra en la UPC.

En el nivel de postgrado se puede ver que de 7371 egresados 3409 hicieron una segunda compra. Este indicador dice que el 41% de los egresados de postgrado hicieron una segunda compra a la UPC.

Como se puede inferir de los datos presentados en la tabla anterior, el aspecto promotor del modelo planteado tiene un elemento importante de ingresos en lo referente a la segunda compra por parte de los Alumni. Por lo tanto será muy importante mantener el orgullo generado de alumnos en los alumni para ser siempre opción de la segunda o posterior compra.

4.2.2. Retribución

El pilar retribución se centrará en el apoyo brindado por alumni al entorno. La retribución se enfocará en desarrollar eventos de apoyo a tres niveles: El primero será la planificación de apoyo a las comunidades locales. En este caso se hará un trabajo conjunto con vida universitaria para establecer un nexo de apoyo entre los alumni y las organizaciones con la que ya trabaja vida universitaria. El segundo segmento a apoyar serán los alumnos actuales de la UPC. En este tema se espera que los alumni puedan servir de asesores a nivel profesional de los alumnos de último año de su carrera en la UPC. El tercer nivel será el de apoyo a micro y pequeñas empresas, los egresados con experiencia podrán asesorar al micro y pequeño empresario.

4.2.3. Desarrollo Profesional

De acuerdo al estudio de Ipsos que indica que 4 de cada 5 millennials tiene educación superior y está apto para enfrentar el mercado laboral, muestra que el mundo que enfrenta esta generación es aún más competitivo en comparación a las anteriores generaciones. Es aquí donde se hace necesario resaltar la calidad de los conocimientos recibidos por los egresados y alumnos UPC.

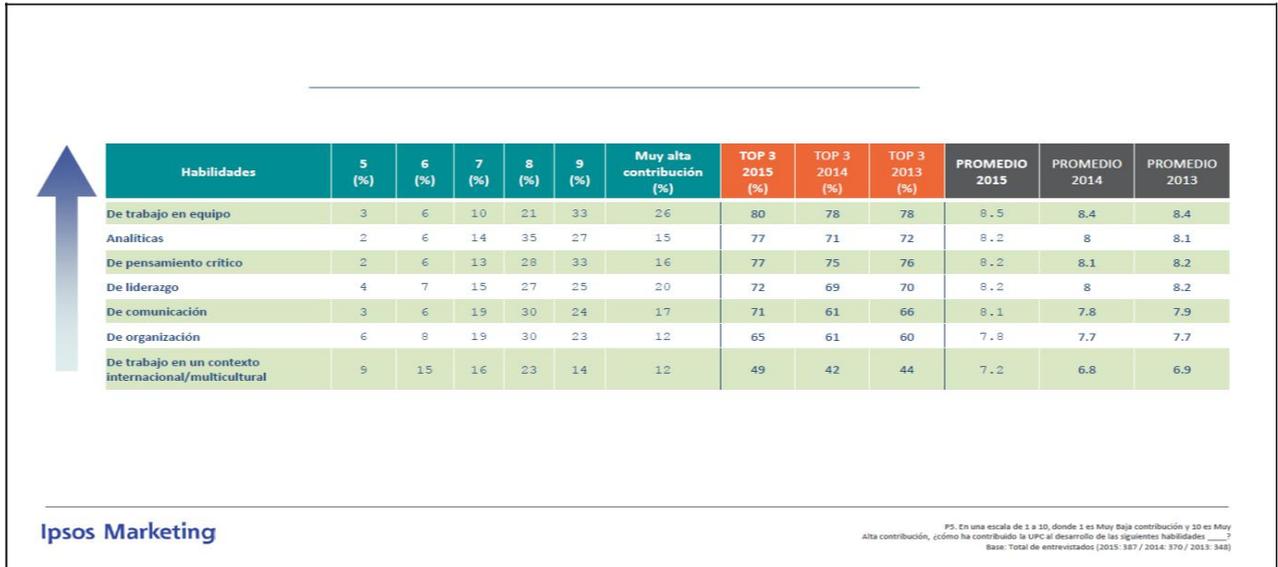
Como se menciona, las empresas aparte de requerir profesionales con conocimientos para su organización, esperan que sus colaboradores tengan conocimientos extras y que complementen su formación académica. También deben tener habilidades blandas como comprensión y empatía laboral. De la misma manera requieren personal con razonamiento crítico, habilidad para trabajar en equipo y en constante comunicación con los compañeros de trabajo. Otros conocimiento muy valorados son los de programas de computación y saber al menos un segundo idioma. (IPE, 2000)

De acuerdo al estudio que se realiza anualmente a los egresados UPC de los 3 últimos años realizado por IPSOS, encontramos que los egresados reconocen el aporte de UPC en el desarrollo de sus habilidades blandas, siendo las que tienen más alta puntuación T3B en el 2015: Trabajo en equipo (80%), pensamiento crítico (77%) y de comunicación (71%). (Ipsos, 2015)

De la información adjunta, podemos ver que la percepción de los egresados en cuanto a estas habilidades ha venido mejorando en los últimos años, sin embargo existe la oportunidad de desarrollar estas habilidades aún más, para así asegurar que nuestro egresado sea aún más exitoso en el mercado laboral.

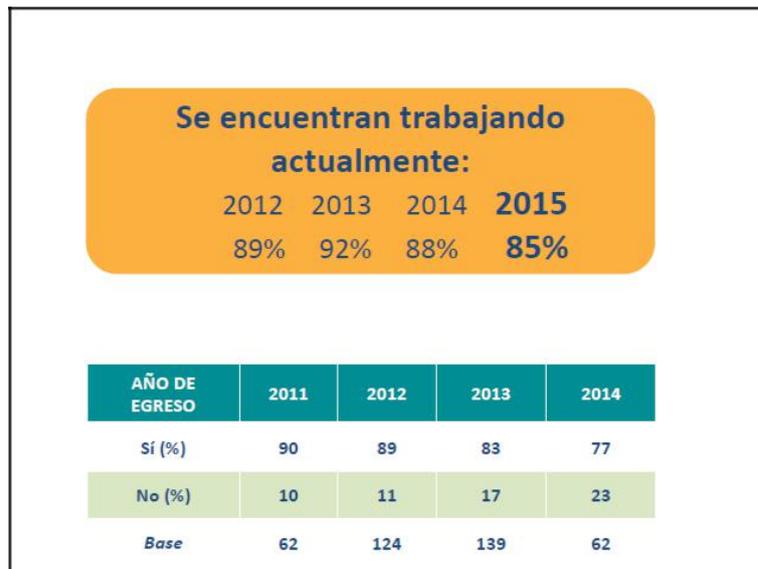
Uno de los indicadores más importantes para el prestigio de una universidad es la empleabilidad de sus egresados. En ese sentido tenemos que 9 de cada 10 egresados de UPC se encuentran trabajando actualmente. De los que no trabajan, más de la mitad se encuentra estudiando (tesis y cursos adicionales) y un 40% se encuentra en búsqueda activa de trabajo. De la misma manera vemos que la mayor parte de los no trabaja actualmente se concentra en los egresados del último año. (INEI, 2015)

Ilustración 8. Nivel de Contribución de la UPC en Habilidades del Egresado



Fuente: Estudio de Ipsos 2015

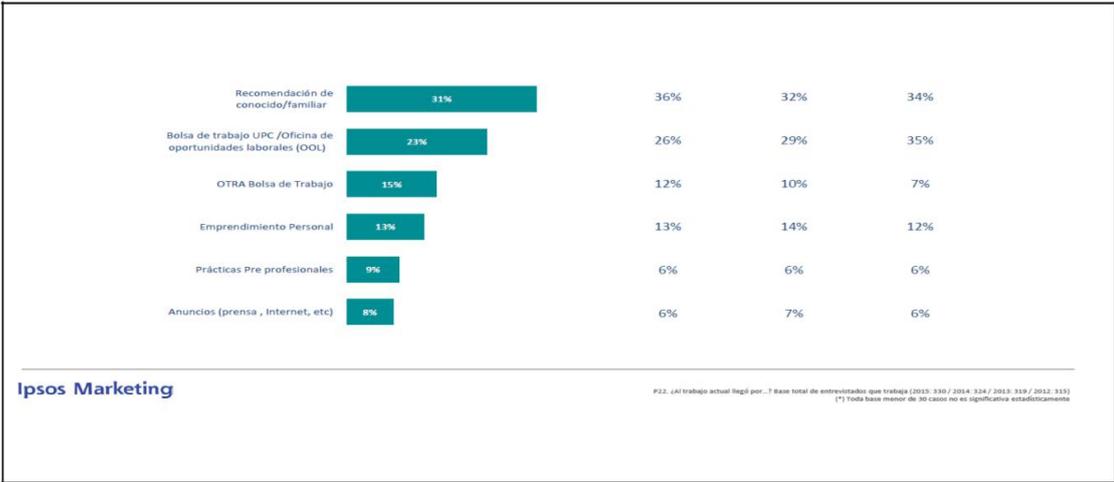
Ilustración 9. Empleabilidad Alumni UPC



Fuente: Estudio de Ipsos 2015

Sobre las oportunidades laborales, encontramos en este estudio que el 23% de los egresados encontró su primer trabajo a través de la oficina de Oportunidades Laborales.

Ilustración 10. Consecución del Trabajo Egresados UPC

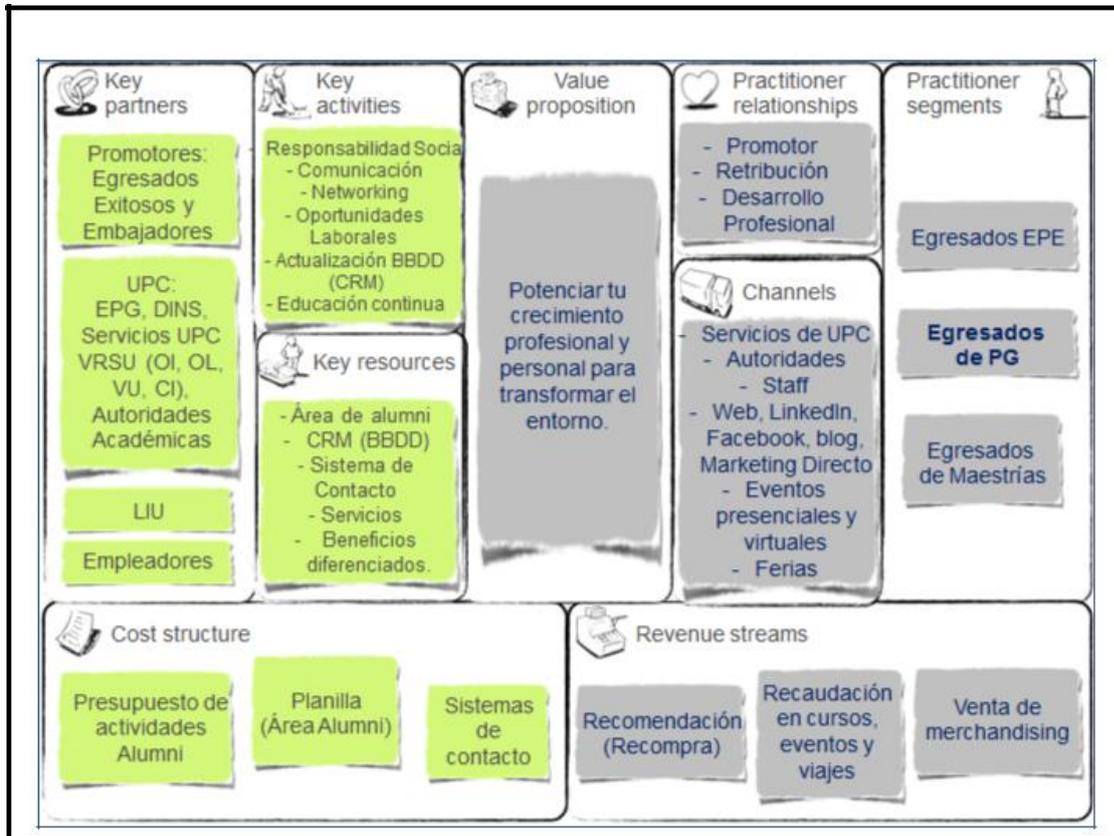


Fuente: Estudio de Ipsos 2015

4.3. Modelo de Negocios Canvas

A continuación se desarrolla el modelo de negocio (herramienta de análisis) que describe la razón por la que UPC Alumni crea, entrega y retiene valor para sus egresados. Para graficar el modelo de negocio, se desarrolla el Canvas Business Model, que permite ver y moldear en un solo folio –estructurado en nueve elementos– cuál es el modelo de negocio.

Figura 18. Modelo de Negocios Canvas



Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor del Canvas se enfoca en la propuesta de valor del modelo generado para gestionar Alumni.

Como el Canvas es la herramienta que se utilizará para la modelación del negocio, cada ítem del Canvas será planteado por el equipo que desarrolla el proyecto de investigación.

4.3.1. Segmento de Clientes

Define los diferentes grupos de personas u organizaciones, que la empresa pretende alcanzar y servir. Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo. Con el fin de

satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlas en distintos segmentos con necesidades comunes, comportamientos comunes u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios pequeños o grandes segmentos de clientes. Una organización debe tomar una decisión consciente acerca de que segmentos servir y qué segmentos ignorar. Una vez hecha esta decisión, un modelo de negocio debe ser diseñado cuidadosamente alrededor de un fuerte entendimiento de las necesidades específicas del cliente.

Los grupos de clientes representan segmentos independientes si sus necesidades, requieren y justifican una oferta distinta que se alcanzan a través de diferentes canales de distribución, que requieren diferentes tipos de relaciones, que tienen rentabilidades muy diferentes y que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Para UPC Alumni se ha identificado tres tipos de clientes:

Tabla 11. Tipos de Clientes de la UPC

Clientes	Necesidades, comportamientos y características
Egresados de EPE	<ul style="list-style-type: none"> - Alumni de EPE que en su gran mayoría ya está laborando y desarrollándose profesionalmente - Presentan niveles variados de recomendación, reflejada en el NPS del último año antes de egresar
Egresados de Pregrado	<ul style="list-style-type: none"> - Alumni de Pregrado, son referentes de la universidad en sus espacios profesionales y laborales. - Presentan niveles variados de recomendación, reflejados en opiniones públicas y en el NPS del último año antes de egresar
Egresados de Maestrías	<ul style="list-style-type: none"> - Alumni que ha estado por un periodo más corto en la UPC. Usualmente buscan una universidad de prestigio para validar la universidad donde estudiaron en pregrado.

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Propuesta de Valor

Describe la oferta de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón por qué los clientes eligen una empresa sobre otra. Soluciona el problema de un cliente o satisface una necesidad del cliente. En este sentido, la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva. Otras pueden ser similares a las ofertas de mercado existente, pero con agregado de características y atributos.

En el caso de UPC Alumni, la propuesta de valor está íntimamente relacionada con la personalidad de su marca, el prestigio y la reputación de la universidad. La propuesta de valor es:

Potenciar tu crecimiento profesional y personal para transformar el entorno.

El prestigio de la universidad redunda en el prestigio de sus egresados a través del impacto positivo que logren en ellos mismos, en sus familias, en sus empresas, en sus comunidades, en sus países y en el mundo en general.

Esto se describe como:

- Excelente calidad académica
- Excelentes servicios universitarios
- Reconocimiento externo
- Crecimiento profesional y personal
- Impacto social

El prestigio de la universidad redunda en el prestigio de sus egresados, alumnos, docentes y colaboradores en general, generándose un círculo virtuoso.

4.3.3. Canales

Describe cómo una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para ofrecer una propuesta de valor. Los canales de ventas, distribución y comunicación conforman la interfaz de la organización con sus clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un papel muy importante en la experiencia del cliente.

Tabla 12. Los canales para UPC Alumni

Clientes	Canales
-Egresados de EPE	- Servicios de UPC en general
-Egresados de Pregrado	-Autoridades académicas y no académicas
-Egresados de Maestrías	- Staff en general
	-Web, LinkedIn, Facebook, blog, Marketing Directo
	- Eventos presenciales y virtuales
	- Ferias

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Relación con el Cliente

Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con los segmentos específicos de sus clientes. Una compañía debe definir el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones pueden variar desde ser personales hasta ser automatizadas. Las relaciones con los clientes ayudan en la adquisición de nuevos clientes y en la retención de los clientes actuales impulsando las ventas cruzadas (upselling).

La relación con el alumno se basa en la construcción de relaciones lógico-emocionales. Dado que la decisión de ser parte de la UPC es una decisión que marcará la vida profesional de los alumnos, es importante reconocer el alto valor emocional de dicha decisión.

Conceptos tales como fidelización, calidad y compromiso son claves para la construcción de la relación con los alumnos.

Tabla 13. Tipos de Egresados a Fidelizar

Clientes	Formas	Estrategia	Mensaje Clave
-Egresados de EPE -Egresados de Pregrado -Egresados de Maestrías	Personal	Fidelización (<i>Engagement</i>) - Relación de valor - Retribución - Trascendencia	-De mi universidad salen los mejores (mejor formados, con trabajo, con visión global) -Sello de calidad de un profesional competente y exitoso -Me siento orgulloso de ser egresado de UPC.

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Recursos Clave

Describe los activos más importantes que se requiere para trabajar un modelo de negocio. Cada modelo de negocio requiere recursos clave, estos recursos permiten que la organización cree y ofrezca una propuesta de valor, alcance sus mercados, mantenga relaciones con los segmentos de clientes y obtenga ingresos. Diferentes recursos clave son necesarios dependiendo del tipo de modelo de negocio. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos clave pueden ser propiedad de la empresa o adquiridos por socios clave.

Como recursos clave para el modelo de UPC Alumni se ha identificado:

Área de alumni

CRM (BBDD)

Sistema de

Contacto Servicios

Beneficios diferenciados

4.3.6. Actividades Clave

Aquí se describe las cosas más importantes que la organización debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Cada modelo de negocio exige una serie de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que se deben tener en cuenta para operar con éxito. Las actividades clave deben crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los clientes y generar los ingresos.

Como actividades clave en el modelo de negocio, se han identificado las siguientes:

- Responsabilidad Social

- Comunicación

- Networking

- Oportunidades Laborales

- Actualización BBDD (CRM)

- Educación continua

4.3.7. Alianzas

Aquí debemos considerar la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las organizaciones establecen alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Las principales alianzas que se están considerando necesarias son:

Promotores: Egresados Exitosos y Embajadores

- UPC: EPG, DINS, Servicios UPC, VRSU (OI, OL, VU, CI), Autoridades Académicas

- Lauréate International Universities

Empleadores

4.3.8. Estructura de costos

Estos son todos los costos incurridos para operar el modelo de negocio. Se consideran los gastos más importantes para poder crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. Los costos se calculan en base a definir los recursos clave, así como las actividades y alianzas que son fundamentales para el modelo de negocios.

Las actividades que se plantea supondrán los siguientes costos:

Presupuesto de actividades Alumni

Planilla de la oficina de Alumni

Sistemas de contacto

4.3.9. Flujo de Ingresos

Representa el efectivo que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes, es decir las ganancias que quedan después de restar los gastos de las ganancias. Si los clientes son el corazón de un modelo de negocio, los flujos de ingresos son sus arterias. Se debe tener segmentos de clientes que permitan generar uno o más flujos de ingresos. Los ingresos estarán dados principalmente por:

Recomendación (recompra):

- Orgullo por la universidad donde estudiaron. Incluyendo egresados que contratan egresados.
- Reducción de gastos publicitarios y de marketing, por el mayor nivel de recomendación y en generar más personas interesadas en estudiar en la UPC
- Menores riesgos en caso de crisis, por la defensa propia de los miembros de la comunidad sobre ataques externos

Recaudación en cursos, eventos y viajes

- Generar valor para que los egresados se interesen en ser parte de viajes de aprendizaje alrededor del mundo para seguir aprendiendo de manera experiencial y de la mano de renombrados especialistas.
- Venta de merchandising

4.4. Portafolio de Acciones Propuestas por el Modelo Alumni

4.4.1. Desarrollo profesional

De acuerdo al estudio de Ipsos 2015 que indica que 4 de cada 5 millennials tiene educación superior y está apto para enfrentar el mercado laboral, demuestra que el mundo que enfrenta esta generación es aún más competitivo en comparación a las anteriores generaciones. Es aquí donde se hace necesario resaltar la calidad de los conocimientos recibidos por los egresados y alumnos UPC.

De acuerdo al estudio que se realiza anualmente a los egresados UPC de los 3 últimos años realizado por IPSOS, se encuentra que los egresados reconocen el aporte de UPC en el desarrollo de sus habilidades blandas, siendo las que tienen más alta puntuación T3B en el 2015: Trabajo en equipo (80%), pensamiento crítico (77%) y de comunicación (71%).

Ilustración 11. Habilidades Profesionales desarrolladas por UPC en sus egresados



Fuente: Estudio de Ipsos 2015

De la información adjunta, se puede ver que la percepción de los egresados en cuanto a estas habilidades ha venido mejorando en los últimos años, sin embargo existe la oportunidad de desarrollar estas habilidades aún más, para así asegurar que el egresado sea aún más exitoso en el mercado laboral.

Uno de los indicadores más importantes para el prestigio de una universidad es la empleabilidad de sus egresados. En ese sentido tenemos que 9 de cada 10 egresados de UPC se encuentran trabajando actualmente. De los que no trabajan, más de la mitad se encuentra estudiando (tesis y cursos adicionales) y un 40% se encuentra en búsqueda activa de trabajo. De la misma manera vemos que la mayor parte de los que no trabaja actualmente se concentra en los egresados del último año.

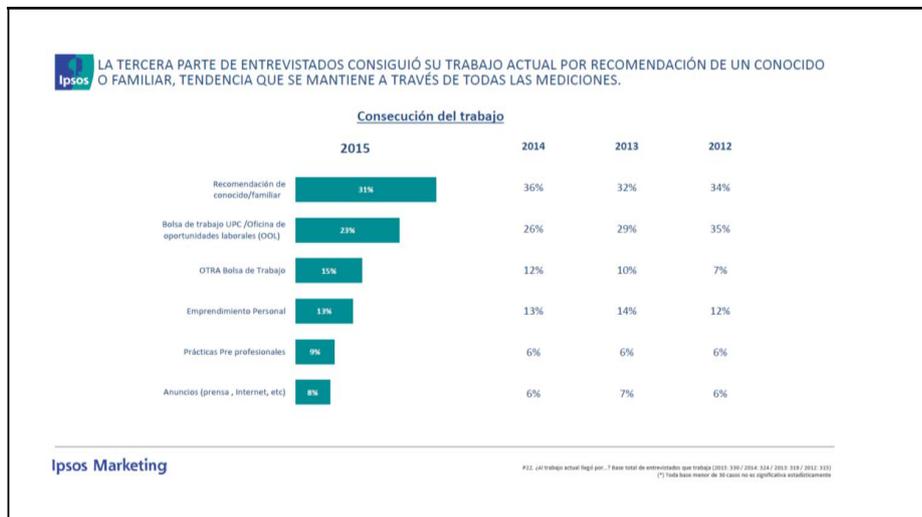
Ilustración 12. Porcentaje de empleabilidad e los egresados de UPC



Fuente: Estudio de Ipsos 2015

Sobre las oportunidades laborales, encontramos en este estudio que el 23% de los egresados encontró su primer trabajo a través de la oficina de Oportunidades Laborales.

Ilustración 13. Consecución del trabajo de los egresados UPC



Fuente: Estudio de Ipsos 2015

Se ha dividido Desarrollo Profesional en 3 partes: Empleabilidad, Networking y Educación Continua las cuales se abordarán a detalle.

4.3.4.1. Empleabilidad

En Empleabilidad se muestran las actividades que realiza y realizará el área de Alumni con el fin de tener egresados cada vez más empleables. Para realizar esta labor es imprescindible el trabajo de la mano con el área de Oportunidades Laborales de UPC. Esta área ya cuenta con la experiencia, los medios y el proceso que se requiere. Al trabajar en conjunto, el equipo de Alumni busca que todos estos servicios también se puedan ofrecer, potenciar y promocionar entre los egresados.

1. Bolsa de trabajo con oportunidades en las mejores empresas. Actualmente la UPC cuenta con una bolsa de trabajo que ofrece oportunidades laborales en muchas empresas del país. La oportunidad está en potenciar este contacto entre UPC y los empleadores para presentar el perfil de nuestros egresados, las diferentes carreras de egreso, los años de experiencia con los que cuentan y las competencias adquiridas durante sus años de estudio, de manera que los empleadores recurran a UPC también cuando buscan un profesional con mayor trayectoria para ocupar puestos gerenciales, jefaturas, etc. Para esto a las reuniones con empleadores asistirá un representante de Alumni con toda esta información y de la misma manera se puede armar una presentación para enviar a los diferentes empleadores. De estos contactos se puede lograr además invitar a los empleadores al campus para que puedan compartir con egresados los perfiles laborales que están buscando actualmente.
2. Conferencias para mejorar la empleabilidad dictadas por expertos en el tema. Este tipo de conferencias tienen gran acogida entre los egresados, ya que la empleabilidad no es solo relevante para aquellos que buscan trabajo, sino para

el profesional que busca aportar valor a su empresa y a su empleador. En el medio contamos con expertos que están dispuestos a compartir sus conocimientos en el tema, como los mismos empleadores, Psicólogos que hacen las entrevistas de selección, Head Hunters y Reclutadores. Para ellos este tipo de conferencias representa un ganar-ganar, ya que comparten sus conocimientos y experiencia, haciéndose así reconocidos entre un público altamente calificado. Para realizar este tipo de conferencias, es necesario estar en constante contacto con estos profesionales, coordinar fechas, recursos como auditorios, coffee break y de la misma manera generar la comunicación necesaria para convocar al mayor número de egresados.

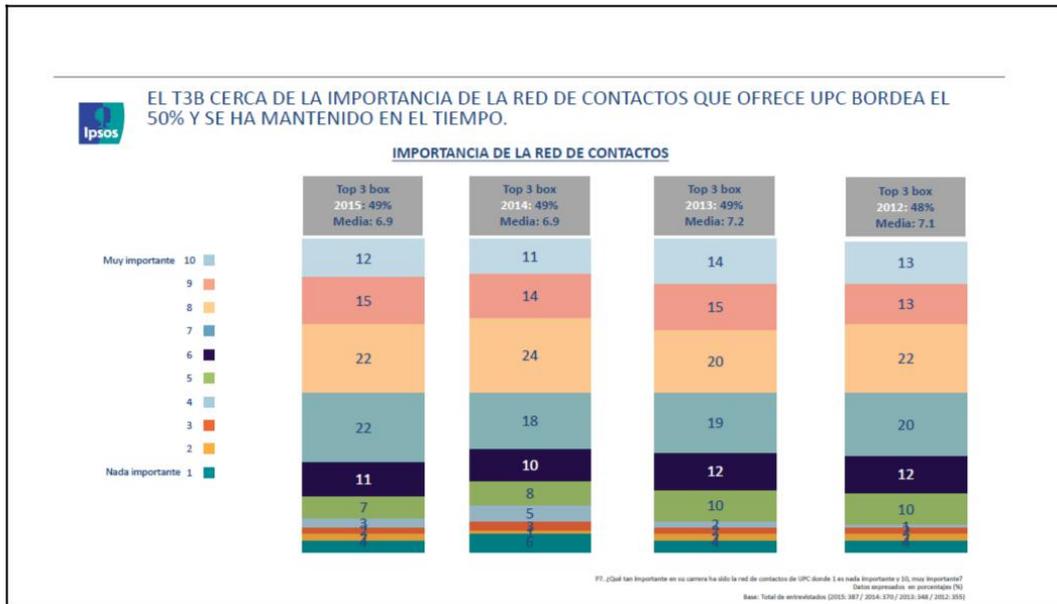
3. Ofrecer Webinars de capacitación y tips para ser cada vez más empleable. Es importante considerar que muchas veces, los egresados están muy dispuestos a asistir a las conferencias, sin embargo, hay factores como el tráfico, otras responsabilidades y compromisos que no les permite asistir a una conferencia de empleabilidad. Es por eso que hay que llegar a ellos a través de Webinars, que permiten compartir la información y generar un espacio para consultas, tal y como se hace en las versiones presenciales. Es una forma diferente de impactar, pero que igual permite al egresado adquirir el conocimiento, y recibir un servicio de su alma mater.

4.3.4.2. Networking

El Networking es clave en el desarrollo profesional de las personas. Sabemos que muchas veces más importantes que el “qué conoces” es más importante el “a quién conoces”. Es por eso que en una comunidad, de profesionales es vital promover el Networking, hay algo muy fuerte que los une, el ser egresados de UPC. Por otro lado, dentro de los indicadores que se miden en las encuestas de Ipsos Apoyo a egresados, hay un 49% de egresados de

pregrado, que opina que la red de contactos de UPC ha sido importante/muy importante en su carrera.

Ilustración 14. Importancia de red de contactos que ofrece UPC a los egresados



Fuente: Estudio de Ipsos 2015

Si bien en todas las actividades para egresados se promueve el Networking, hay algunas actividades que se pueden realizar y que están 100% enfocadas a fomentarlo.

1. Eventos de Networking : Eventos y ferias donde se agrupen los egresados de acuerdo a las áreas de interés para ellos. Para este tipo de actividades es necesario tener un experto en temas de Networking y generar actividades o dinámicas que inviten a romper el hielo y facilitar la interacción con personas que no se conoce de manera que se logre el objetivo de ampliar la red. De la misma manera, es ideal hacerlo en un espacio que permita la movilidad, ya que si es en un auditorio las personas solo interactuarán con las personas de los lados, que normalmente ya son conocidos, es por eso que se recomienda hacerlo en un hotel o centro de convenciones. Dado que esto

ya genera un incremento en la inversión del evento, a partir del 2016 se cobra por asistencia. Se fija un precio accesible que permita llenar el auditorio y también cubrir parte de la inversión.

2. LinkedIn: Se busca promover el contacto entre egresados al invitarlos a formar parte del grupo de LinkedIn que es exclusivo para egresados. En este espacio se comparten noticias, ofertas laborales y además es una plataforma profesional donde los egresados comparten artículos o también opiniones. Además es muy importante fomentar que cada vez hayan más egresados en el grupo de manera que permite al área de Alumni tener acceso a su información laboral y también a cambios de trabajo de una forma rápida.
3. Plataformas online interactivas para que el alumni pueda contactar a otros egresados (ubicar egresados por lugar y por rubro) y generar oportunidades de negocio, oportunidades laborales, compartir experiencias y conocimientos, o simplemente tener reuniones de confraternidad alrededor del mundo. Al ver los benchmarks internacionales, vemos que genera mucho valor para la comunidad de egresados saber en qué lugares están los egresados, ya que en caso ellos viajen, se muden a otro país, o quieran hacer algún negocio internacionalmente, puedan acceder a un egresado de UPC. Se requiere crear una plataforma donde a través de la información que se tiene de egresados, se puedan ubicar rápidamente. De la misma manera, al contar con ella, se puede fomentar a que más egresados se registren para que sean ubicables.

4.3.4.3. Educación Continua

Con respecto a Educación Continua, se encuentra que es muy relevante para los egresados. En las encuestas online realizadas en marzo 2016, se encuentra que 4 de los 5 servicios con más alto puntaje o más valorados son relacionados a educación y actualización.

Ilustración 15. Servicios que valora el egresado de la UPC

P6. ¿Cuáles de los siguientes servicios valoras / valorarías recibir como egresado de UPC? - Respuesta Múltiple

Acceso a maestrías en el extranjero	85%
Acceso a programas cortos de estudio en el extranjero / viajes de estudio	80%
Acceso a Bolsa de Trabajo UPC	79%
Descuentos en los programas de Posgrado UPC	77%
Acceso a conferencias de actualización	77%
Acceso presencial y virtual al Centro de Información	63%
Eventos de reencuentro de egresados	61%
Uso de áreas deportivas (Gimnasio, piscina, canchas deportivas)	57%
Otros	5%

B ase Vertical M últiple

Fuente: Estudio de Ipsos 2015

1. Educación continua internacional:

- a. Maestrías, diplomas/certificados o programas cortos. Actualmente la Oficina Internacional tiene diversos convenios con universidades de la red y con otras universidades donde ofrece intercambios y cursos de menor duración. El gran enfoque actual de la Oficina Internacional es alumnos. Si bien ellos cuando reciben oportunidades para egresados las comunican rápidamente al equipo de alumni para ser difundidas, sin embargo, existe la gran oportunidad de armar una planificación que permita al egresado ver la oferta que tiene y poder planificar con la debida anticipación para poder realizar estudios fuera. En el caso de egresados de Pregrado, el 85% está interesado en hacer su maestría en el extranjero, lo cual representa una gran oportunidad para fomentar y facilitar que nuestros egresados puedan tener una experiencia internacional.
- b. Viajes de estudio o misiones académicas. Este formato también representa una gran oportunidad y de más fácil acceso para los egresados. Actualmente existen estas misiones académicas que son organizadas por las facultades, carreras y la oficina internacional y están dirigidas a alumnos y algunas veces van también egresados. El

objetivo es desarrollar este tipo de viajes de estudio solamente a egresados, ya que de esta manera los egresados se sentirán más atraídos a compartir estos viajes con egresados con experiencia.

2. Educación Continua UPC:

- a. La escuela de Postgrado ofrece actualmente a los egresados un 15% de descuento en todos sus programas. Según la encuesta realizada, un 77% valora los descuentos de la escuela de postgrado. Hay una gran oportunidad de promover la continuidad de estudios a través de los diversos programas que se ofrecen y con el beneficio del descuento. De la misma manera hay otros beneficios que se les puede ofrecer, como la inscripción automática, indicando su código de alumno y recomendaciones de acuerdo a los años de experiencia que va teniendo. Sin embargo, es muy importante cuidar de manera extrema la comunicación ya que el propósito de Alumni es cultivar el vínculo con los egresados y se debe evitar que se perciba como otra área de la universidad que busca captar alumnos.
- b. Conferencias de actualización: El 77% de los egresados indicó que valoraría tener acceso a conferencias de actualización. Esta es una forma de conectar y proveer valor a los egresados realizando un baja inversión ya que para realizar estas se busca contar con expositores reconocidos que estén dispuestos a compartir sus conocimientos sin costo para UPC o en todo caso con un costo mínimo y las conferencias se realizan en los espacios disponibles de la universidad, en la mayoría de veces en los auditorios o de lo contrario en aulas.
- c. Talleres autofinanciados de diversos temas: Esta es otra forma de proveer conocimiento a nuestros egresados, de enseñarles a usar alguna herramienta o presentar algo novedoso para su vida profesional. Se busca realizar talleres de máximo 8 horas que pueden llevarse a cabo en un full day o en dos fechas. Aquí sí

se cobra por asistir para poder financiar los gastos del taller, los profesores, materiales, coffee break etc.

4.4.2. Promotores.

El programa de Alumni busca que sus egresados sean los principales promotores de la institución, ya que ellos son el primer referente de la calidad de la educación recibida y del éxito profesional. Es por eso es importante realizar acciones que acerquen a los egresados a su alma máter y que haga que ellos hablen bien de UPC.

En el artículo “are your alumni promoters” <https://www.timeshighereducation.com/blog/are-your-alumni-promoters> se observa que el 49% de los encuestados indicaron que alumnos actuales y egresados influyeron en su elección de la institución donde estudiarán.

El primer paso para lograr tener más egresados que sean promotores es conectar y comunicarse con ellos, es para eso que la UPC desarrolló una estrategia de comunicación que se desarrollará más adelante. El siguiente paso es crear beneficios que les sean relevantes y les aporten valor en su vida profesional. Según the Napa Group, en su artículo sobre tendencias y mejores prácticas en asociaciones de egresados http://napagroup.com/pdf/Trends_Best_Practices_Alumni_Associations.pdf dice que en una encuesta nacional a egresados de universidades en Estados Unidos, los encuestados indicaron que la reputación de su alma mater y el valor del diploma son excelentes motivadores para la conectividad. Ellos buscan estar conectados a través de sus carreras, socialmente y a través de networking que proveen las asociaciones de egresados. Ellos están interesados en conocer más de las fortalezas de su institución, como educan a los egresados para sus carreras, desarrollos entre alumnos, profesores y de investigación. También quieren oportunidades para estar expuestos a innovaciones y estar preparados para el mundo cambiante.

Entre los beneficios que se proponen, algunos de ellos ya vigentes están:

1. Reencuentros de egresados. Los reencuentros de egresados son clave para desarrollar Alma Máter y fortalecer el sentimiento de orgullo de pertenecer a UPC. Además de ser un excelente espacio para networking. Se plantea tener todos los años un encuentro de egresados para reforzar la pertenencia a UPC, donde se contará con egresados de Pregrado, EPE y Postgrado.
2. Merchandising UPC Alumni para reforzar pertenencia y orgullo. Actualmente se cuenta con algunos ítems de merchandising a la venta en la tienda virtual, se propone contar con una colección de estos para que sean adquiridos por los egresados para demostrar así su sentido de pertenencia y orgullo, tal como tienen las universidades americanas. De la misma forma, la venta de merchandising ayudará a recuperar el presupuesto que se invierte en estos ítems.
3. Descuentos para hijos y esposos/as de egresados. Este beneficio permite crear una tradición de estudiar en UPC. A través del descuento lo que se busca es que los egresados sientan que tienen un status especial, que son parte de la familia y por lo tanto están dispuestos a recomendar a UPC a sus seres queridos. La idea es que este beneficio sea para las 3 unidades. Actualmente los egresados de UPC tienen 15% de descuento en los cursos de Postgrado. A este beneficio se propone aumentar también el beneficio a los hijos de egresados, ellos pagarían en Pregrado y en EPE el equivalente a una categoría menos (actualmente se tiene ese beneficio pero cuando ambos están estudiando al mismo momento) y en el caso de Postgrado, tendrían un beneficio ligeramente menor que los egresados, es decir un 10% de descuento.

Tabla 14. Beneficios Propuestos para Alumni

	Pregrado	EPE	Postgrado
Egresados de Pregrado			15% DCTO
Hijos de Pregrado	1 categoría menos	1 categoría menos	10% DCTO
Esposos Pregrado	1 categoría menos	1 categoría menos	10% DCTO
Egresados de EPE			15% DCTO
Hijos de E EPE	1 categoría menos	1 categoría menos	10% DCTO
Esposos E EPE		1 categoría menos	10% DCTO
Egresados de Postgrado			15% DCTO
Hijos de Postgrado	1 categoría menos	1 categoría menos	10% DCTO
Esposos de Postgrado		1 categoría menos	10% DCTO

Fuente: Elaboración propia

4. Descuentos del 20% en los servicios de la clínica Docente para graduados y familiares (Nutrición, Terapia Física, Odontología, Psicología). Otro beneficio para los egresados es ofrecerles un descuento en los servicios de la clínica docente, de esta manera también los estamos acercando a UPC, estamos acercando a sus familiares y de la misma forma, permite a los alumnos tener más público para sus horas de practica pre-profesional.

5. Carnet de UPC con beneficios: Credencial/App Alumni que les ofrece una serie de descuentos y servicios en restaurantes, hoteles, entradas al cine, teatro, eventos deportivos, etc. Como ejemplo se puede mencionar el modelo que tienen para los colaboradores de UPC al recibir todos estos beneficios a través de una sola organización llamada RedCompensa y que se encarga de negociar con diferentes proveedores para obtener los descuentos y servicios. Se puede extender este beneficio a los egresados. Muy similar a los beneficios que ofrece Red Compensa a los colaboradores de UPC

Programa de Embajadores: Para contar con promotores más activos es necesario crear un programa, que sea claro para los egresados, para que ellos sepan que es lo que se espera de ellos y los beneficios que ellos tienen por formar parte del grupo de embajadores.

Actualmente la UPC cuenta con un grupo de embajadores, que son los que se han tomado el tiempo de ir a la universidad a brindar un testimonio de su experiencia universitaria y de su vida profesional a prospectos y alumnos. De la misma manera hay egresados que se toman fotos y graban videos contando su experiencia lo cual permite compartir testimonios a través de medios digitales e impresos. Son egresados comprometidos, orgullosos y dispuestos a dar y retribuir a su alma mater. Existe la gran oportunidad de formalizar esta voluntad a través de un programa de embajadores que sea más claro para ellos; que sepan que es lo que se espera de ellos y que pueden esperar ellos de UPC.

Al revisar benchmarks de universidades americanas se encuentra que existen programas establecidos, donde los egresados se inscriben para ser embajadores. Como referencia se tiene a 3 universidades: Walden University, USC Annenberg y Harvard Graduate School of Education (HGSE). En los tres casos eligen embajadores o los egresados se inscriben para apoyar a la universidad, representan a la universidad en paneles, hablan en clases, promueven los eventos en la comunidad de egresados, son un recurso para ofrecer información a prospectos y alumnos, proveen posts para la web de alumni. Los egresados tienen un rol activo en admisiones, identificando candidatos y compartiendo sus experiencias con ellos. Además cuentan con un formato on line para indicar rápidamente si tienen un referido. <http://www.chicagobooth.edu/shapetheclass/recommend.aspx>

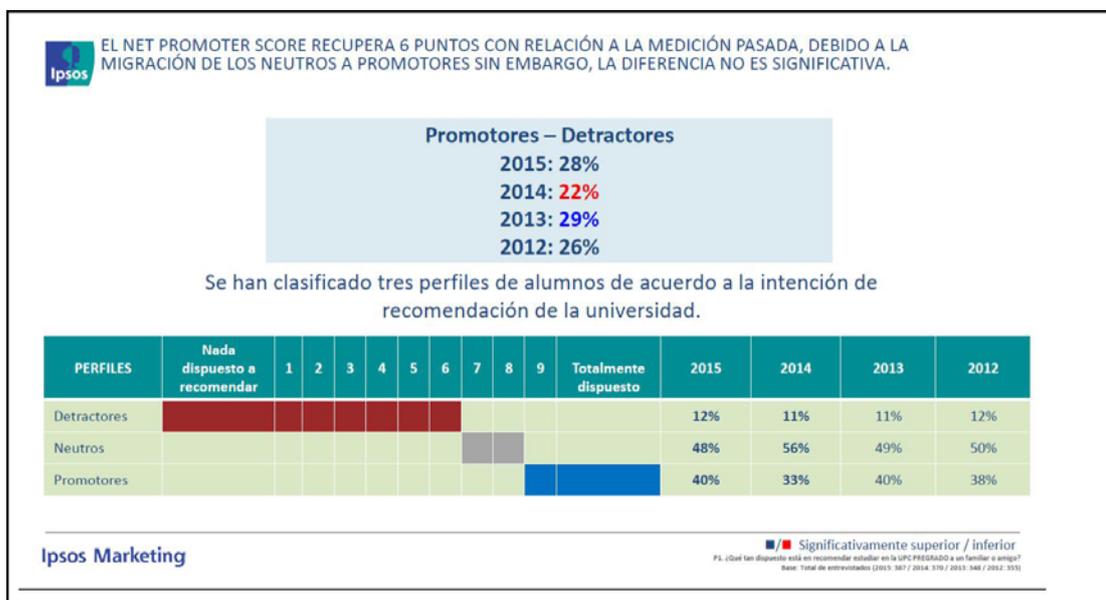
Entre los beneficios que reciben los embajadores están: envío de información relevante de la universidad antes que a todos, se les reconoce en la web, invitaciones exclusivas a los eventos, conocer otros egresados.

Programa de embajadores UPC

Un embajador, es todo aquel que es un promotor activo de la institución y que además tiene credibilidad frente al público porque luego de haber egresado está teniendo éxito profesional, porque se está desarrollando en su carrera y reconoce que gran parte de este éxito es por la preparación que ha recibido en UPC, por lo tanto está dispuesto a hablar bien de UPC, en otras palabras a recomendar que estudien en la UPC.

Un indicador de recomendación es el NPS o Net Promoter Score. En el caso de egresados, el NPS es mayor que en el caso de los alumnos. Esto se da porque los egresados, una vez que están fuera de la universidad reconocen que han recibido una buena formación que les está permitiendo crecer profesionalmente.

Ilustración 16. Resultados del indicador de satisfacción de los egresados (NPS) 2015



Fuente: Estudio de Empleabilidad Pregrado. Ipsos Marketing. Julio 2015

Si bien ya existen egresados que son embajadores, el programa de embajadores se debe hacer de una manera más formal y la UPC plantea hacerlo de la siguiente manera:

Un Embajador Alumni, es aquel egresado que está satisfecho con su experiencia universitaria en UPC y reconoce que la educación recibida le ha permitido convertirse en un profesional que es exitoso en el mundo laboral porque sabe que cuenta con las herramientas para hacerlo. Se sabe que son muchos los egresados que reúnen los puntos antes mencionados, sin embargo, para ser un embajador, el egresado debe estar dispuesto a brindar su tiempo para las actividades que requiere realizar.

Entre las actividades que debe realizar un embajador se encuentran:

Compartir su testimonio en medios impresos, digitales, video, etc.

Compartir su testimonio con prospectos, postulantes y alumnos en eventos que realice la universidad.

Participar de actividades que convoque la universidad

Recomendar a posibles postulantes a través del formulario web

<https://www.gse.harvard.edu/admissions/refer>

Los beneficios que tendrán los embajadores son:

Invitaciones especiales a los eventos de alumni

Reconocimiento en los medios de Alumni

Recibir carta de reconocimiento de UPC

Merchandising especial

¿Quiénes serán los embajadores?

Los embajadores serán en su mayoría elegidos por el área de Alumni y también pueden ser recomendados por las áreas académicas o del Grupo de Excelencia Académica (GEA). De la misma manera se puede generar un formulario web tal como lo tiene Walden University http://www.mywaldenalumni.com/s/1277/2Col.aspx?sid=1277&gid=1&pgid=509&cid=1474&post_id=0 donde los egresados puedan postular para ser embajadores.

Otra forma de ser un embajador es demostrar al mercado la satisfacción con la calidad de la educación recibida en UPC al estudiar pregrado y postgrado en la institución. Este tipo de embajador, si bien no es tan activo como el anterior, de igual forma demuestra lealtad, satisfacción y preferencia al volver a apostar por UPC.

Es importante reconocer a este tipo de embajador, ya que se busca promover la recompra y una forma de hacerlo es reconociendo y entrevistando a aquellos que han realizado su pregrado y postgrado en UPC.

4.4.3. Retribución a la sociedad

El agradecimiento es una de las cualidades más valoradas en la sociedad, para los egresados de la UPC será doblemente importante mostrar su agradecimiento a través de su retribución a la sociedad. El modelo planteado por este trabajo busca que los egresados hagan suya la misión de la UPC y retribuyan al país apoyando a las comunidades que necesitan de su apoyo.

La misión de la UPC “Formar líderes íntegros e innovadores con visión global para que transformen el Perú” transmite un sentido de retribución a la sociedad peruana en el sentido de transformar el Perú. Por esta razón el modelo planteado recoge el elemento retribución como pieza fundamental.

El modelo planteado por esta tesis se enfoca en tres elementos importantes, uno de ellos es la retribución a la sociedad y esta a su vez desarrollará la retribución de tres formas:

4.4.3.1. Retribución a la UPC

A través de el "**Programa de Profesores UPC**" la universidad promueve que los egresados con maestría y que tengan un buen puesto, puedan compartir con los alumnos, a través de

Invitarlos a que presenten algo en las clases. De esta manera se podrá apreciar las cualidades del egresado para la docencia universitaria y darle, si cumple con los requisitos, el dictado de una sección.

Esto permitirá a los egresados retribuir a los alumnos de la UPC a través del paso de sus experiencias y enseñanzas hacia los actuales alumnos.

4.4.3.2. Reconocimiento a la labor social y misión

El modelo contempla que a través del "Premio anual que reconoce públicamente a los egresados que honran la misión de la UPC" se podrá incentivar a los alumni a desarrollar una labor social que les permita retribuir de alguna forma a la sociedad (transformar el Perú) y cumplir con la misión de la Universidad.

El reconocimiento se haría a través del otorgamiento de los tres premios que se mencionan a continuación:

- Premio a la Innovación
- Premio al impacto global
- Premio a los Transforman el país / responsabilidad social

4.4.3.3. Voluntariado

La retribución a la sociedad también se podrá expresar a través del apoyo a programas de asistencia social en función a la carrera profesional de cada alumni. El "**Programa de apoyo a Comunidades en áreas como la salud, la educación, las oportunidades económicas, la seguridad pública, y las artes**" podría ser una medio importante para que los egresados puedan disponer de un tiempo para hacer honor a la misión de la UPC y puedan apoyar de alguna manera a aquellos que los necesitan.

Este apoyo puede ser realizado a través de Vida Universitaria o de organizaciones que sean apoyadas por Alumni.

4.5. Plan de Comunicaciones

La comunicación es un componente fundamental en el plan estratégico de alumni ya que es la forma de conectar a los egresados con su alma mater y la forma de cultivar la relación. A través de la comunicación es que también se puede desarrollar y fortalecer el sentimiento de orgullo, tan importante en una comunidad de egresados.

4.5.1. El propósito del plan de comunicación

Se busca que Alumni sea un grupo al cual todos quieran pertenecer, mejor dicho que todos quieran decir que pertenecen. Por lo tanto debe ser una comunicación que genere orgullo, muy aspiracional, que haga que los egresados que estaban lejos de UPC se quieran acercar, que los que estén cerca se quieran mantener, que los postulantes y alumnos aspiren a terminar su carrera para pertenecer.

Al revisar algunos conceptos de Cult Branding. (The Power of Cult Branding. Matthew W. Ragas & Bolivar J. Bueno) encontramos que las personas quieren pertenecer a grupos que los haga sentir especiales. El libro menciona que en la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow, encontramos que en la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad, afiliación, reconocimiento o autoconfianza y en la cúspide está la autorrealización. Maslow describe que la más alta necesidad es la de aprender, crecer y alcanzar el máximo potencial como persona. En su libro, Maslow on Management, nos dice que como humanos nos sentimos atraídos a personas, lugares, grupos, causas compañías y marcas que creemos que nos acercarán a esta autorrealización.

En este sentido el programa de Alumni planteado tiene mucho sentido, ya que lleva a los egresados hacia su autorrealización a través del Desarrollo Profesional, de ser Promotores y de Retribución, de tal manera que lo que hace es proporcionar las herramientas para que los egresados sigan creciendo, formando así parte de un grupo especial.

Al revisar conceptos de lealtad del consumidor nos preguntamos ¿Cómo ciertas marcas son tan importantes para sus clientes que ellos se sienten motivados a contarle al mundo sobre ellas? ¿Qué los hace caminar esa milla extra? La respuesta es que las marcas que satisfacen las necesidades que están en la cúspide de la pirámide se vuelven irremplazables en la mente del consumidor. La verdadera lealtad es cuando el consumidor cree que la marca no tiene igual y es por eso que va y se lo cuenta a todo el mundo.

4.5.2. Mensajes

Tomando en cuenta los objetivos del plan de Alumni es importante que los mensajes estén muy en línea con lo que se quiere lograr. Por otro lado, los mensajes dirigidos a alumni siempre deben hacerlos sentir especiales y que todo lo que hay para ellos es para llevarlos hacia su autorrealización o desarrollo profesional. Los mensajes deben ser empoderadores, reforzar que ellos tienen el control de su propio destino. Del mismo modo, la forma como fluye la comunicación con los egresados será clave para la efectividad de la respuesta de ellos en las fases de promotor y de retribución a la sociedad.

En este punto es muy importante generar conceptos creativos que permitan posicionar a Alumni como se requiere. Estos conceptos creativos e identidad son trabajados con una agencia gráfica, para que a través de esta identidad, se pueda posicionar Alumni de una manera aspiracional en la mente del egresado. Se requieren conceptos creativos para la comunicación general de Alumni, así como para algún evento o programa importante que se quiera destacar y presentar de una manera especial.

Los mensajes cumplen los siguientes propósitos:

Generar orgullo por logros alcanzados por la UPC o logros de algún miembro de la comunidad de egresados.

Informar a la comunidad de egresados sobre noticias relevantes, beneficios a los que ellos tienen acceso, etc.

Convocar a eventos o actividades de alumni

4.5.3. Canales

Para llegar a los egresados se tienen los siguientes canales:

- Newsletters periódicos: El propósito de este canal de comunicación es recopilar noticias que sean relevantes para los egresados para ser distribuidos a través de correo electrónico de manera periódica. Actualmente la UPC los envía cada dos meses, sin embargo a medida que las actividades y noticias se incrementen será necesario enviarlo una vez por mes.
- Webmails: Los web mails son la forma más eficiente de comunicar noticias y de convocar egresados a diferentes actividades y eventos. De acuerdo a las encuestas realizadas a egresados, el 82% de los egresados prefiere ser convocado a eventos a través de correo electrónico. De acuerdo a las estadísticas recientes, se tiene que un 25% de los egresados abren y leen sus correos.
- Actualización de datos de egresados: Tanto para los newsletters como para los webmails es clave tener los datos actualizados de los egresados. Todos los años se realizan campañas de actualización de datos por vía telefónica. Estas campañas se realizan con el apoyo del área de DI2D y se confirman los datos de contacto personal y también laboral.
- Material impreso: Se requiere material impreso para informar a los egresados sobre Alumni y para fortalecer el sentimiento de orgullo. También este material es importante para presentarlo a otros públicos como potenciales expositores y proveedores de servicios. Se adjunta muestra de un material que la UPC preparó en el 2016.
http://www2.upc.edu.pe/apps/gmailingPREGRADO/Repositorio/Adjunto/4704/BROC_HURE ALUMNI FINAL.PDF

- o Medios Digitales: Los medios digitales facilitan mucho la comunicación con los egresados, lo que sí es importante cuidar el tipo de mensaje que se incluye en cada uno de los medios para mantener la relevancia.
 1. Facebook (UPC Alumni): La naturaleza del medio lo hace ser el más amigable y el de mayor frecuencia, ya que tiene un plan de comunicaciones diarias. En este medio se comparten noticias de egresados, eventos que se vayan a tener y noticias relevantes a los rubros de nuestros egresados. A mayo del 2016, esta media cuenta con 4,286 seguidores de manera orgánica, es decir sin haber realizado ninguna campaña de medios para promocionarlo.
 2. LinkedIn (Grupo Alumni UPC): En LinkedIn se cuenta con un grupo cerrado en el que solo se admiten egresados. A la fecha el grupo cuenta con 1,560 miembros y el objetivo de la UPC es tener al 10% de la población de egresados. Este canal facilita la comunicación, ya que solamente hay egresados que se verifican en secretaría académica. El tipo de mensaje en este medio es más relacionada a temas de empleabilidad, oportunidades de estudios y oportunidades laborales, las cuales se comparten con la oficina de oportunidades laborales una vez por semana.
 3. Página web (www.upc.edu.pe/alumni): la página web debe resumir la información sobre Alumni y un detalle para los egresados de los programas de desarrollo profesional, de promotores o embajadores y sobre la retribución a la sociedad. En este espacio también se presenten los testimonios de nuestros egresados que están destacando en el mercado y debe haber un espacio donde reconocer a los egresados que son promotores o están realizando transformación en el país, tal como lo indica la misión de la UPC.
 4. Blog (www.blogs.upc.edu.pe/alumni): El blog es un espacio donde se comparten todas las noticias y notas relevantes para egresados. El blog está ordenado en las siguientes secciones: Sobre Alumni, Evento, Noticias de Egresados, Orgullo Upcino, Empleabilidad y Educación Continua.

- APP Alumni: Aplicación que permita reunir la información que es relevante al egresado, noticias, beneficios, descuentos, becas, programas internacionales y a la cual pueda acceder desde su teléfono celular o Tablet, de manera que pueda reemplazar a futuro a los emails a través de notificaciones cuando haya algún evento o noticia relevante.

4.6. Portafolio de acciones contempladas por la propuesta

A continuación se presentan en la tabla N°15 el conjunto de actividades que se propone realizar en los próximos 3 años para desarrollar el modelo que esta tesis plantea para los alumni de la UPC.

4.7. Aspecto Económico del plan

Uno de los grandes objetivos de esta propuesta es lograr un gran impacto en los egresados y con un impacto mínimo en la inversión que requiere el programa. Es por esta razón que se busca que el programa pueda ser cada vez más autosostenible.

Para determinar la autosostenibilidad del programa hay variables que son muy importantes a considerar:

Entre ellas, el crecimiento de la población de egresados, el crecimiento de los egresados que estén activos, el nivel de inversión total, el monto que se apunta a recuperar por año y así determinar cuál sería la inversión de UPC y % de la inversión que es autosostenible, es decir, cubierta por los egresados.

En cuanto a la población de egresados, está crecerá a una tasa acumulada de 17% anual de acuerdo a las proyecciones de alumnos que egresarán y el número de egresados activos crecerá a una tasa acumulada de 28% anual, logrando en el 2018, tener un 29% de egresados activos.

Tabla 15. Acciones Propuestas por el modelo Alumni

PILAR	AREAS	PORTAFOLIO	RECURSOS	Definición KPI
DESARROLLO PROFESIONAL	Empleabilidad	Bolsa de trabajo con oportunidades en las mejores empresas. (Reuniones y charlas con empleadores)	Equipo de Oportunidades laborales y Alumni	# solicitudes de egresados recibidas
		Conferencias para mejorar la empleabilidad dictadas por expertos. (Empleadores, Psicólogos, HH, Reclutadores)	O.L. y Alumni organiza la conferencia.	# E Asistentes
		Ofrecer Webinars de capacitación y tips para ser cada vez más empleable.	Alumni y O.L. Grabar webinars o compartir de expertos	# E participantes en webinar
	Networking	Networking y reencuentros de egresados: Eventos y ferias de networking donde se agrupen por áreas de interés. Presentaciones de terceros, donde se compartan temas de interés y actualidad.	Equipo Alumni / Presupuesto de organización y Logística.	# E Asistentes
		Promover la red de contactos UPC. Que sea parte del grupo de LinkedIn donde se comparten ofertas laborales.	Alumni administra grupo de LinkedIn.	# E en LinkedIn.
		Generar base de datos local e internacional y mantenerla actualizada anualmente. Crear capítulos.	Alumni (BD), equipo de DINS	# E de registros actualizados
		Plataformas online interactivas para contactar egresados (por lugar y por rubro) y generar oportunidades de negocio, laborales, compartir experiencias y conocimientos, o reuniones de confraternidad alrededor del mundo.	Administrador de comunidad en plataforma (Yammer u otra)	# E que utilizan la plataforma
	Educación Continua - Local e Internacional	Experiencia internacional: maestría, diploma/certificado o programas cortos de 2 semanas o misiones académicas. Red Laureate y otras universidades.	Equipo de OI y Alumni	# E que estudian fuera
		15% de descuentos en maestrías y cursos de Postgrado UPC	Descuento de 15% en Postgrado.	# E que recompran
		Conferencias de actualización, liderazgo, tendencias de la industria dictados por expertos. Talleres (autofinanciados)	Facultad / Presupuesto de organización.	# E Asistentes
PROMOTORES	Promotor	Merchandising - Regalo y venta en Alumni Shop (tienda virtual).	Recursos existentes de la universidad	Ventas de artículos UPC
		Descuento para hijos y esposas de egresados : Pregrado y EPE - una categoría menor a la que corresponde y 10% de descuento en Postgrado	Comunicación y Dctos en PG, EPE y EPG	# E que inscriben a sus esposas e hijos en UPC
		Descuento 20% en clínica Docente - graduados y familiares (Nutrición, Terapia Física, Odontología, Psicología)	Servicios de la clínica docente.	# E y familiares usan de la clínica
		Carnet /App - descuentos en restaurantes, hoteles, cine, teatro, eventos deportivos, inglés, etc.	Desarrollar acuerdo con GO Integro o similar.	% E participantes / total E
	Programa de embajadores	Programa promotores/embajadores de UPC: dar testimonio de su experiencia universitaria y crecimiento profesional a alumnos o prospectos. Espacio web para registrar inscritos.	Alumni, fotos, videos, agencia. Merchandising. Logística. Espacio en web para registro	# E que brindan su testimonio # alumnos inscritos
		Reconocimiento a los que llevaron pregrado y Maestría con UPC para comunicar a todos los egresados.	Identificar egresados y reconocerlos vía comunicación.	# E que llevaron ambos programas.

PILAR	AREAS	PORTAFOLIO	RECURSOS	Definición KPI
RETRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD	Retribución a la UPC	-Profesores UPC - Promover que egresados con maestría y buen puesto, sean profesores. -Egresados a que compartan/presenten en las clases -Programa de mentores - que sean mentores de alumnos. -Participar en reuniones de program review y acreditación.	Identificar egresados a retribuir a la UPC de diferentes maneras. Crear formas para que se inscriban directamente.	# E que enseñan # E mentores # E que participan en program Review
	Reconocimiento a la labor social y misión	Premio anual que reconoce públicamente a los egresados que honran la misión de la UPC -Premio a la Innovación -Premio al impacto global -Premio a los Transforman el país / responsabilidad social	Equipo Alumni, entrevista, premio, diploma, etc. Evento	# de candidaturas presentadas
	Voluntariado	Programa de apoyo a Comunidades en áreas como la salud, la educación, las oportunidades económicas, la seguridad pública, y las artes. Puede ser a través de VU o a organizaciones que sean apoyadas por Alumni.	Equipo Alumni y VU para coordinar actividades y participación de egresados.	# E que participan en actividades de voluntariado.
COMUNICACIÓN	Comunicación	Newsletters y webmails periódicos. Material impreso. Videos. Comunicaciones que promuevan los beneficios de alumni (Acceso a servicios de UPC, áreas deportivas, biblioteca presencial y virtual, bolsa de trabajo).	Comunicador de Alumni / Agencia / imprenta.	#E activos (lectura webmails/inscripción en eventos)
		Diseño de materiales - concepto creativo	Agencia que diseñe piezas de comunicación.	
		Medios digitales de comunicación : web alumni, facebook, LinkedIn, Blog.	Comunicador de Alumni para todos los medios.	# de followers en facebook
		APP Alumni: Información dealumni, alertas de eventos por perfil, que muestre beneficios y descuentos	Consultar con Clery	# E que utilizan la plataforma

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Porcentaje propuesto de egresados en sistema ALUMNI

	2015	2016	2017	2018	TCAC
Total Egresados	18,586	21,014	25,019	29,872	17%
Egresados Activos	4,138	5,254	6,755	8,663	28%
% egresados Act.	22%	25%	27%	29%	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a benchmarks de universidades americanas, tales como Cornell, el porcentaje de egresados activos que ellos manejan asciende a un 30%, de manera que la propuesta de alcanzar un 29% es retadora y coherente.

Por otro lado, se ha preparado una proyección de inversión para el programa hasta el año 2018 y de la misma manera, se está proyectando aumentar el porcentaje de esta inversión que pueda ser cubierta por los mismos egresados. En el 2015, tenemos el 19% del presupuesto financiado por los egresados y para el 2018 se proyecta que el 36% del presupuesto sea autosostenible.

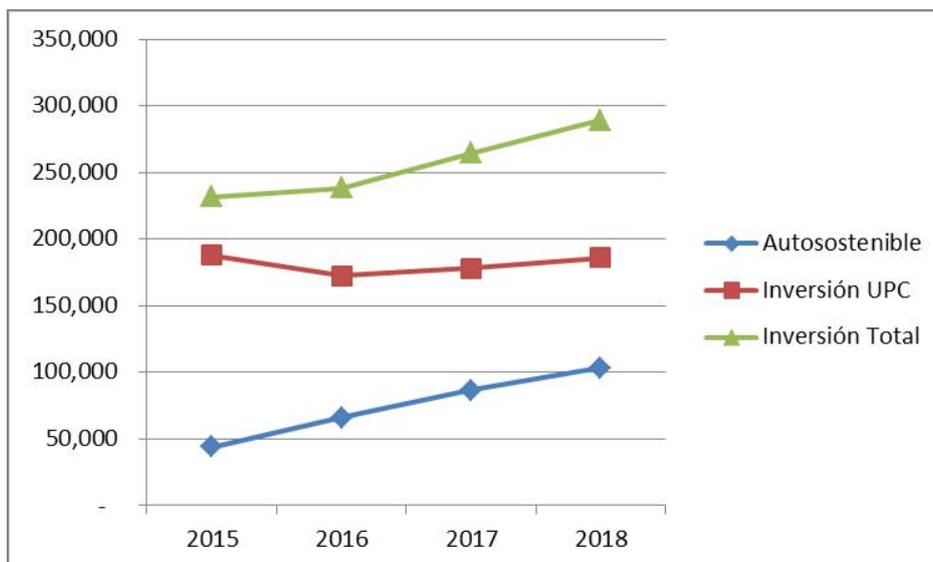
Tabla 17. Porcentaje de sostenibilidad del modelo propuesto en el tiempo

	2015	2016	2017	2018	TCAC
Autosostenible	43,784	66,050	86,400	103,200	33%
Inversión UPC	187,712	172,361	177,809	185,957	0%
Inversión Total	231,496	238,411	264,209	289,157	8%
	19%	28%	33%	36%	

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera es importante recalcar que la inversión neta por parte de UPC no crece vs el 2015, ya que cada año un mayor porcentaje del presupuesto es asumido por los egresados llegando a crecer a una tasa acumulada de 33% anual.

Figura 19. Variación de inversión propia UPC y autosostenibilidad planteada por el modelo



Fuente: Elaboración propia

En la figura 19, se ve claramente cómo se mantiene la inversión UPC a pesar que la inversión total crece, esto se logra, gracias a que más actividades serán cubiertas por los egresados.

En cuanto a Recursos Humanos, es importante mencionar que la estructura de Alumni hoy está conformada por un Gerente, un Asistente y un practicante profesional quienes están a cargo de toda la comunicación del área. Se propone que para el 2016, el practicante profesional pase a ser asistente responsable de todas las comunicaciones del área, de los medios digitales y que participe en todos los eventos del área.

De la misma manera, y de acuerdo a las actividades que se propone implementar en el 2017 y 2018, se requiere contar con un coordinador en el área que pueda como su nombre lo dice, coordinar con todas las áreas de la universidad, permitiendo así tener más programas, actividades para egresados y promotores de la universidad. Es importante mencionar esta nueva estructura debe ser considerada en el modelo económico. Para el asistente, se tomará en cuenta desde julio del 2016 y se considera solo el incremental, es decir S/. 1,500 al mes y para el coordinador se considera un sueldo de S/.5, 000 mensuales desde enero del 2017. Quedando el modelo económico de la siguiente manera:

Tabla 18. Nuevo porcentaje de sostenibilidad del modelo propuesto

	2015	2016	2017	2018	TCAC
Autosostenible	43,784	66,050	86,400	103,200	33%
Inversión UPC	187,712	185,501	310,669	318,817	19%
Inversión Total	231,496	251,551	397,069	422,017	22%
	19%	26%	22%	24%	

Fuente: Elaboración propia

Al incluir al asistente y al coordinador el nivel de autosostenibilidad es menor, sin embargo es necesario fortalecer la estructura para poder generar los programas y actividades necesarias para alcanzar al 29% de egresados activos que se busca y que aportarán un altísimo valor al posicionamiento de la UPC.

4.8. Resultados de la Implementación de las Primeras Acciones del Plan Propuesto

La gerencia de Alumni comenzó a implementar algunas acciones propuestas por esta tesis, sobretodo en lo referente al seguimiento, comunicación y formación de red de contactos entre los egresados. Se tomó acción sobre la propuesta plasmada en la figura 15 en la página 143 del presente documento.

Hasta setiembre de 2016 se han implementado las siguientes iniciativas tomadas de la propuesta:

- Conferencias para mejorar la empleabilidad dictadas por expertos. Networking y reencuentros con egresados

- Promover la red de contactos UPC

 - 5% de descuento en maestrías y cursos de Postgrado

 - Experiencia internacional

 - Conferencias de actualización

 - Merchandising (tienda virtual)

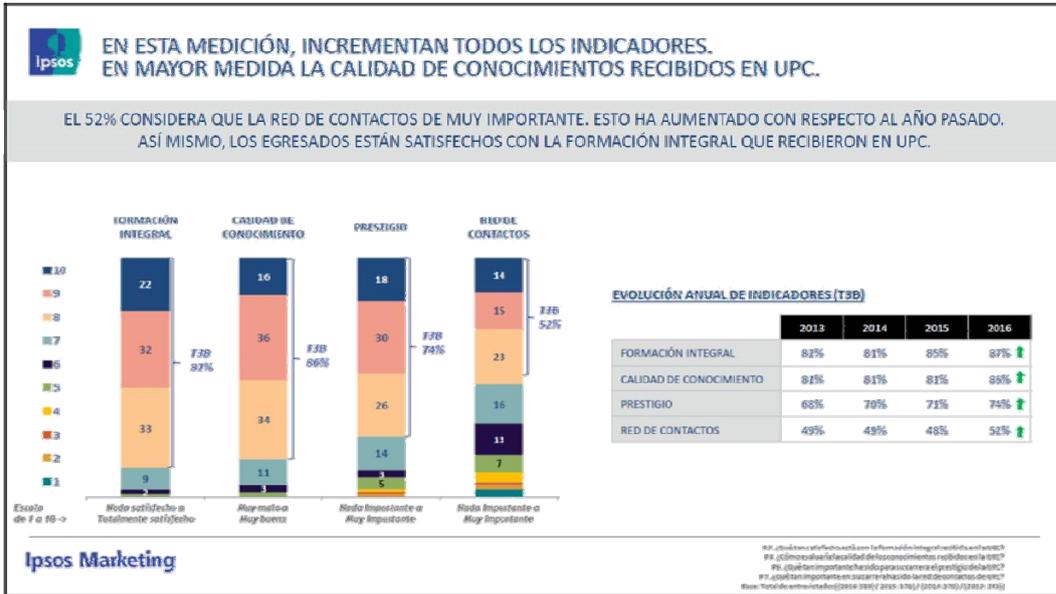
 - Descuentos para hijos y esposas de egresados

 - Programa promotores/ embajadores de UPC.

Los resultados mostrados por la encuesta de empleabilidad 2016 realizada por Ipsos y suministrada a la universidad en setiembre de 2016 muestra resultados de crecimiento muy interesantes en aspectos ligados a la labor de Alumni.

En la Ilustración 17, se puede apreciar que el aprecio por la red de contactos por parte de los egresados se incrementa de 48% a 52%.

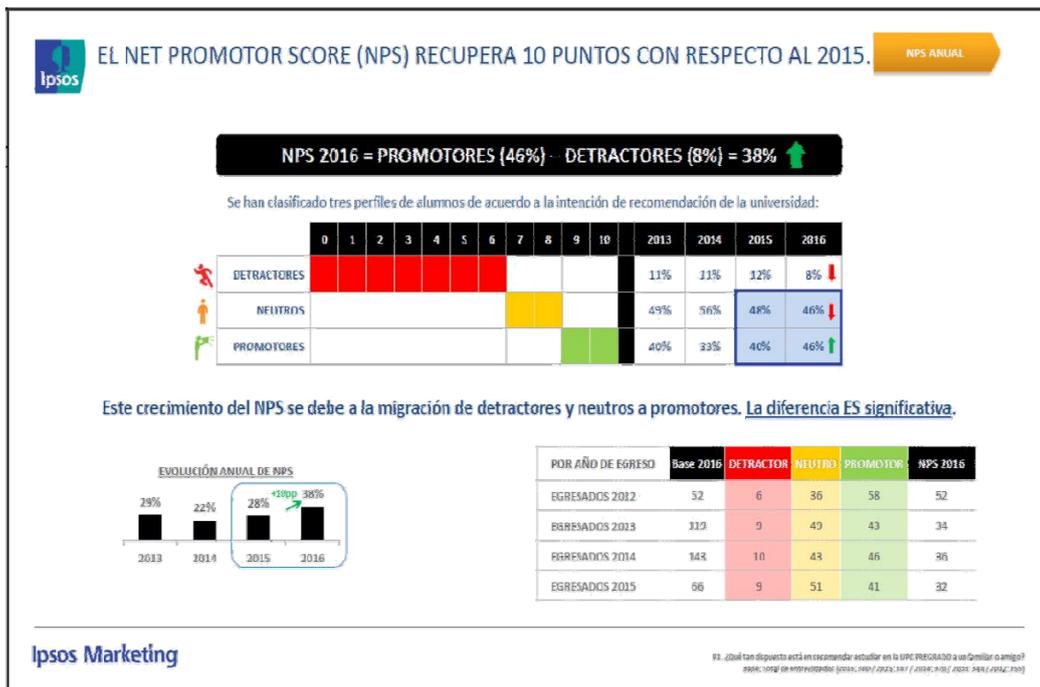
Ilustración 17. Indicadores de calidad recibidos en la UPC



Fuente: Encuesta Ipsos 2016

La implementación de algunas acciones del plan propuesto comienza a mostrar resultados en el indicador Net Promoter Score (NPS). Este indicador ha recuperado 10 puntos y se sitúa en 38%. Este resultado es de suma importancia porque muestra que las acciones tomadas están dirigidas por un sentido que los egresados valoran. En la Ilustración 18 se puede ver los valores al detalle de este indicador.

Ilustración 18. Resultados del Indicador de satisfacción de los Egresados (NPS) 2016



Fuente: Encuesta Ipsos 2016

En las ilustraciones 19 y 20 se puede ver un incremento en los indicadores de satisfacción de los egresados con el seguimiento que hace la gerencia de Alumni . Esta mejora es muy importante porque los egresados sienten que la UPC se acerca a ellos y los acompaña aún siendo ya profesionales para brindarles oportunidades para hacerse más competitivos.

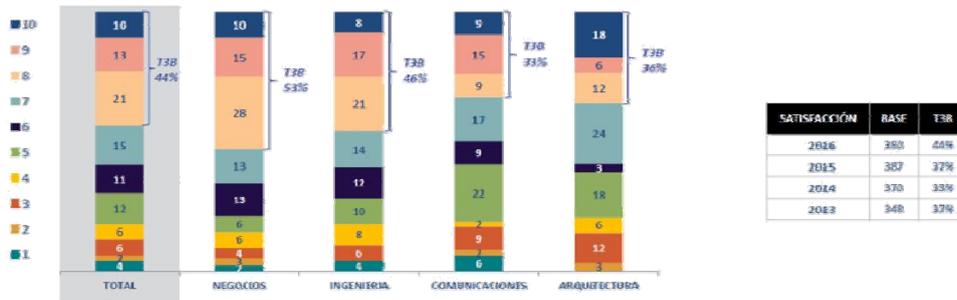
Ilustración 19. Indicador de satisfacción del seguimiento a egresados



LA SATISFACCIÓN CON EL SEGUIMIENTO AL EGRESADO CRECIÓ +7PP CON RESPECTO A LA MEDICIÓN ANTERIOR.

El nivel de satisfacción es impulsado por los egresados de Negocios e Ingeniería. Por el contrario, las facultades de Comunicaciones y Arquitectura tienen un T3B por debajo del general.

SATISFACCIÓN DEL SEGUIMIENTO A EGRESADOS



Ipsos Marketing

El 42% de los egresados está satisfecho con el seguimiento que hace UPC a este segmento. Base: Total de egresados (2013: 390 / 2014: 370 / 2015: 357 / 2016: 360) (2013-2016)

Fuente: Encuesta Ipsos 2016

Ilustración 20. Nivel de satisfacción con seguimiento a egresados



Los egresados se sienten más satisfechos por el seguimiento que hace UPC a este segmento. A nivel de T3B, el nivel de satisfacción subió 7pp y se redujo la insatisfacción, pues el 83B bajó 9pp.



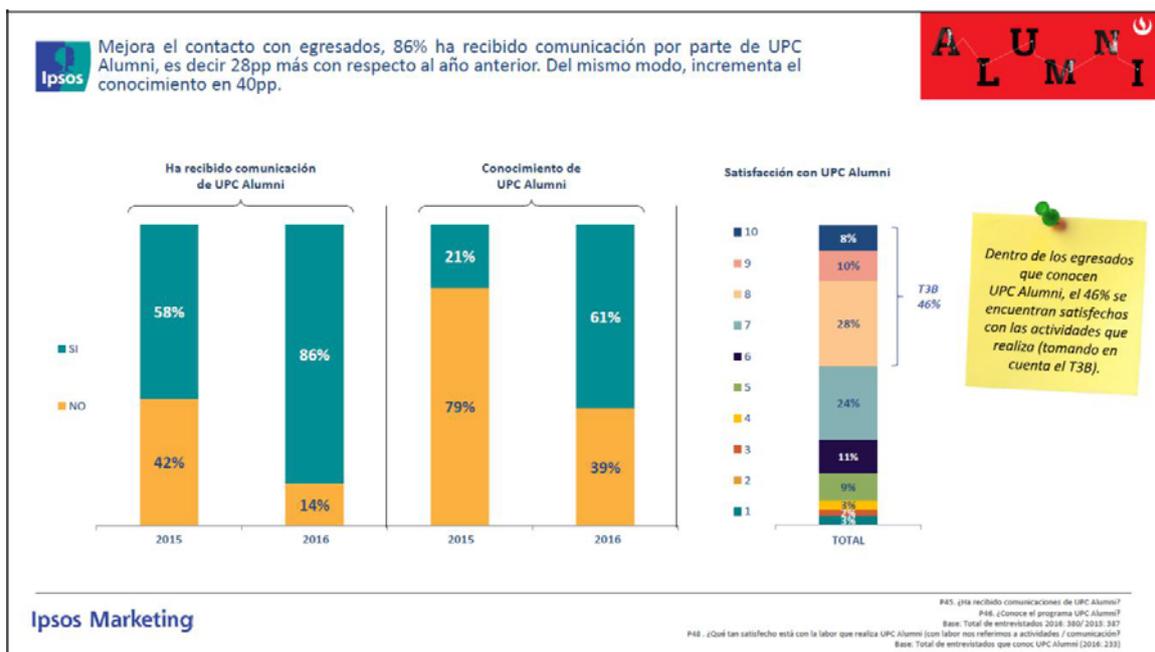
MEDICIONES	NIVEL DE SATISFACCIÓN (ESCALA DEL 1 AL 10) - %									BOTTOM 3 BOX	TOP 3 BOX
	1-3	4	5	6	7	8	9	10	%	%	
MEDICIÓN 2016	11	6	12	11	15	21	13	10	11%	44%	
MEDICIÓN 2015	20	8	9	10	16	18	9	10	20%	37%	
MEDICIÓN 2014	17	9	11	12	18	17	9	6	17%	33%	
MEDICIÓN 2013	16	7	13	11	15	21	7	9	16%	38%	

Ipsos Marketing

Fuente: Encuesta Ipsos 2016

Otro aspecto importante de la mejora sustantiva es el incremento del porcentaje de egresados que señalan que la comunicación de la UPC con ellos ha mejorado y que el conocimiento que ellos tienen sobre Alumni y las actividades que promueve ha mejorado. En la ilustración 21 se puede apreciar los resultados que sustentan el incremento mencionado.

Ilustración 21. Conocimiento de UPC Alumni y comunicación de UPC Alumni



Fuente: Encuesta Ipsos 2016

Finalmente, el esfuerzo desplegado por la gerencia de Alumni y la implementación de algunas iniciativas producto del plan para Alumni propuesto por la presente tesis, se puede establecer que el indicador de satisfacción de los egresados con la UPC traducida en la recompra de otros productos ha subido de 23% a 43% lo que nos indica que el plan propuesto está diseñado en la dirección correcta. En la ilustración 22 se pueden apreciar la información correspondiente.

Ilustración 22. Indicador de recompra de productos UPC



Fuente: Encuesta Ipsos 2016

El modelo propuesto sustentado en tres pilares fundamentales se enfoca en el desarrollo profesional de los egresados, en la retribución de los egresados hacia la sociedad y en el carácter promotor del egresado para con la universidad, está en la dirección correcta y se espera que pueda obtener los objetivos establecidos en el propio plan.

CAPÍTULO 5

5. Conclusiones

El modelo planteado por este trabajo de investigación contempla como uno de sus objetivos principales promover una relación de cercanía con los egresados porque es a través de ellos que la universidad puede validar su misión, verificar que se cumple la razón de ser de la universidad. Esta cercanía permitirá a la universidad hacer un correcto seguimiento para la validación que el resultado final del modelo educativo lleva al egresado a cumplir con la misión de la UPC.

El modelo Alumni planteado por el presente trabajo de investigación se basa en tres pilares fundamentales a través de los cuales se podrá desarrollar una relación cercana entre la UPC y sus egresados. El primer pilar está centrado en el egresado y se enfoca en el **desarrollo profesional** de los egresados, el segundo pilar está enfocado en la **retribución** lo que los egresados y la UPC pueden hacer por la sociedad, este pilar se enfoca en la misión de la UPC, y el tercer pilar se enfocará en desarrollar el carácter **promotor** del egresado para con la universidad.

Los egresados de una universidad son sus mejores referentes, por lo tanto el modelo planteado contempla como una de sus fortalezas el establecer una relación entre la

universidad y sus egresados con la finalidad que estos se conviertan en los principales voceros de los buenos resultados que el modelo educativo ha tenido en ellos.

Uno de los tres pilares que sustenta el modelo Alumni planteado es desarrollo profesional, en un mundo cambiante y cada vez más competitivo será muy importante proveer un acompañamiento a los egresados para mejorar su empleabilidad. Este acompañamiento logrará mantener y acrecentar la relación que la universidad entablara con su egresado en las aulas mientras este estuvo en la universidad.

El pilar Retribución planteado por el modelo será importante por cuanto es el que se encargará de consolidar el aporte de los egresados con la sociedad. Este pilar se relaciona mucho con la misión de la Universidad dado que se enfoca en la acción transformadora de la sociedad que tiene la UPC en su misión. Este componente del modelo propicia la acción de los egresados para con los que más necesitan.

Alumni apoya el prestigio de la universidad ya que los egresados en puestos importantes reflejan la efectividad del modelo educativo. Por lo tanto el modelo plantea, a través del mantenimiento de una base de datos actualizada, tener conocimiento de la situación laboral actualizada de cada uno de los egresados para poder apoyarlos con el otro pilar del modelo desarrollo profesional si fuera necesario.

Alumni es el producto terminado que determina la eficacia del modelo educativo propuesto por la UPC. Por eso es conveniente, a través del modelo planteado, hacer un seguimiento a los egresados para hacer la base de datos para tenerlos monitoreados y hacer la difusión de sus logros.

El modelo es parcialmente autosostenible. El presupuesto para llevar a cabo el modelo planteado es necesario un aporte propio y un aporte de la universidad. Este aporte propio se da de manera gradual comenzando desde el año 2015 con un aporte propio que comienza en 19% del presupuesto hasta llegar al año 2018 donde se plantea un 24% de recursos económicos autogenerados.

El modelo planteado por esta tesis fija su alcance en desarrollar tres pilares que son: desarrollo profesional enfocado en el egresado, retribución que se enfoca en el trabajo del egresado hacia la sociedad y el aspecto promotor que se debe generar en el egresado lo cual redundará en recompra. Los KPIs críticos se establecen a nivel de: egresados activos, luego de tres años poder llegar al 29% de los egresados de la universidad. El impacto del modelo se medirá con el indicador egresados que asisten a los eventos: La autosostenibilidad del programa Alumni se medirá como el porcentaje del presupuesto de Alumni que será aporte de los egresados, este valor llegará a 24% luego de tres años.

El modelo promueve la recompra de los egresados y su entorno. Mantener e incrementar la fidelidad de los egresados implica invertir para ver los resultados a mediano y largo plazo, es una inversión que reditúa en el tiempo a través de la recompra de los egresados, sus familiares directos y las organizaciones donde ellos laboran.

Compartir el modelo con otras universidades de la red. La implementación de un modelo de alumni sostenible en el tiempo y con beneficios tangibles para los egresados pondría a la UPC como un modelo a seguir por otras universidades peruanas y en general a nivel mundial. Solo las más prestigiosas universidades de Estados Unidos y Europa tienen programas sólidos de alumni que se mantienen en el tiempo desarrollando redes poderosas de contacto entre los egresados y las

universidades. Son modelos que maduran y se fortalecen con el tiempo y la constancia.

El modelo planteado toma en cuenta los cuatro pasos sugeridos por Feudo en su libro Alumni Relations con total objetividad, considera que un buen programa de relaciones con alumni puede tomar la iniciativa en la realización de al menos tres de estas cuatro tareas. Después de todo, ¿quién mejor para **identificar** posibles voluntarios?, **cultivar** a través de comunicaciones de calidad, capacitación y programación, comprometer para **solicitar** ayuda luego **administrar** los hechos con el tipo de cuidado y alimentar de valores y principios por lo que los profesionales egresados son conocidos.

Bibliografía

Álvares, (2014). [online] Available at:

<http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6210-la-generacion-del-milenio-o-generacion-y.html> [Accessed 02 Jul. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at:

<https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf> [Accessed 5 Sep. 2016].

Anon, (2013). [online] Available at: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2014/06/30/1099769/5-caracteristicas-generacion-peruana.html> [Accessed 08 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://www.alumniunab.cl/alumni/historias-alumni/#sthash.hgrVWThS.dpuf> [Accessed 05 Aug. 2016].

Anon, (2014). [online] Available at: <http://www.ucsc.cl/noticias/alumni-ucsc-nuevo-concepto-para-los-exalumnos-de-la-universidad/> [Accessed 17 Jul. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://pad.edu/alumni/membresia/> [Accessed 28 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://www.unav.edu/web/conoce-la-universidad/alumni> [Accessed 05 Sep. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://alumni.uc.cl/quienes-somos> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://www.significados.com/alma-mater/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://alumni.salleurl.edu/uploads/l.alumni.salleurl.edu/plantilla/final/PLAN ESTRATEGICO ALUMNI.pdf> [Accessed 09 Sep. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <https://alum.mit.edu/home> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <https://alumni.harvard.edu/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: www.alumni.cam.ac.uk [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: www.alumni.ox.ac.uk [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <https://alumni.stanford.edu> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://www.aya.yale.edu/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <https://alumniandfriends.uchicago.edu/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <https://alumni.princeton.edu/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://www.alumni.upenn.edu/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <https://fiualumni.com/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <https://welcome.miami.edu> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://facultad.pucp.edu.pe> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://www.up.edu.pe/alumni-up> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://alumni.usil.edu.pe/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://www.ulima.edu.pe/node/5477> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://careercenter.esan.edu.pe/alumni/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <http://udep.edu.pe/alumni/> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: http://www.mywaldenalumni.com/s/1277/2Col.aspx?sid=1277&gid=1&pgid=509&cid=1474&post_id=0 [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: http://napagroup.com/pdf/Trends_Best_Practices_Alumni_Associations.pdf

[Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: <https://www.timeshighereducation.com/blog/are-your-alumni-promoters> [Accessed 17 Aug. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at:
<http://www.chicagobooth.edu/shapetheclass/recommend.aspx>

[Accessed 17 Aug. 2016].

Barrio, Irene; González, Jérica; Padín, Laura; Peral, Pilar; Sánchez, Isabel; Tarín, Esther; (2010); El estudio de casos, Universidad Autónoma de Madrid

CASE (2014); Alumni Engagement Strategies; Noviembre 5-7; Boston, Massachusetts.

Carringtoncrisp (2012); Alumni Matters 2012: What Alumni Want

Crespo, R. F. 2000 "The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method", Second ISBEE World Congress "The Ethical Challenges of Globalization", Proceedings Latin America: 210-218.

Crisp A. Brown, L. Hardcastle, S.(2012) Alumni matters 2012: What Alumni Want.
Association of business Schools y EFMD.

De La Cruz, (2015). [online] Available at: <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
[Accessed 11 Jun. 2016].

Ekos Negocios, (2013), Blue Ocean Strategy: UPC, N°8 Agosto-Setiembre; pp. 64-66.

Expósito, J. (E. Olmedo y A. Fernández Cano)
2004 "Patrones metodológicos en la investigación española sobre evaluación de programas educativos", Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 10, 2.

Feudo, John A., Alumni Relations: A Newcomer's Guide to Success, Council for Advancement and Support of Education,2010.

Gálvez 1, Viviana; (2014); Un millennial típico explica a sus pares; semana económica; 15 de junio

Gálvez 2, Viviana; (2014); Y solo mitos; semana económica; 15 de junio.

Gestión, 2016; Tres desafíos profesionales que deben enfrentar los millennials; martes 13 de septiembre

Gil, Fernando, (2014). [online] Available at:

<http://semanaeconomica.com/transformandotalento/2014/05/12/solo-para-adultos/>
(consulta: 29 de junio de 2016)

Golik, Mariela; (2013); Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación; Revista Javeriana Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 26 (46): 107-133, enero-junio de 2013

IPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación; (2000); Desafíos de la educación.

INEI; (2015); Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades 2014.

Ipsos (2013), informe publicado en diario gestión.

Ipsos (2015), Informe final de empleabilidad pregrado.

Ipsos (2016), Informe final de empleabilidad pregrado

Martínez, A. y Musitu, G.,(1995); El estudio de casos para profesionales de la acción social. Madrid, Narcea.

Martínez Carazo, P. C. (2006); "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica", Pensamiento y Gestión, 20: 165-193.

Osorio, (2011). [online] Available at:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/garland-las-redes-de-alumni-facilitan-la-formacion-continua> [Accessed 12 Sep. 2016].

Rodil, (2013). [online] Available at:

http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/caracteristicas-de-la-generacion-y/12101062 [Accessed 20 Jul. 2016].

Sánchez, P., Miguel de Priego, A., Valencia, R. (2015) "Análisis del vínculo entre la UPC y sus egresados de pregrado, desde los sentimientos de orgullo, agradecimiento, satisfacción y respeto, para brindar lineamientos estratégicos de comunicación" Tesis.

Semana Económica (2014); Y no es lo que parece; semana económica; 15 de junio

Torre, Joan; (2014), Atrápalos, si puedes...; semana económica; 15 de junio

Valdiviezo 1, Claudia; (2014); Empresas, Y, redes sociales; semana económica; 15 de junio.

Valdiviezo 2, Claudia; (2014); Generación Y peruana: Los mayores se comportan como X, sólo los jóvenes y adinerados, como Y; semana económica; 26 de junio

Wanot, Magdalena "Alumni Matters 2016: Are Your Alumni Emotionally Engaged?"
Posted Created on Mon 11 January 2016 04:37 - Last updated Mon 11 January 2016 12:36

Yacuzzi, E. (2005) "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación", Inomics, 1: 296-306.