



**“Diseño e implementación de Proceso estructurado de Reclutamiento, Selección y Evaluación de estudiantes”**



**Entregable I - Fase 1.1**

## Fase 1.1 Análisis estratégico / BSC

En este primer punto se obtuvo información sobre los procesos actuales de las tres entidades participantes - desde los procesos de promoción y contacto inicial con los prospectos, los procesos de registro de candidatos, hasta los procesos de evaluación, selección e inducción al programa, así como las variables estratégicas de cada entidad que afectan el diseño y ejecución de las operaciones actuales.

En este reporte referente a la etapa 1.1 se hace un resumen del resultado de las entrevistas a los directores de cada entidad, específicamente sobre lo referente a las circunstancias de cada una y las estrategias que plantean para su funcionamiento. Finalmente se propone un modelo de Balanced ScoreCard para el proyecto. Cabe hacer algunas aclaraciones:

- 1) En los casos de Colombia y Chile, donde ha habido cambios profundos y relevos en la dirección, se resumen los contenidos de ambas entrevistas: la original en 2009, y su repetición en 2010 con los nuevos responsables.
- 2) Aunque la participación de Lumni USA no estaba contemplada en el alcance original del proyecto, se incluyen los resultados de la entrevista a Noga Leviner como referencia, y se confirma la necesidad de incluir esta entidad en el proyecto de manera formal.
- 3) Si bien este reporte es limitado según las especificaciones del contrato, los avances en el proyecto alcanzan el final de la Fase I. En el agregado final de la fase se integrarán estos resultados con el resto de los temas, incluyendo Best Practices, métricas del LSS, inventario de herramientas y diseño de procesos.

La estructura de este reporte es como sigue:

- a) Resumen de los resultados de las entrevistas en las 4 entidades (en orden de realización: México, Colombia, Chile y EEUU).
- b) Resumen de FODA - la versión final se integrará con la fase I completa, incluyendo el análisis de los procesos y las operaciones.
- c) Primer Draft de Balanced Scorecard (“as is”, derivado de los resultados de las entrevistas). El consenso final se alcanzará al integrar los elementos nuevos a los procesos.

## Resumen de Entrevistas - México

*Luis Miguel Rubín, Rodrigo Reynoso, Paola Martínez*

La misión de Lumni México es: “ser el mejor instrumento de financiamiento educativo del país”. Para lograrlo, su estrategia se compone de dos puntos principales: a) Generar flujo de caja para fondear la operación, y b) Desarrollar fondos abiertos que en 10 años tengan gran crecimiento. Actualmente se cuenta con diferentes fondos - la mayoría de ellos de carácter cerrado, vinculados a empresas e instituciones con fines específicos. La incursión en fondos abiertos es reciente - tanto para licenciaturas como postgrados - aunque se considera que el énfasis debe ser en el financiamiento de estudios de pregrados y/o estudios técnicos superiores.

Para el 2020 la meta es tener 250,000 estudiantes financiados. Esto se llegará a cabo en dos etapas: 1) estableciendo un track récord demostrando el éxito del modelo en fondos abiertos y cerrados. 2) en el 2015, con alrededor de 10,000 estudiantes en cartera, se solicitará la calificación de la cartera vía una calificadora certificada para la emisión de deuda en bolsa dirigida a inversionistas y ahorradores. Con esto, se logrará un salto en la oferta para aumentar el volumen de operaciones en los siguientes 5 años. También se prevé el desarrollo de procesos de valor agregado que apoyen el desarrollo de los estudiantes que participen en los programas.

Los fondos cerrados (privados) dan flujo de caja por el diseño del fondo y su administración, pero su crecimiento tiene limitaciones propias. Se busca que participen en ellos industrias con alta rentabilidad social (e.g. Monte Fénix) en las que los inversionistas compartan esa conciencia, buscando por lo menos recuperar la inversión.

Sin embargo, Lumni es un negocio que requiere de volumen para cumplir su objetivo social - crear una nueva industria en lo que todos puedan acceder al mundo del conocimiento. En sí misma, la actividad de Lumni tiene un valor social - pero para que realmente sea un apoyo al desarrollo social, el volumen define el impacto social. La relación de este enfoque con algunos de sus inversionistas ha probado ser muy atractivo para la configuración de fondos cerrados principalmente.

Estrictamente, en México no hay competidores directos de Lumni. Para los fondos abiertos de postgrado está Banco de México, subsidiados por el gobierno, que atiende a alrededor de 200 estudiantes al año. Sin embargo, Lumni ha prestado dinero extra a algunos de esos beneficiados para complementar sus necesidades durante sus

estudios. En cuanto a los fondos de pregrado, ningún financiamiento en México comparte el esquema de usar el talento como colateral, sino que usan el esquema tradicional de garantías.

Lo mismo sucede con otros esquemas de crédito subsidiados por el estado para estudiantes de pregrado que prestan a tasas relativamente bajas pero contra garantías. También existen organizaciones financieras privadas - muchas de ellas derivadas de instituciones educativas - que han tomado esta tarea, pero su esquema de fondeo los hace poco competitivos, también sujetos a garantías. En este respecto, Lumni tiene una clara ventaja. En cuanto a los bancos, estos están muy lejos de ser una opción real para la mayoría por el tema de garantías sobre los préstamos.

Algunas fundaciones y entidades federativas entregan becas sin requerimiento de repago a estudiantes de excelencia y de bajos recursos para subsidiar los gastos de los estudiantes y evitar la deserción (caso Fundación UNAM, Becalos, etc.). Una idea en proceso es lograr una asociación con alguna de estas instituciones con el fin de reestructurar su cartera y aprovechar su alcance.

Durante los procesos de selección, se consideran los siguientes factores:

- 1) Aprovechamiento escolar
- 2) Actividades extraescolares - por ejemplo, deportivas
- 3) Estructura social y familiar
- 4) Pruebas psicométricas y de valores
- 5) Plan de Vida: un elemento subjetivo que se observa en las entrevistas, pero que hasta ahora no ha sido determinante.

Actualmente los dos grandes retos de Lumni México son la afiliación de inversionistas para los fondos abiertos, y el reclutamiento y selección de estudiantes que garanticen los rendimientos esperados.

En cuanto a los riesgos que se enfrentan - además de aquellos inherentes a esta etapa de crecimiento, se desea evitar dedicarse a fondos puramente sociales con inversionistas con énfasis en la labor de desarrollo social: eso sería un espejismo que representa un paliativo sin llegar a ser autosustentable. En lo que se refiere a los fondos en operación, el control de la cartera es crucial. Se estima que un índice de cartera vencida de 5-6% es aceptable. Sin embargo hay poca experiencia en este respecto debido a lo reciente de las operaciones.

## Resumen de Entrevistas - Colombia

### *Entrevista con Mario Navarro Bedoya*

En Colombia - por el momento - las operaciones están enfocadas a fondos cerrados con aplicaciones específicas (EduPaz, Visión Mundial, Talk to the World). Sin embargo se espera que en Junio 2010 se abra el primer fondo abierto, enfocado principalmente en postgrados, para lo cual se hará la convocatoria a inversionistas y estudiantes a inicios del año.

La competencia en cuanto al financiamiento de estudiantes está localizada básicamente en las universidades e instituciones educativas. Los bancos e instituciones financieras no son atractivos ni comunes para los estudiantes.

Lumni debe establecer una ventaja competitiva para evitar la réplica de su modelo mediante la eficiencia de sus procesos y rendimientos atractivos para los inversionistas. El área de research juega un papel importantísimo para obtener los márgenes esperados y mantener la credibilidad.

Del lado de los estudiantes, dicha ventaja competitiva debe ser establecida mediante una relación más participativa en el desarrollo profesional, y tender a convertirse en una solución más allá que el simple financiamiento. El posicionamiento de Lumni y las redes de relaciones deben ser un valor agregado para el reclutamiento y el desarrollo de los estudiantes: como ejemplo resalta el acompañamiento / coaching, y las bolsas de trabajo para colocar a los egresados.

Sobre el aspecto social, se comparte la visión de tener un balance entre el lado de rentabilidad y su impacto social, aunque en su visión, predomina un enfoque de negocio.

Los criterios rectores para la selección deben estar basados en la excelencia académica y los valores personales de los candidatos. Los procesos de selección aún no están automatizados y son en gran medida métodos empíricos para identificar el talento, entendido en este caso como una combinación de ventajas personales y de la circunstancia de los estudios que curse. El éxito del negocio depende de la capacidad de identificar a los mejores estudiantes y de apostar por las carreras que ofrezcan mejores posibilidades de crecimiento laboral en los próximos 5 años.

## *Entrevista con Edna Salcedo*

Actualmente, Lumni Colombia es la entidad que maneja la mayor cantidad, variedad y antigüedad de fondos. Existen fondos abiertos, cerrados, mixtos; enfocados a pregrado, postgrado e idiomas, así como proyectos especiales para desarrollo social (EduPaz).

Los esfuerzos para lanzar el fondo Talento - un fondo nuevo, abierto / pregrado y postgrado - se aplazaron hasta el segundo semestre de 2010 debido al nacimiento del Fondo Bavaria (fondo cerrado) - que tiene una capacidad de 4000 estudiantes divididos en 4 años. Esta oportunidad demandó un ajuste temporal de prioridades y redoblar los esfuerzos de promoción y selección, así como revisar a fondo los procesos administrativos para soportar este volumen.

Los criterios actuales para la selección se basan en un proceso de solicitud online que arroja una calificación - misma que incluye el input de research - para después realizar entrevistas presenciales o telefónicas estructuradas para calificar criterios cualitativos. Un cambio importante es la reciente separación de funciones entre el fund manager y la selección, así como la automatización y registro de la toma de decisiones y sus elementos.

Como parte del rediseño de procesos de promoción y convocatoria, se piensa desarrollar un esquema segmentado de perfiles que se acople a las características de los diferentes fondos. Se está considerando hacer esfuerzos de mercadeo directo, al mismo tiempo que se rediseña el contenido de las charlas y folletos que se entregan en los colegios, universidades e institutos. También se está trabajando en el desarrollo de redes de relaciones a manera de interlocutores que, estando cerca de los estudiantes, puedan ayudar a promocionar los productos de Lumni.

En cuanto a la competencia que enfrenta Lumni Colombia, destaca el financiamiento que ofrecen las propias universidades, pero que no es suficiente, e ICETEX, que otorga financiamiento a tasas preferenciales. El sector bancario no representa una competencia significativa.

Se está implementando el modelo de tutorías, mentorías y coaching para agregar valor para el estudiante y diferencial el producto.

Los principales retos que enfrentan en el corto plazo son dos:

Primero, acelerar la promoción y convocatoria, ya que actualmente cuentan con más cupos que solicitantes calificados. Segundo, y de manera interna, la estandarización de los procesos administrativos, en especial aquellos que se refieren a la calificación de solicitantes. Se está trabajando fuertemente en la reorganización de los sistemas de control de pagos y la estandarización de políticas y procesos para dar seguridad y transparencia a los inversionistas.

## Resumen de Entrevistas - Chile

### *Entrevista con Francisco Pinto*

Desde 2004 no se había levantado más capital y sólo se estaba administrando los fondos que ya se tenían establecidos. Las operaciones de Lumni Chile son muy limitadas debido a las restricciones de personal y una baja necesidad de promoción al tener recursos limitados. Los procesos de promoción y reclutamiento son en su mayoría empíricos, aunque se ha experimentado con métodos estructurados.

### *Entrevista con Matías Valdivieso*

Lumni Chile está en proceso de reorganización desde el inicio de este año. Además de los cambios en la dirección, se están implementando mejoras en los procesos de selección y administración, así como también se están haciendo grandes esfuerzos para la captación/retención de fondos. Lumni Chile actualmente cuenta con una estructura más robusta, fortaleciendo las operaciones con más personal.

Existen en la actualidad cuatro fondos con poco más de 120 estudiantes tanto de pregrado como de postgrado, siendo los primeros la mayoría. De los cuatro fondos, tres son abiertos y uno de ellos cerrado. El fondo más reciente (ProEducación) se está preparando para iniciar la promoción a los estudiantes tan pronto se tenga el fondeo en firme para calcular la cartera disponible

La principal competencia de Lumni Chile son los CAE (créditos con aval del estado), que actualmente alcanza a beneficiar a más del 50% de los estudiantes, en un porcentaje alto del importe de la colegiatura. Existe un remanente que Lumni puede financiar, pero la deuda adquirida con el CAE complica los cálculos de repago para Lumni.

El fondo ProEducación incluye mejoras en cuanto al contrato de capital humano - haciéndolo más robusto para los procesos de cobranza - .y mejoras en cuanto a los procesamiento de solicitudes, el modelo de otorgamiento de créditos y administración de la información para la toma de decisiones.

Se están empezando a implementar procesos estructurados de selección - especialmente en lo que se refiere a las entrevistas. También se están midiendo los tiempos y recursos invertidos por solicitante en los procesos de selección.



Los criterios para la selección están basados en la excelencia académica y los resultados de las entrevistas personales, cruzados con las recomendaciones del área de research sobre las expectativas laborales de la carrera cursada por los solicitantes.

Los procesos de promoción están enfocados a estudiantes de alto rendimiento, considerando que compiten con las universidades y otras instituciones que premian ese nivel de talento con becas puras.

Para el fondo de Pie de Monte, se realizaron talleres de coaching y asesoría para la búsqueda laboral con los estudiantes, a manera de dar un valor agregado. El resultado de esta prueba piloto fue positiva y dan una diferenciación del producto vs otros medios de financiamiento.

El principal reto que enfrenta Lumni Chile en el corto plazo es la reorganización de sus procesos operacionales - especialmente aquellos relacionados con la cobranza - con el fin de garantizar a los inversionistas la seguridad que buscan. Se debe demostrar que se tiene la capacidad de captar y manejar las inversiones.

## Resumen de Entrevista - Lumni EEUU

Nota: se debe definir si Lumni EEUU entrará en el proyecto como otra entidad, o si su participación será marginal - tal y como se definió en los alcances originales del proyecto. La recomendación es que para llegar a un diseño estándar de los procesos, la experiencia de esta entidad debe incluirse en todos los pasos del proyecto. Sin embargo, esto traerá consigo ajustes que deben ser acordados previamente.

### *Entrevista con Noga Leviner*

Lumni EEUU enfrenta un panorama muy singular en comparación con las demás entidades. Su reciente nacimiento con dos fondos apenas empieza con la inclusión de estudiantes financiados. El primer fondo de carácter cerrado, dedicado a estudios de postgrado en la escuela de negocios de Wharton de la universidad de Pennsylvania, como un fondo piloto de carácter estratégico. En segundo fondo, relacionado a un highschool específico, se concentrará en alumnos de pregrado (undergraduate) con un perfil socioeconómico medio o bajo, que han sido desatendidos por el sistema educativo. Su visión es atender a aquellos estudiantes que no encuentran soluciones tradicionales, y que están al inicio de sus estudios.

Después del primer piloto de promoción y selección han logrado afinar sus tácticas, aprovechando la riqueza de información disponible en EEUU - tanto información socioeconómica como de solicitudes de ingreso a universidades - como los resultados de pruebas estandarizadas.

Los criterios de selección han sido desarrollados basados en el concepto de competencias personales, en cuya evaluación se involucra a consejeros académicos y maestros a manera de una red de relaciones, además de su historial académico.

Lumni EEUU enfrenta una competencia muy compleja debido a la multitud de productos de financiamiento a estudiantes disponibles. Es por esto que su estrategia demanda una diferenciación mayor en cuanto a sus procesos de promoción y selección.

El principal reto de Lumni EEUU es continuar desarrollando su estrategia de lanzamiento y analizar los resultados de las pruebas piloto, así como desarrollar procesos de valor agregado que le den una ventaja competitiva ante los tantos diferentes productos de financiamiento que allá existen.

## **Matriz FODA**

Derivado de las entrevistas, se identifica lo siguiente:

### **Oportunidades**

- 1) Bono demográfico - aprovechar el alto porcentaje de jóvenes en Latinoamérica, así como la demanda de educación superior.
- 2) Mayor demanda de talento en el mercado laboral. A medida que las economías latinoamericanas se desarrollan, el conocimiento juega un rol más importante en la realidad del país.
- 3) Tendencia a la privatización de la educación. Ya sea por factores económicos o sociales, la educación privada en Latinoamérica se seguirá extendiendo, lo cual aumenta la demanda de financiamiento.
- 4) La falta de mecanismos atractivos de financiamiento por parte de otras instituciones hace a Lumni - y su apuesta por el talento como garantía - una buena opción.

### **Amenazas**

- 1) La fragilidad de las economías latinoamericanas ante el entorno global. A excepción de Chile, el desempleo resultante de factores externos tiende a sufrir mayores repuntes, forzando a muchos jóvenes a entrar al mercado informal, y con ello, una devaluación de la educación superior. Consecuencias en el índice de cartera vencida de los fondos abiertos.
- 2) El abuso de subsidios por parte de los gobiernos hacia los estudiantes con fines políticos.
- 3) Réplica del sistema Lumni por parte de competidores o instituciones educativas.
- 4) Fuentes de financiamiento insuficientes, así como un crecimiento desordenado en el volumen de créditos.

### **Fortalezas**

- 1) Una opción de financiamiento sin garantías, contra la cual es difícil competir, especialmente cuando se aplica a sectores socioeconómicos medios y bajos.

- 2) El apoyo de Lumni Research para la toma de decisiones en cuanto a las carreras de mayor demanda y desarrollo laboral.
- 3) Un carácter balanceado de negocio y responsabilidad social, atractivo para inversionistas y estudiantes.
- 4) Gran éxito en el manejo de fondos cerrados que definen una marca y un posicionamiento en el mercado.

## **Debilidades**

- 1) Desarrollar mejores puntos de diferenciación y valor agregado para los estudiantes
- 2) Desarrollar redes que aprovechen de forma combinada los sistemas de promoción y selección
- 3) Desarrollar procesos automatizados y robustos a lo largo de toda la cadena que garanticen costos de operación competitivos.
- 4) Mejorar los procesos de captación de fondos e inversionistas para garantizar recursos de operación.

## Notas sobre la propuesta de Balanced Scorecard

Un Balanced Scorecard es una representación gráfica de los objetivos estratégicos de un negocio y la forma en que éstos se relacionan entre si en la forma de causa-efecto. El primer paso para su desarrollo es la propuesta de los objetivos a desarrollar, para posteriormente asignarles proyectos, recursos, plazos, indicadores y metas.

Esta propuesta en el caso de Lumni refleja lo captado en las entrevistas a los directores de las diferentes entidades - cuales son sus prioridades para diferentes aspectos. A medida que avance el proyecto se irán formando consensos sobre cada uno de los objetivos, y se irán puliendo sus características.

### Temas Estratégicos

Estos se refieren a los pilares (columnas) en los que descansan los objetivos (o estrategias y tácticas) a desarrollar. En el caso de Lumni, se identifican tres:

- a) la captación de recursos e inversionistas
  
- b) la colocación de créditos, con todo lo que ello implica - desde el desarrollo de sistemas y formularios, los procesos de promoción, la selección y contratación (incluyendo la asignación de tasas), y los procesos de valor agregado.
  
- c) la administración del negocio, desde los procesos internos, la cobranza y los costos de operación.

### Dimensiones

En un Balanced ScoreCard, los objetivos o estrategias se clasifican según el área genérica de la empresa donde se desarrollan, representándolos de manera *horizontal*. Tradicionalmente:

- a) la dimensión interna - aquella que aporta la base para el desarrollo de todas las operaciones. Desde los recursos humanos, los sistemas de información, de investigación y desarrollo, hasta los parámetros de calidad y control.

- b) la dimensión de Procesos - aquella que tiene a su cargo la realización de las operaciones que dan vida al negocio. Se apoya en esencia en los procesos y recursos de la dimensión interna para su desarrollo.
  
- c) la dimensión de Mercado - aquella que ayuda a identificar y contactar a los clientes para los cuales se corren los procesos. También incluye los procesos de CRM y mantenimiento de cuentas y carteras.
  
- d) la dimensión Financiera - aquella que resume los objetivos económicos del negocio con indicadores y metas claras para dar sustentabilidad y crecimiento.

### **¿Cómo se interpreta?**

Un BSC se lee de abajo hacia arriba, estableciendo relaciones causa-efecto entre los objetivos, sin importar necesariamente que estos se encuentren en columnas (temas) diferentes. Por ejemplo: los procesos de Research tienen un efecto en los resultados de la Selección y en el diseño de procesos de evaluación y seguimiento. Este último influye en la calificación de la cartera y en los procesos de cobranza, que a su vez tienen un efecto directo en el margen financiero de operación.

## Captación

## Colocación

## Administración

Finanzas

Maximizar Rendimientos para inversionistas.

Maximizar de Tasas de interés / rendimientos del financiamiento vs plazos de pago.

Control de Costos de operación

Mercado

Emisión de deuda en el mediano plazo para financiar 2a etapa de expansión de operaciones

Desarrollo de procesos de valor agregado: coaching / acompañamiento / colocación

Optimizar los procesos de cobranza y administración

Desarrollo de redes de promoción

Procesos

Obtener y mantener calificación de cartera.

Desarrollo de redes de R y S

**Reclutamiento y Selección**

Procesos de evaluación y seguimiento

Desarrollo de Procesos Estándar y su Automatización

Interna

Información y Reportes a inversionistas

Procesos de Research

Procesos de control, calidad y transparencia

Desarrollo de Perfiles