



Propuesta de ajuste en el modelo de negocio para un área de una universidad del norte del Perú

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

**Yulliana Marised Llauce Ontaneda de Agapito
Denisse Maza Mondragón**

**Asesor(es):
Mtr. Juan Humberto López García**

Piura, diciembre de 2020

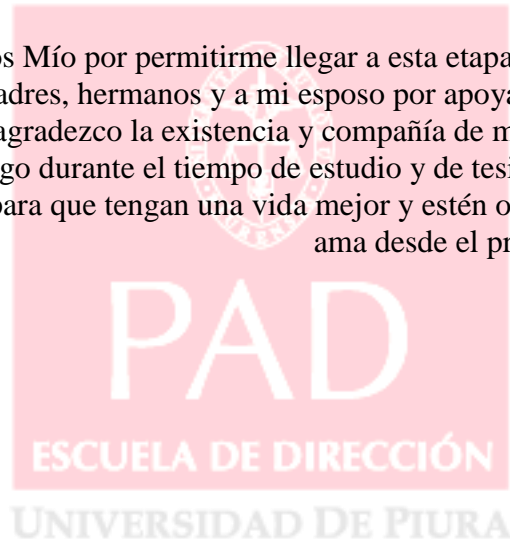
Dedicatoria

A Jesús, mi amigo incondicional.
A mi esposo Gustavo, el amor de mi vida y
a nuestros amados hijos: Gustavo, Fabio e Ismael, sin ustedes nada tendría sentido.
A mi hermana Melissa y mis hermosas sobrinas: Mariana y Amelia, quienes me han animado
día a día a seguir y alcanzar mis objetivos sin perder la paz y la alegría.
A mis padres José y Elqui, a quienes agradezco por su amor y su apoyo infinito.

Yulliana

Gracias Dios Mío por permitirme llegar a esta etapa de mi desarrollo profesional.
Gracias a mi familia padres, hermanos y a mi esposo por apoyarme y alentarme durante este
tiempo, pero sobre todo agradezco la existencia y compañía de mis hijitos que desde el vientre
han caminado conmigo durante el tiempo de estudio y de tesis, por ellos toda dedicación y
sacrificio realizado para que tengan una vida mejor y estén orgullosos de su mamá que los
ama desde el primer minuto de su existencia.

Denisse



Resumen ejecutivo

Los modelos de congruencia constituyen herramientas útiles para realizar diagnósticos organizacionales y con ello identificar los ajustes o cambios que se deben realizar en el modelo de negocio, con la finalidad de mejorar los resultados de la organización. En este sentido, la presente investigación tiene como propósito elaborar un plan de acción factible que contribuya con la mejora de los resultados, de corto y mediano plazo, de un área estratégica en una universidad del norte del Perú, basado en la aplicación del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP) de los autores Bazán y Garrido-Lecca, que es un modelo de congruencia, con bases antropológicas, que evalúa cuatro pilares: la estrategia, la organización, la cultura y el modelo de negocio.

Con la finalidad de alcanzar este propósito se ha desarrollado un proyecto factible en dos fases: diagnóstico (basado en el MAP) y elaboración de una propuesta a nivel documental. Los resultados obtenidos corroboran la utilidad de la aplicación del modelo de congruencia escogido, tanto en la fase de diagnóstico como en la elaboración de un plan de acción integral para ejecutar en el corto y mediano plazo.

Palabras clave: *Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP); diagnóstico organizacional; modelo de congruencia; proyecto factible; plan de acción*



Abstract

Congruence models are useful tools to carry out organizational diagnoses and thereby identify the adjustments or changes that must be made in the business model, in order to improve the results of the organization. Therefore, the present research aims to develop a feasible action plan that contributes to the improvement of the results, in the short and medium term, of a strategic area in a university in northern Peru. It is based on the application of the Adaptability and Predictability Model (MAP) made by Bazán and Garrido-Lecca, which is a congruence model, with anthropological bases, evaluating four pillars: strategy, organization, culture and the business model.

In order to achieve this purpose, a feasible project has been developed in two phases: diagnosis (based on the MAP) and preparation of a documentary-level proposal. The results obtained corroborate the usefulness of applying the chosen congruence model, both in the diagnosis phase and in the development of a comprehensive action plan to be applied in the short and medium term.

Keywords: *Adaptability and Predictability Model (MAP); diagnosis; congruence model; feasible project; action plan*

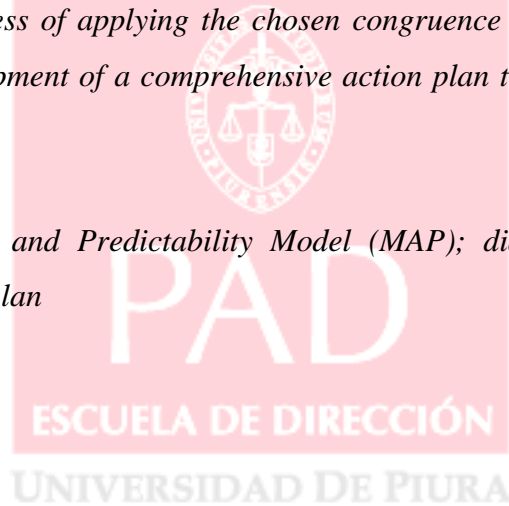


Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Tabla de contenido	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentación	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Preguntas y objetivos de la investigación.....	4
1.2.1. Preguntas de investigación	4
1.2.2. Objetivo general	4
1.2.3. Objetivos específicos.....	5
1.3. Justificación	5
1.4. Delimitación	6
Capítulo 2. Marco teórico.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación: aplicación de modelos de congruencia organizacional.....	7
2.2. Bases teóricas: modelos de congruencia en el diagnóstico organizacional.....	10
2.2.1. Los modelos en el diagnóstico organizacional.....	10
2.2.2. Modelo de congruencia organizacional de Nadler y Tushman	11
2.2.3. Modelo de desempeño y cambio organizacional de Burke-Litwin.....	13
2.2.4. Modelo de adaptabilidad y predictibilidad de Bazán y Garrido-Lecca.....	16
2.2.5. Elección del modelo	22
Capítulo 3. Marco metodológico.....	23
3.1. Tipo de investigación.....	23
3.2. Diseño de la investigación	24
3.3. Población	25
3.4. Técnica de observación	25
3.4.1. Instrumento.....	26
3.4.2. Validez	27
Capítulo 4. Entorno interno y externo	29
4.1. Entorno interno	29

4.1.1.	La empresa: universidad del norte del país	29
4.1.2.	Facultad de Empresas y Unidad de Extensión	29
4.1.2.1.	Unidad de Extensión.....	29
4.1.3.	Recursos y organización del área de Extensión	35
4.1.3.1.	Organigrama	35
4.1.3.2.	Sistemas formales (reclutamiento, evaluación y control).....	36
4.1.3.3.	Sedes e infraestructura.....	37
4.1.4.	Productos ofrecidos	38
4.1.4.1.	Oferta actual	38
4.1.4.2.	Proceso de creación de los programas de especialización.....	38
4.1.4.3.	Proceso de evaluación del docente	39
4.1.4.4.	Percepción del servicio actual	39
4.1.5.	Publicidad y canales de venta.....	40
4.1.6.	Entorno interno.....	40
4.1.6.1.	Clima laboral	40
4.2.	Entorno externo	42
4.2.1.	Análisis del sector de la educación superior en el Perú: posgrado y programas de formación continua	42
4.2.1.1.	Educación presencial y educación virtual	44
4.2.2.	El norte del Perú: caracterización de sus habitantes y sus departamentos	45
4.2.2.1.	Habitantes peruanos por generaciones	45
4.2.2.2.	Departamento de Piura	47
4.2.2.3.	Departamento de Lambayeque	51
4.2.2.4.	Departamento de La Libertad	55
4.2.3.	Mercado potencial y clientes.....	58
4.2.3.1.	Cuantificación del mercado potencial por nivel socioeconómico	58
4.2.4.	Principales universidades y centros de capacitación.....	62
4.2.4.1.	Universidades procedentes de Lima	62
4.2.4.2.	Universidades locales	65
4.2.4.3.	Otros centros de capacitación	66
4.2.4.4.	Presencia en redes e inversión en <i>marketing</i>	67
4.2.4.5.	Ventajas competitivas de los participantes de mercado	68
4.2.5.	Los docentes y su perfil profesional.....	70
4.2.6.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	70
4.2.6.1.	Amenaza de nuevos entrantes y las barreras de entrada.....	71

4.2.6.2.	Poder de negociación de las clientes	71
4.2.6.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	72
4.2.6.4.	Rivalidad de los competidores existentes.....	72
4.2.6.5.	Amenaza de productos sustitutos	72
4.2.6.6.	Atractividad del sector.....	73
4.3.	Estrategia y posicionamiento actual del área de extensión.....	74
Capítulo 5. Propuesta de transformación del área de Extensión		75
5.1.	La situación actual de las variables del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad	76
5.2.	La situación futura esperada de las variables del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad.....	77
5.3.	Diferencia entre el modelo actual y el esperado.....	78
5.3.1.	El modelo de negocio.....	78
5.3.2.	La estrategia	79
5.3.3.	La cultura.....	80
5.3.4.	La organización	81
5.4.	Propuesta y plan de mejora.....	83
Conclusiones		91
Bibliografía.....		93
Anexos.....		99
Anexo 1. Guía de observación de documentos y procesos.....		99
Anexo 2. Guía de preguntas para entrevista a profundidad.....		100
Anexo 3. Validación de guía de preguntas para entrevistas a profundidad.....		103

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución de número de programas y participantes	30
Tabla 2. Participación de los docentes por área	31
Tabla 3. Aporte real de las áreas al margen	34
Tabla 4. Evolución de la estructura de costos del área de extensión	35
Tabla 5. Publicidad sobre los ingresos	40
Tabla 6. Fortalezas y debilidades del área.....	41
Tabla 7. Grados académicos según Ley Universitaria	43
Tabla 8. Educación presencial y virtual según Ley Universitaria.....	44
Tabla 9. Ventajas de la modalidad presencial y virtual.....	44
Tabla 10. Tasa de crecimiento promedio anual de la población en Piura	48
Tabla 11. Variación del valor agregado bruto de la producción de Piura	49
Tabla 12. Número de empresas en Piura según su sector económico.....	51
Tabla 13. Tasa de crecimiento promedio anual de la población en Lambayeque.....	52
Tabla 14. Valor agregado bruto de la producción en Lambayeque	53
Tabla 15. Número de las empresas en Lambayeque según su sector económico	55
Tabla 16. Tasa de crecimiento promedio anual de la población en La Libertad.....	55
Tabla 17. Valor agregado bruto de la producción en La Libertad	57
Tabla 18. Número de empresas en La Libertad según su sector económico	58
Tabla 19. Población en Piura por NSE.....	58
Tabla 20. Población en Lambayeque por NSE	59
Tabla 21. Población en La Libertad por NSE	59
Tabla 22. Población en Piura, Lambayeque y La Libertad (por edad y NSE).....	60
Tabla 23. Nivel promedio de ingresos y gastos mensuales.....	60
Tabla 24. Excedente económico disponible.....	61
Tabla 25. Programas de formación continua de universidades procedentes de Lima.....	63
Tabla 26. Programas de formación de las universidades procedentes de provincia	65
Tabla 27. Oferta académica de otros centros de capacitación.....	66
Tabla 28. Presencia en redes de los competidores	68
Tabla 29. Ventajas competitivas de las universidades del entorno	69
Tabla 30. Oportunidades y amenazas del sector	73
Tabla 31. La situación actual de las variables del MAP	76
Tabla 32. La situación futura esperada de las variables del MAP	77

Tabla 33. Nueva oferta de cursos y programas de especialización 87
Tabla 34. Indicadores sugeridos 89



Índice de figuras

Figura 1. Modelo de congruencia organizacional de Nadler y Tushman.....	12
Figura 2. Modelo de desempeño y cambio organizacional de Burke-Litwin	14
Figura 3. Modelo de adaptabilidad y predictibilidad de Bazán y Garrido-Lecca	17
Figura 4. Las organizaciones según el modelo antropológico (Octógono).....	18
Figura 5. Procedimiento establecido por el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad	21
Figura 6. Evolución del número de participantes.....	30
Figura 7. Evolución de los ingresos	32
Figura 8. Evolución de los gastos.....	32
Figura 9. Evolución de las utilidades	33
Figura 10. Organigrama	35
Figura 11. Valoración de la educación presencial y virtual	45
Figura 12. Generaciones en el Perú.....	46
Figura 13. Características de las generaciones Y y X.....	47
Figura 14. Actividades productivas en Piura	49
Figura 15. Actividades productivas en Lambayeque	53
Figura 16. Actividades productivas en La Libertad	56
Figura 17. Mapa de posicionamiento de los principales competidores.....	69
Figura 18. Cinco fuerzas de Porter.....	71
Figura 19. Poder de negociación de las fuerzas	72
Figura 20. Diseño de la estrategia	74

Introducción

Las empresas se desarrollan en entornos cambiantes y competitivos donde resulta oportuno que los directivos estén atentos y, de ser necesario, realicen ajustes a sus modelos de negocio para garantizar la obtención de resultados y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Las universidades en el Perú no son la excepción, por el contrario, se enfrentan a un entorno mucho más regulado y lleno de competidores que, en algunos casos, tienen como principal diferencial el precio. En este contexto, los directivos deben desarrollar otras fuentes de ingreso que garanticen el logro de los objetivos económicos de la institución y, además, permitan el desarrollo de su personal docente, que constituye un recurso clave en el servicio que brindan.

Con la finalidad de identificar los ajustes clave que debe realizar una universidad del norte del Perú en una de sus unidades de negocio, la presente investigación propone la aplicación del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad como herramienta de diagnóstico y evaluación de la estrategia, la organización, la cultura y el modelo de negocio. A partir de ello, se establece como objetivo la elaboración de un plan de acciones factibles cuya ejecución contribuya con la mejora en los resultados tanto en el corto como en el mediano plazo.

El trabajo consta de cinco capítulos, el primero es la fundamentación donde se detallan los objetivos generales y específicos junto a la justificación y la delimitación de la investigación. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cual se presentan los antecedentes y distintos modelos de congruencia que podrían ser apropiados para realizar el diagnóstico del área de estudio. En tanto, el capítulo tres detalla la metodología empleada para recoger la información y realizar el análisis de los datos. Posterior a ello, en el capítulo cuatro se presenta el análisis del entorno interno y externo del área a partir del cual, en el capítulo cinco se desarrolla un plan de acción para lograr la transformación de la unidad de negocio de la universidad.

Capítulo 1. Fundamentación

1.1. Planteamiento del problema

El sector de educación universitaria en el Perú ha experimentado cambios relevantes en los últimos cinco años. Antes de la entrada en vigencia de la Ley N° 30220, denominada Ley Universitaria, el sector a nivel de pregrado se tornaba muy competitivo, y se caracterizaba por una constante aparición de organizaciones que, sin ninguna estricta regulación, ofrecían educación que ellos llamaban de calidad, a menores tarifas que las vigentes en el mercado. Los requerimientos establecidos en la Ley Universitaria han significado un cambio sustancial en este sector, ya que promueven el mejoramiento continuo de la calidad educativa (Ley N° 30220, 9 de julio de 2014).

El primer paso para demostrar la calidad educativa se vio reflejado en la obtención del licenciamiento otorgado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) sólo a las universidades que cumplieran con los requerimientos mínimos de la ley. Posterior a ello, algunas universidades fueron más allá y obtuvieron una acreditación nacional y/o internacional e, inclusive, buscaron aparecer en rankings de investigación o calidad educativa. Después de ello, es razonable que en este sector se hayan consolidado organizaciones mucho más competitivas y atractivas a los estudiantes, principalmente a los de pregrado quienes, junto con sus apoderados, realizan evaluaciones minuciosas sobre la universidad en la que van a estudiar, que puede ser en local, nacional e incluso internacional.

La mayor y mejor oferta universitaria a nivel de pregrado, ha llevado a los responsables de la dirección a mirar más de cerca a sus áreas de posgrado y extensión, a través de las cuales ofrecen maestrías y programas de formación continua¹ (PFC). Los directivos reconocen que una adecuada gestión de estas unidades se convierte en una oportunidad para la universidad, ya que además de ser una fuente de ingresos adicionales a los de pregrado, constituyen una ventana de desarrollo profesional para su personal docente.

La adecuada gestión de estas unidades debe partir de un diagnóstico organizacional que permita identificar los problemas y las oportunidades de mejora que existen en sus áreas. Después de obtener dicha información, el directivo podrá elaborar un plan de ajustes y de actividades que contribuyan a la obtención de mejores resultados a nivel de eficacia, atraktividad y unidad.

¹ Los programas de formación continua están formados por: programas de especialización, seminarios, talleres y cursos de extensión. Ninguno de ellos conduce a la obtención de diplomas registradas en SUNEDU.

El diagnóstico organizacional y el plan de acción se pueden realizar aplicando el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP) de Miguel Bazán y José Garrido-Lecca, docentes de la Escuela de Negocios del PAD-Universidad de Piura. Estos autores proponen una evaluación de la situación actual del modelo de negocio, la estrategia, la cultura y la organización. A partir de ello, se elabora una propuesta ideal que es contrastada con la situación actual buscando detectar los “*fits*” o ajustes que se deben realizar (Bazán y Garrido-Lecca, 2018).

En todo este contexto, la presente investigación surge con la finalidad de ayudar a los directivos de la Unidad de Extensión de la Facultad de Negocios de una universidad del norte del Perú en la elaboración de un plan de acción con actividades que contribuyan a lograr mejores resultados. Es preciso señalar que esta universidad es una institución privada que brinda servicios de educación superior, a nivel de pregrado y posgrado en los departamentos de Piura, Lima, Chiclayo y Trujillo (en las dos últimas sólo a nivel de posgrado).

La Unidad de Extensión ha presentado síntomas como la disminución de sus ingresos y márgenes de ganancia en los tres últimos años, alta rotación de personal, personal (administrativo y docente) aparentemente desmotivado, pérdida de oportunidades de capacitación a empresas de la región (*in companies*) y se enfrenta a un proceso de reestructuración y cambio de directivos. La nueva administración tiene como objetivos que el área eleve su contribución económica, que sirva de medio para fortalecer el desarrollo profesional de los docentes de la Facultad a través del mayor relacionamiento con los empresarios y contribuir con la formación integral de los profesionales de los distintos sectores de la región.

1.2. Preguntas y objetivos de la investigación

1.2.1. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los motivos por los cuales la Unidad de Extensión no ha alcanzado las metas establecidas, reportando una disminución en los últimos tres periodos?
- ¿Cuál es el plan de acción que debe seguir la unidad para revertir la situación actual?

1.2.2. Objetivo general

Elaborar un plan de acción factible que contribuya con la mejora de los resultados del área que incluya actividades discriminadas en dos horizontes: corto y mediano plazo, basado en la aplicación de un modelo de congruencia para el diagnóstico organizacional.

1.2.3. Objetivos específicos

- Seleccionar un modelo de congruencia para la realizar el diagnóstico organizacional del área en estudio.
- Elaboración del diagnóstico general de la Unidad de Extensión.
- Identificar los principales problemas a los que se enfrenta.
- Identificar las principales áreas, procesos y/o recursos que se deben potenciar.
- Identificar y analizar los principales ajustes que se deben realizar al modelo de negocio actual.
- Elaborar y proponer un plan de acción que permita alcanzar el modelo ideal.

1.3. Justificación

Debido a los resultados alcanzados en los tres últimos periodos y con la finalidad de revertirlos, la Unidad de Extensión se encuentra actualmente en un proceso de reestructuración y cambio de directivos, con lo cual la presente investigación se torna oportuna porque:

- La información obtenida y analizada, constituye un soporte para la construcción de la estrategia, la definición de los objetivos a alcanzar y la elaboración del plan estratégico.
- Constituye una evidencia física sobre la gestión y forma de trabajo actual, que no se encuentra documentada en otros informes y que es de necesario conocimiento de los nuevos directivos, cara a las decisiones que van a tomar en el futuro.
- Al finalizar el trabajo se presentará a los directivos del área de extensión los resultados obtenidos después de aplicar el modelo de adaptabilidad y predictibilidad, así como una propuesta de implementación con un horizonte de corto y mediano plazo.

Agregando a lo anterior, se debe señalar que el presente trabajo de investigación surge a partir de la preocupación de la gerencia de mejorar los resultados y fomentar el crecimiento del área. Es importante considerar que la Unidad de Extensión constituye una puerta para el desarrollo profesional de los docentes de planta, quienes a través del trato directo con los participantes se pueden enriquecer en distintos frentes:

- Al compartir conocimientos sobre las problemáticas reales de la organización y en ellas aplicar las teorías que se desarrollan en el entorno universitario.
- Obtener información para la elaboración de casos de estudio.
- Generar oportunidades para la realización de futuras consultorías.

- Y no menos importante, transmitir mediante la enseñanza de la especialidad un mensaje de formación integral, que es parte de la visión antropológica que sostiene esta universidad.

Finalmente, resulta útil la aplicación del MAP, como modelo congruente, en la búsqueda de los objetivos planteados. Este esquema tiene el potencial para servir de guía a los directivos en la evaluación de sus organizaciones.

1.4. Delimitación

El alcance de esta investigación comprende el diagnóstico organizacional y la elaboración de un plan de acción para la Unidad de Extensión de una universidad en el norte del Perú. Esto se realizará a través de la revisión documentaria del área, entrevistas a profundidad debidamente autorizadas por el jefe de la unidad y consulta de fuentes secundarias con una fecha de corte del 29 de febrero de 2020.



Capítulo 2. Marco teórico

Este capítulo tiene dos partes, en la primera se detallan los antecedentes a esta investigación, para lo cual, se ha procedido a revisar literatura a nivel nacional e internacional de investigaciones donde se hayan realizado diagnósticos en empresas (de rubro indistinto), aplicando algún modelo de congruencia que a su vez haya sido desarrollado ampliamente a nivel teórico. Después de describir dichas investigaciones, se procede a contrastarlas evaluando sus similitudes y diferencias.

La segunda parte está relacionada a las bases teóricas del diagnóstico organizacional y la utilización de los modelos de congruencia en su realización. Tras una amplia revisión de la literatura, se procedió a escoger tres modelos que serán descritos con la finalidad de lograr una comprensión a nivel teórico de su planteamiento. Posterior a ello, se seleccionará uno de los modelos que será aplicado en el proyecto factible que desarrolla la presente investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación: aplicación de modelos de congruencia organizacional

El análisis y el diseño de las organizaciones es parte de un ejercicio investigativo en el cual se busca entender y explicar la realidad particular de la empresa, dicha investigación deberá estar soportada en teorías de base que incluso pueden llevar a la construcción de nuevos marcos teóricos (Marín-Idárraga y Cuartas, 2014). Al respecto, varios autores han propuesto modelos de diagnóstico organizacional que se han perfeccionado a lo largo del tiempo en correspondencia con la evolución de las organizaciones.

La selección de los modelos, realizada en esta investigación, se hizo teniendo en cuenta la cantidad de variables del entorno que analizaba el modelo, tanto externas como internas y los estudios previos que cada uno de ellos tenía en relación a su aplicación práctica. Es preciso señalar que, al realizar la búsqueda de dichos antecedentes, sólo se han encontrado cuatro investigaciones, una a nivel local donde se aplica el modelo escogido para este trabajo, y otras tres en un entorno internacional. Una posible razón sería la complejidad de su aplicación, la misma que crece conforme el tamaño de la organización. En este punto, se podría citar a Washington Barrientos (julio-diciembre, 2013), quien en su investigación sobre teorías de contingencia², relataba que: “la atracción de la teoría de las contingencias aplicadas al diseño

² Las teorías de contingencia preceden a las teorías de congruencia o conocidas también como teorías de co-alineación (Washington Barrientos, 2013). Su base se fundamenta en que no existe una única manera de estructurar

estructural (TCADE) se ha mantenido en la órbita académica” (p. 22). Al parecer los modelos propuestos y ampliamente desarrollados a nivel teórico resultan de engorrosa aplicación para los directivos.

Iniciando con los antecedentes, se encuentra el trabajo realizado por Reed, Tushman y Kapadia (noviembre, 2018), en su estudio: “Operational Efficiency an effective Management in the Catheterization Laboratory”, tenía como objetivo demostrar la importancia de la eficiencia operativa para la sostenibilidad del laboratorio, abordando el tema desde una perspectiva empresarial. Por lo tanto, desarrolló un marco para optimizar la eficiencia en un laboratorio de cateterismo cardiaco, basado en el Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman, que constituye una herramienta utilizada en las organizaciones para evaluar si sus elementos clave están alineados con su estrategia.

La aplicación del Modelo de Congruencia y el establecimiento de métricas para evaluar constantemente la eficiencia del laboratorio tuvo como resultados una mejora en la eficiencia efectiva del programa. El resultado neto fue una ganancia de aproximadamente 5.1 a 5.6 horas por día de laboratorio adicional, un aumento en la productividad, y una mejora en la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, se encuentra la investigación realizada por Coleman (enero, 2018), titulada: “Organization Diagnosis in the Logistics Sector in Ghana: An Application of the Burke-Litwin Model”, cuyo objetivo fue argumentar que el modelo de Burke-Litwin (BL), al ser combinado con un proceso de gestión de cambios (CMP), proporciona una herramienta útil para realizar un diagnóstico organizacional. Para ello, se realizó un estudio de caso en el sector logístico en Ghana, donde el mismo autor dirigió el proceso de diagnóstico de cambio.

La metodología utilizada incluyó entrevistas con el personal, pruebas de evidencia, como revisión de controles internos, observaciones y revisión de documentos en una empresa del sector logístico en Ghana.

Entre los resultados obtenidos, el autor determinó que el diagnóstico organizacional utilizando un modelo apropiado proporciona una base sólida para que la organización determine la causa y efecto dentro de su contexto interno y externo a medida que entrega sus productos y servicios a los consumidores, por ello, concluye que la aplicación del Modelo BL

la organización, pues las formas organizacionales están sometidas a las influencias situacionales de los factores contingentes (Marín-Idárraga y Cuartas, 2014).

cuando se combina con un proceso de gestión de cambios (CMP) proporciona claridad para el diagnóstico organizacional.

La tercera investigación encontrada ha sido elaborada por Cooper (2015), en su estudio: “The Shared Services Organizational Model in Higher Education Enrollment Management: The Application of the Transactional Components of Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change and the Moderating Effect of Employee Engagement on Individual Motivation”, tenía como objetivo examinar los modelos de servicios compartidos que han sido implementados en el contexto de las divisiones de gestión de matrícula en instituciones de educación superior. Por tal motivo, revisó las construcciones transaccionales específicas como, por ejemplo, prácticas de gestión, estructura, requisitos de tareas y habilidades / destrezas individuales y motivación, todo ello lo realizó empleando el Modelo de desempeño y cambio Organizacional de Burke y Litwin (septiembre, 1992).

La investigación fue cuantitativa trasversal basada en encuestas, para lo cual se consideró una muestra de empleados elegidos por conveniencia (identificados por medio del gerente, director o administrador de la unidad), que laboran en el área de servicios compartidos en divisiones de gestión de matrícula de 121 universidades públicas de Estados Unidos. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue: B-L Organizational Assessment Survey, que incluye nueve preguntas demográficas, dieciséis preguntas abiertas asociadas con los constructos transaccionales, y tres comentarios generales de preguntas.

Los resultados del estudio respaldaron la naturaleza recursiva del modelo de Burke y Litwin (septiembre, 1992), y las relaciones causales entre las siguientes construcciones: estructura y prácticas de gestión; estructura y tarea, requisitos y habilidades / habilidades individuales; prácticas de gestión y requisitos de tareas y habilidades / habilidades individuales; y requisitos de tareas y habilidades / destrezas individuales y motivación. Asimismo, los resultados del estudio revelaron una necesidad significativa de reevaluar el modelo pues podría considerar otros factores como influyentes o moderadores de las relaciones entre construcciones transaccionales del modelo en cuestión.

Por último, se encontró una investigación local realizada por Ghiglini y Molinari (2018), en su trabajo: “Creación de una propuesta de Innovación para Crosland Logística S.A.C”, se proponen “crear un sistema de gestión de la innovación que sea sustentable y que genere mejoras en los procesos de la empresa”. Para el análisis, se utiliza el modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad de Bazán y Garrido-Lecca (2018), a través del cual se identifican la brecha

que existe al comparar la situación actual con la deseada, desde el punto de vista cultural y organizativo. Posterior a ello, se proponen los ajustes y se elabora un plan de acción para la implementación de los cambios necesarios.

Como resultado del análisis realizado, los autores proponen un modelo para “la innovación y cambio cultural en el que incluyen cuatro dimensiones de actuación: estratégica, ideas, gestión de iniciativas, y evaluación y sostenibilidad”.

Después de evaluar las cuatro investigaciones precedentes se resalta que todas son recientes, con una antigüedad de entre uno y cuatro años. Todas están basadas en la aplicación de un modelo de congruencia que ha sido ampliamente estudiado y documentado a nivel teórico, pero con escasa evidencia de su utilización práctica. Los resultados a nivel general son los mismos en todos los casos: el modelo de congruencia permite realizar un adecuado diagnóstico, sobre el cual se identifican los ajustes y se propone un plan de acción para mejorar los resultados.

Las diferencias encontradas en los estudios radican en que las empresas, materia de estudio, son de rubros distintos: salud, educación y servicios logísticos; además, en casi todos los casos, los modelos de diagnóstico son de diferentes autores. Es oportuno resaltar que todos los estudios analizados parten de una necesidad de mejora en la eficiencia de la organización, para ello proponen realizar un diagnóstico organizacional basado en un modelo de congruencia específico.

Respecto a los tres modelos de congruencia utilizados (Nadler y Tushman, 1980; Burke y Litwin, septiembre de 1992; Bazán-Garrido Lecca, 2018), se resalta que el esquema general de análisis es el mismo: evaluación de los factores externos e internos de la organización en la construcción del diagnóstico a partir del cual se va a diseñar y desarrollar un plan de acción para la empresa, el mismo que estará hecho a medida, ya que cada organización tiene una realidad propia a la cual debe hacer frente.

2.2. Bases teóricas: modelos de congruencia en el diagnóstico organizacional

2.2.1. Los modelos en el diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso en el cual se analiza la situación real de una empresa. A partir de ello, se diagnostican las debilidades y amenazas, posteriormente, se incorporan los cambios necesarios y, por último, se evalúa el grado de efectividad de dichos cambios (Burke, Galarza y Palazón, 1988).

Bajo la consideración que la organización se encuentra dentro de un entorno en el hay otras organizaciones, donde constantemente ocurren sucesos (externos e internos) que la obligan a adaptarse para crecer o sobrevivir, el diagnóstico organizacional resulta, no solo necesario sino imprescindible para conocer las fuerzas y procesos a que está sometida la organización (Rodríguez, 2005). Además, su importancia radica en que es el punto de partida para el desarrollo y el cambio organizacional (Coleman, enero 2018).

Ante la necesidad de las organizaciones de realizar un diagnóstico organizacional, surgen los modelos como instrumentos de gran ayuda para determinar las dimensiones que son claves (García Navarro, mayo 2017), pues facilitan la comprensión de los diversos subsistemas, procesos y patrones de comportamiento dentro de la organización (Porras y Raymundo, 2013). Según lo menciona García Navarro (mayo 2017, p. 76):

La intención de aplicar modelos para el diagnóstico de la cultura organizacional inició en la década de los 80's, sin embargo, dicho interés persiste en este siglo, ahora con un profundo interés por parte de los consultores de poner en práctica nuevos modelos, con el fin de mejorar la efectividad en las organizaciones.

Los modelos revelan las fuerzas impulsoras del cambio, cómo ocurrirá el cambio y lo que ocurrirá (Kezar, 2001, citada por Cooper, 2015). Por ello, un modelo es una teoría que indica los factores que son más importantes en una organización y cómo se relacionan, constituyendo una hoja de ruta que se puede utilizar para dar sentido y comprender el comportamiento organizacional. La selección del modelo es relevante pues guía el análisis y la acción del responsable de la investigación (Nadler y Tushman, 1980).

A continuación, se realiza una descripción de tres modelos organizacionales cuya estructura permite realizar diagnósticos integrales en la organización. Se resalta que los modelos son considerados a sí mismos como congruentes, pues su análisis se fundamenta en que “los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, a partir de su ajuste o congruencia, a mayor nivel de congruencia entre los diversos componentes, más eficaz será la organización” (Filgueiras, 2008, p. 5).

2.2.2. Modelo de congruencia organizacional de Nadler y Tushman

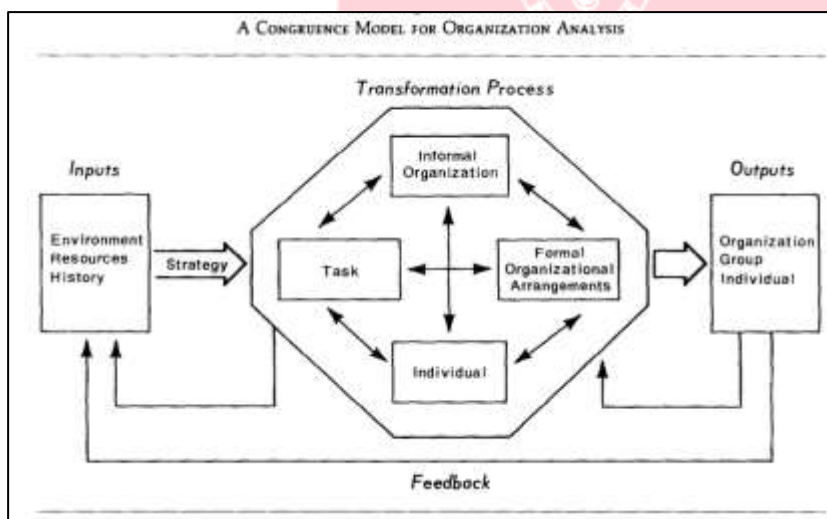
El modelo de congruencia de Nadler y Tushman tiene como objetivo proporcionar un marco de referencia para pensar en la organización como un sistema total, la premisa propuesta es: para que la organización sea efectiva, sus componentes deben estar estructurados y

gestionados de manera consistente, es decir deben acercarse a un estado de congruencia. La efectividad del modelo se basa en la calidad de los ajustes o congruencias, es por ello que los componentes se estructuran en entradas (*inputs*), procesos de transformación y resultados (*outputs*), otorgando un mayor énfasis a los procesos, que es donde se pueden realizar los ajustes (Nadler y Tushman, 1980).

Tal y como lo indica Sabir (enero, 2018), para comprender el modelo se requiere de cuatro supuestos básicos:

- Las organizaciones son sistemas sociales abiertos dentro de un entorno más amplio.
- Las organizaciones son entidades dinámicas, es decir el cambio es posible y ocurre.
- El comportamiento organizacional ocurre a nivel individual, grupal y de sistemas.
- Las interacciones ocurren entre el individuo, el grupo y niveles de sistemas de comportamiento organizacional.

Figura 1. Modelo de congruencia organizacional de Nadler y Tushman



Fuente: Nadler y Tushman (1980)

La primera entrada corresponde al entorno, que está formado por todos los factores (instituciones, grupos individuos, eventos, etc.), que están fuera de la organización, pero que tienen un impacto potencial en la misma empresa. La segunda entrada son los recursos que incluyen diversos activos a los que la organización tiene acceso, tangibles e intangibles, por ejemplo: tecnología capital información, recursos humanos, reconocimiento de mercado, entre otros. Como tercera entrada tenemos a la historia, entendida como los patrones de comportamiento, actividades y eficacia del pasado que podría afectar el funcionamiento actual de la organización (Nadler y Tushman, 1980). Por último, está la estrategia que constituye la

entrada más importante en la organización (Sabir, enero 2018), pues representa la corriente de decisiones sobre cómo se van a configurar los recursos de la organización con la finalidad de atender las necesidades de los consumidores (Nadler y Tushman, 1980).

Los resultados son aquellos que produce la empresa, cómo se desempeña y qué tan efectiva es, dichos resultados se pueden explicar a través del comportamiento organizacional en tres niveles de interacciones: individual, grupal y sistémico (Robledo, 2013). A nivel organizacional, se deben tener en cuenta tres factores al evaluar el desempeño organizacional: logro de metas, utilización de recursos y adaptabilidad, considerando que el funcionamiento de grupos o unidades (departamentos, divisiones u otras subunidades dentro de la organización) contribuye al logro de los resultados a nivel organizacional. La producción organizacional también está afectada por el comportamiento individual, y ciertos resultados a nivel individual (reacciones afectivas como satisfacción, estrés o clima laboral) pueden ser salidas deseadas en sí mismas (Nadler y Tushman, 1980).

El modelo hace especial énfasis en los procesos de transformación definiendo cuatro variables críticas en el sistema de interdependencias, consideradas a nivel formal e informal. Las variables son: “estructura y procesos informales, disposiciones de la organización formal, personas y trabajo” (Nadler y Tushman, 1980). Según señala Marín y Cuartas (2014): “para los autores la congruencia corresponde al grado en el cual las necesidades, exigencias, objetivos y estructuras son compatibles entre las cuatro variables críticas (e.g. tareas a desarrollar e individuo responsable de su realización)” (p. 163). Las mismas que deben permanecer en equilibrio.

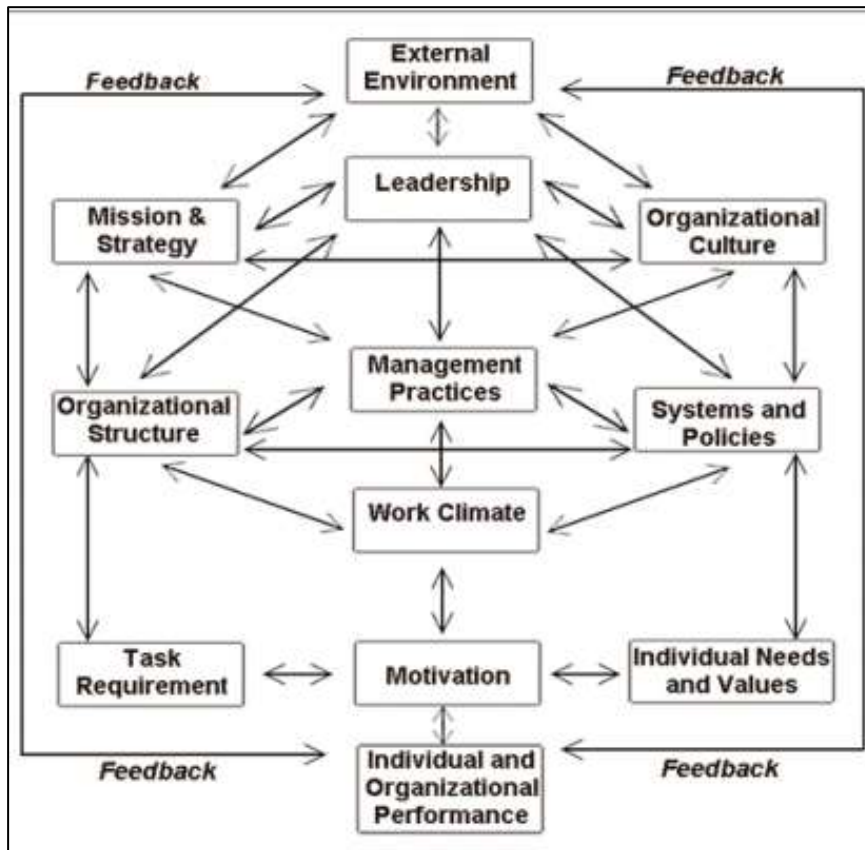
El modelo de congruencia propuesto por Nadler y Tushman presenta como fortaleza su carácter sistémico acorde con las concepciones de innovación empresarial (sistema abierto e interacciones con el medio ambiente), donde considera de forma explícita, además de la organización formal, a la organización informal y su efecto sobre la dinámica de la organización (Robledo, 2013).

2.2.3. Modelo de desempeño y cambio organizacional de Burke-Litwin

El modelo de Burke-Litwin ha sido desarrollado, inicialmente, por Litwin en 1968 y en 1980 fue perfeccionado por Burke (Burke y Litwin, septiembre de 1992), es de utilidad para demostrar la naturaleza causal del cambio organizacional e identificar las variables transformacionales y transaccionales que en la organización muestran relaciones de causa y efecto (Burke, septiembre de 1992, citado por Cooper, 2015).

El modelo propone el análisis de doce factores que ayudan a diagnosticar el caso y los procesos de cambio en la organización, dichos factores son: entorno externo, misión y estrategia, liderazgo, cultura organizacional, estructura organizacional, prácticas de gestión, sistemas y políticas, clima laboral, tareas y habilidades, motivación, valores y necesidades individuales y desempeño individual y general (Coleman, enero 2018).

Figura 2. Modelo de desempeño y cambio organizacional de Burke-Litwin



Fuente: Coleman (enero, 2018)

Burke-Litwin (septiembre, 1992), citado por Cooper (2015), enumeran y definen los factores de la siguiente manera:

- Entorno externo: son las fuerzas clave que están fuera de la organización y que influyen en el desempeño de la organización, por ejemplo, los clientes, las circunstancias políticas, la tecnología, etc.
- Estrategia y misión: referida a lo que la alta dirección cree y ha declarado como misión y estrategia, y también aquello que los empleados creen que es el propósito central de la organización.

- Liderazgo: de los ejecutivos a cargo de la dirección y que sirven como modelos de comportamiento para todos los empleados.
- Cultura organizacional: es la forma en la que la empresa realiza las cosas, es el conjunto de normas, valores y principios que guían la conducta organizacional.
- Estructura organizacional: disposición de personas y funciones en áreas y niveles de responsabilidad. Autoridad para la toma de decisiones, comunicación y relaciones para ejecutar la estrategia de la organización.
- Prácticas de gestión: formas de trabajo para gestionar los recursos y ejecutar la estrategia de la organización.
- Sistemas: políticas y procedimientos estandarizados que facilitan el trabajo y están relacionados con los sistemas de remuneraciones, sistemas de control y desarrollo de objetivos y presupuestos.
- Clima laboral: expectativas y sentimientos de los miembros de la organización, que influyen en las relaciones con las jefaturas, entre los compañeros de trabajo y con otras unidades.
- Tareas y habilidades: exigencias de un puesto de trabajo, incluidas las habilidades y conocimientos que un trabajador debe poseer para cumplir con las tareas del puesto.
- Valores y necesidades individuales: factores psicológicos que proporcionan valor para las acciones y pensamientos individuales.
- Motivación: son las tendencias del comportamiento de los miembros de la organización para avanzar hacia las metas, tomar las medidas necesarias y persistir hasta alcanzar el objetivo.
- Desempeño organizacional e individual: referida al rendimiento en áreas claves como productividad, satisfacción al cliente, calidad y beneficio.

En el modelo las flechas indican el nivel de relacionamiento y cómo unas variables influyen en otras directamente. El entorno externo, misión y estrategia, liderazgo y cultura organizacional conforman las variables transformacionales, definidas como: “áreas en las que la alteración es causada probablemente por la interacción con las fuerzas ambientales (dentro y fuera) y requerirá conjuntos de comportamiento completamente nuevos de los miembros de la organización” (Burke y Litwin, septiembre de 1992, p. 529). “Los cambios en cualquiera de las variables transformacionales o un cambio en esta dimensión del modelo afectan a toda la organización y serían de naturaleza revolucionaria” (Cooper, 2015, p. 53).

Para Porras y Raymundo (2013), las variables transaccionales pueden ocasionar cambios de primer orden de tipo evolutivo o de adaptación, e incluyen la estructura, prácticas de gestión, sistemas, clima laboral, tareas y habilidades, valores y necesidades individuales, motivación y desempeño organizacional e individual. “En estos cambios se modifican las características de la organización, pero no su naturaleza” (Porras y Raymundo, 2013, p. 73).

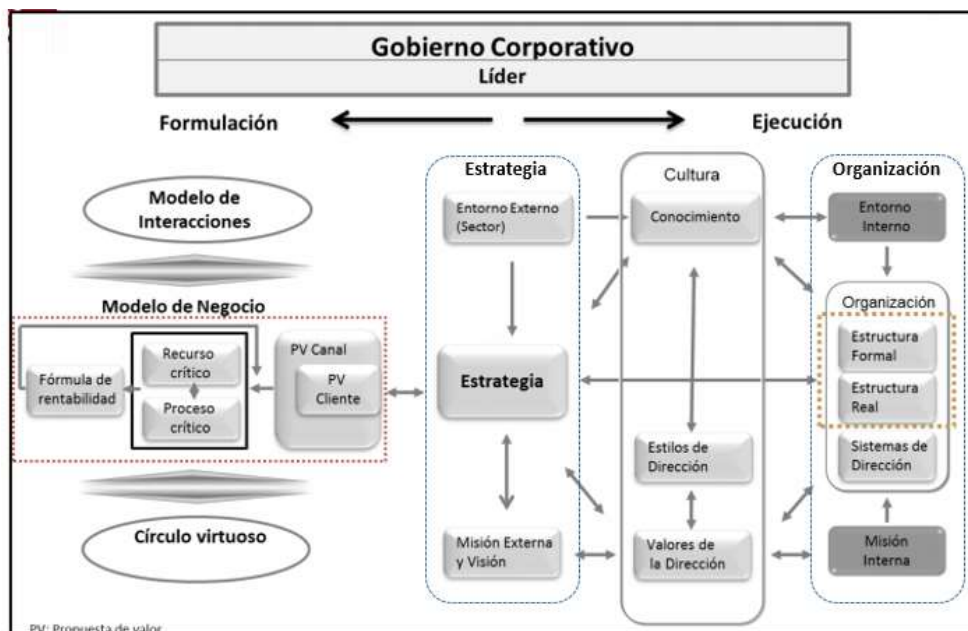
2.2.4. Modelo de adaptabilidad y predictibilidad de Bazán y Garrido-Lecca

El modelo de adaptabilidad y predictibilidad (MAP), es un modelo de congruencia que se fundamenta en cuatro pilares (Ghiglino y Molinari, 2018):

- La *estrategia*, cuyo diseño implica el análisis de las variables: entorno externo, misión externa y visión de la organización.
- La *organización*, que se constituye del análisis del entorno interno, la estructura formal e informal y los sistemas de dirección de la empresa.
- La *cultura*, donde se encuentra el conocimiento de la organización, el estilo de la dirección y los valores de la dirección.
- El *modelo de negocio*:

Cuyo principal elemento es la propuesta de valor al cliente o al canal cuando el servicio no es proporcionado directamente por la organización. Como herramientas utilizadas para el diseño del modelo de negocio se tiene el círculo virtuoso y el modelo de interacciones. El análisis debe incluir a los recursos críticos, los procesos críticos, la propuesta de valor para los clientes y/o el canal y la fórmula de rentabilidad para la empresa (Ghiglino y Molinari, 2018, p. 31).

Figura 3. Modelo de adaptabilidad y predictibilidad de Bazán y Garrido-Lecca



Fuente: Bazán y Garrido-Lecca (2018)

Es de vital importancia señalar que el MAP tiene sus bases teóricas en el modelo antropológico diseñado por Juan Antonio Pérez López, ampliamente desarrollado en su obra *Introducción a la Dirección de Empresas. La empresa: organización humana* (1996). En tanto, para Castillo (2019), los modelos antropológicos:

Son aquellos que ven a la organización como realidad humana, que sí tienen en cuenta lo que les pasa “por dentro” a las personas, consideran sus motivaciones para tratar de elevarlas hasta el nivel trascendente, y cómo no, también valoran lo técnico, material y extrínseco, pero de una manera subordinada en un plano medial. (p. 42).

Adicionalmente, Castillo (2019), señala que:

El gran aporte de Pérez López es su propuesta de articulación e integración de los tres aspectos o dimensiones de la acción humana, la unión de los tres tipos de motivación es muy coherente con una visión antropológica aristotélica que considera que el tener humano tiene tres niveles: tener material, tener cognoscitivo y tener ético, integrando los diferentes aspectos humanos en la acción humana extendida a la organización humana en sus diferentes niveles.

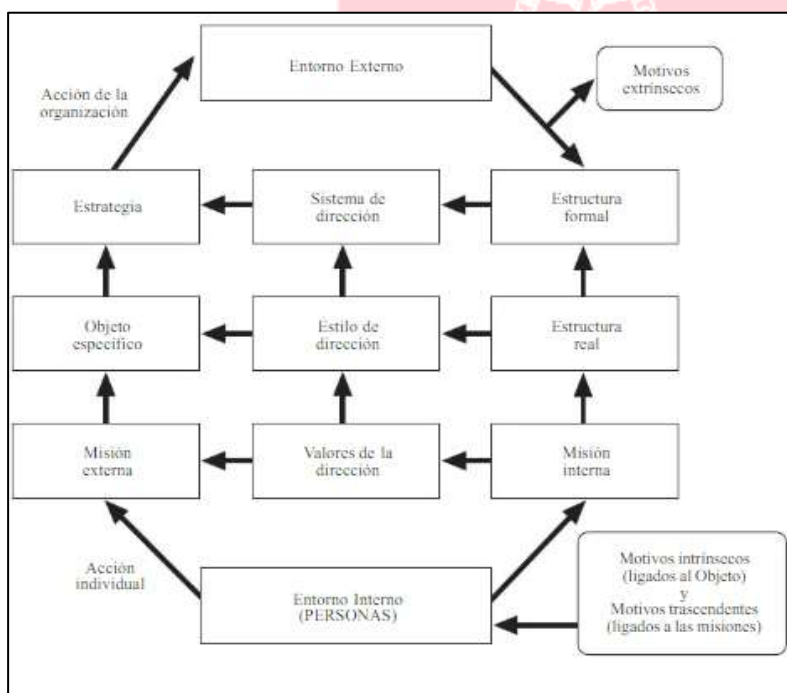
Es lo que queda patente en su famoso “Octógono” que es una herramienta en la que se considera a la organización como un poliedro de 8 lados, cada uno de los

cuales es parte importante en la organización. El “Octógono” tiene un primer nivel que es el correspondiente al sistema formal y un segundo y tercer nivel correspondientes al sistema informal. (p. 42).

Según Pérez López (1996), citado por Alcázar (2005): “las organizaciones son realidades intermedias que “conectan” otras dos realidades más profundas: un entorno interno (estados internos de los partícipes) con un entorno exterior (el entorno propiamente dicho)” (p. 12).

Por otro lado, Alcázar (2005), indica que, al analizar sus elementos de forma horizontal, se distinguen tres niveles, de arriba hacia abajo, los cuales representan el estado en el que se encuentra la eficacia, atractividad y unidad de la organización. A continuación, se muestra una gráfica del Octógono.

Figura 4. Las organizaciones según el modelo antropológico (Octógono)



Fuente: Pérez López (1996)

Siguiendo a Alcázar (2005, p. 12-21), los elementos se definen de la siguiente manera:

- Entorno externo: son las fuerzas que están fuera del control de la organización pero que influyen en su comportamiento. Pueden ser: fuerzas políticas, situación social, sectorial, tecnológica, educativa, etc.

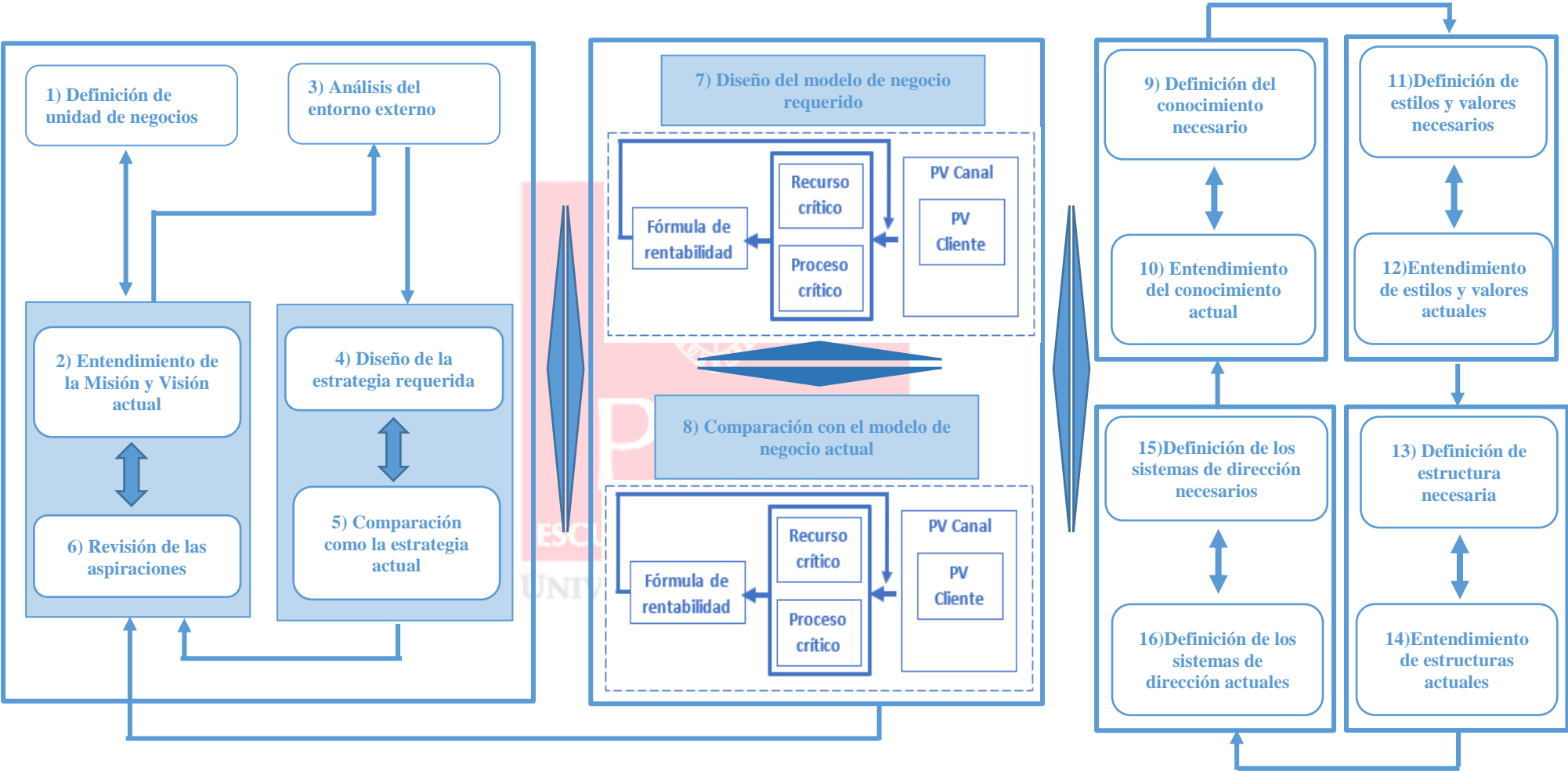
- Entorno interno: está constituido por todo lo que está dentro de la organización, pero esta fuera del control directivo. Por ejemplo: sindicatos, situaciones familiares particulares, creencias políticas, religiosas, etc.
- Estructura formal: conjunto de tareas, funciones y roles, que conforman el diseño de la organización. Una representación gráfica de la estructura formal es el organigrama, que muestra la relación y jerarquías de los puestos de trabajo, así como los modos en lo que estos coordinan y los perfiles profesionales de los colaboradores.
- Estrategia: conjunto de decisiones y acciones que la organización establece basándose en el conocimiento del entorno externo e interno, para llevar a cabo la misión (interna y externa) y así ofrecer productos y/o servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos).
- Sistemas de dirección: formado por las políticas formales establecidas en la organización, por ejemplo, selección, evaluación, promoción, remuneraciones, control, información, asignación de metas y sistemas tecnológicos.
- Estructura real: referida a los miembros de la organización, con sus habilidades, cualidades, competencias cognoscitivas y sus motivaciones. Incluye además la forma en la que realmente se organizan, que no necesariamente es como lo establece la estructura real.
- Objeto (competencia distintiva): es el saber que posee la organización a partir del cual puedes hacer bien las cosas, dicho aprendizaje ha sido adquirido a medida que ha ido resolviendo los problemas a los que se ha enfrentado. El objeto depende de las capacidades y actitudes que han adquirido los miembros que componen la estructura real de la organización.
- Estilos de dirección: se refiere a la forma en la que se toman las decisiones en la organización, los estilos pueden ser diversos (controladores, libres, proactivos, reactivos, entre otros) y marcan la pauta sobre cómo se realizan las actividades en la empresa. Es importante considerar la manera en la que el directivo se comunica y desarrolla la participación en la toma de decisiones.
- Misión externa: es la razón o propósito de una empresa que busca satisfacer necesidades reales mediante los productos y/o servicios que ofrece.
- Valores de la dirección: son las virtudes y valoraciones que dan consistencia a la organización y que generan la unidad en la organización, aquí se integran la misión externa y la interna.

- Misión interna: son las necesidades reales de los partícipes internos de la organización que la empresa busca satisfacer para que estén motivados y realicen las acciones necesarias para cumplir con la misión externa.

El MAP reordena todas estas variables y las organiza en los cuatro pilares: estrategia, cultura, organización y modelo de negocio. El procedimiento establecido para realizar el diagnóstico es el siguiente (Bazán y Garrido-Lecca, 2018):

- Definición de la unidad de negocio.
- Entendimiento de la misión y visión actual.
- Análisis del entorno externo.
- Diseño de la estrategia requerida.
- Comparación con la estrategia actual.
- Revisión de las aspiraciones.
- Diseño del modelo de negocio requerido.
- Comparación con el modelo de negocio actual.
- Definición del conocimiento necesario.
- Entendimiento del conocimiento actual.
- Definición de los estilos y valores necesarios.
- Entendimiento de los estilos y valores actuales.
- Definición de la estructura necesaria.
- Entendimiento de las estructuras actuales.
- Definición de los sistemas de dirección necesarios.
- Definición de los sistemas de dirección actuales.

Figura 5. Procedimiento establecido por el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad



Fuente: Bazán y Garrido-Lecca (2018)

El modelo propone que se realice la comparación, entre la situación actual con la ideal, de cada una de las variables mencionadas, a partir de las diferencias que se encuentren es que se proponen ajustes, posteriormente sobre dichos ajustes se prepara un plan de acción para la mejora de los resultados (Ghiglini y Molinari, 2018).

2.2.5. Elección del modelo

Después de analizar cada uno de los diferentes modelos de congruencia para realizar diagnósticos y ajustes en la organización, se ha escogido el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad de Bazán y Garrido-Lecca (2018). La elección se sustenta en la visión antropológica de la organización que brinda el modelo, la misma que no sólo contempla y mide a la institución por la eficacia, sino que considera los otros dos aspectos importantes para garantizar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo: atractividad y unidad.

El MAP permite evaluar cada una de las variables de forma ordenada y congruente, así, se inicia con la evaluación y formulación de la estrategia, dicho planteamiento es congruente con el cambio que experimentan las variables del entorno externo y la consideración de la misión y visión de la organización. A partir de ello, la empresa formulará su propuesta de valor, que debe estar dentro de los límites que establecen sus recursos y procesos críticos. El planteamiento coherente y la interacción virtuosa de estos recursos y procesos permitirá a la organización definir una fórmula económicamente rentable y sostenible en el mediano y largo plazo. A su vez, la sostenibilidad se fundamenta en la cultura y la organización que la empresa logra consolidar a lo largo del tiempo. Sobre estos últimos pilares se generan las ventajas competitivas de la organización.

Como idea final, es relevante señalar que el modelo seleccionado se corresponde con la cultura de la universidad en estudio, donde la persona humana y su formación integral es el centro sobre el cual se desarrollan todos los servicios que ofrece.

Capítulo 3. Marco metodológico

3.1. Tipo de investigación

Este trabajo corresponde a una investigación aplicada (*applied research*), que es una de las cinco modalidades permitidas³ para la obtención del grado de Magíster del PAD (Escuela de Alta Dirección de la Universidad de Piura). Según Vargas (2009), citado por Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección (2018), esta modalidad de investigación:

Incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones. En ese sentido, se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica; y la que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana. (p. 8).

De acuerdo a la modalidad seleccionada, esta investigación se ha desarrollado como un proyecto factible, el mismo que consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, orientadas a solucionar un problema surgido en una institución en un momento determinado. Para ello, se plantea el objetivo de diseñar una propuesta de acción dirigida a resolver dicho problema (Dubs de Moya, diciembre 2002) y recomendaciones para una adecuada ejecución de la propuesta (Dubs de Moya, 2004).

El proyecto factible, desarrollado en el presente trabajo, tiene como finalidad diseñar un plan de acción, cuya aplicación contribuya con la mejora de los resultados en tres niveles: eficacia, atraktividad y unidad, en el área de extensión de la Escuela de Negocios de una universidad del norte del país. Por tal motivo, el proyecto se ha realizado en dos fases:

- Fase 1: Diagnóstico

Esta fase se ha realizado a nivel descriptivo basado en una investigación de campo. Los estudios descriptivos, tal cual lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (1996, p.42): “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o

³ Según el documento: Procedimiento para la elaboración y presentación del trabajo para optar el grado de Maestro en el PAD Escuela de Dirección (Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección, 2018), los tipos de investigación pueden ser: 1) La redacción de un Caso para Enseñanza (Teaching Case) y las correspondientes notas para el instructor (Teaching Note); 2) Un Análisis Sectorial (Industry Analysis); 3) Un Estudio de Factibilidad de un Emprendimiento (Business Plan); 4. Redacción de un Artículo Científico (Short o Regular Paper); 5. Una Investigación Aplicada (Applied Research).

conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”. Asimismo, es importante indicar que para el trabajo de campo se utilizaron como técnicas de recolección de datos: entrevistas a profundidad, observación y revisión de documentos, registros e informes preparados por el área y también por terceros.

El método seleccionado para realizar el diagnóstico está basado en la aplicación del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP), propuesto por los docentes Miguel Bazán y José Garrido-Lecca. Este modelo ha sido comparado con otros dos modelos de congruencia organizacional utilizados también para el diagnóstico empresarial, y ha sido seleccionado porque constituye una propuesta distinta y propia de la Escuela de Negocios - PAD, cuya base, a su vez, es un modelo antropológico propuesto por Pérez López (1996) en su obra: “Introducción a la Dirección de Empresas. La empresa: Organización Humana”.

- Fase 2: Propuesta

El planteamiento de la propuesta se realizó a un nivel documental, luego de aplicar el MAP, evaluar el estado actual del área y compararla con la situación ideal. El plan de acción diseñado contempla las actividades en dos horizontes: corto y mediano plazo. La propuesta aquí definida se refiere a actividades, formulación de políticas, procesos y métodos que sólo tienen un sentido en el ámbito propio de las necesidades de la organización (Dubs de Moya, diciembre 2002).

El informe final de este proyecto de factibilidad está conformado por cinco capítulos: justificación, marco teórico, metodología, diagnóstico de la organización y formulación de propuesta y recomendaciones (Dubs de Moya, 2014).

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación se categoriza como un estudio no experimental, transversal y descriptivo. Se ha clasificado como no experimental porque se pretende analizar el fenómeno tal y como se encuentra en su contexto natural, asimismo, es trasversal porque los datos se han recolectado en un momento único en el tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 1996).

3.3. Población

Para el desarrollo de la presente investigación y con la finalidad de obtener los datos necesarios para el análisis, se han distinguido dos grupos poblacionales: el primero está conformado por los documentos oficiales proporcionados por el área de extensión y obtenidos de fuentes secundarias, y el segundo está compuesto por el personal del área de extensión de la Escuela de Negocios (a los cuales se les abordó por disponibilidad de tiempo).

El primer grupo poblacional ha incluido informes proporcionados por el área y otros departamentos de la universidad, tales como: ideario, manual de funciones, reportes económicos, reportes del área de facturación y cobranza, entre otros. Además, se han extraído datos que han contribuido al análisis del entorno externo a la organización de portales como el INEI⁴, APEIM⁵, MEF⁶, BCRP⁷, páginas oficiales de universidades e informes preparados por una entidad externa a la organización.

El segundo grupo incluye a los tres colaboradores que pertenecen al área de extensión y a los docentes que participan en la elaboración y dictado de las clases. Esta última cifra es relativa porque depende de si el docente llega a participar como jefe de departamento, coordinador o como profesor responsable de alguna sesión en los programas. Para esta investigación, se han entrevistado a los tres miembros del área de extensión, a dos jefes de departamento, y a dos docentes que colaboran frecuentemente con el dictado de las sesiones.

3.4. Técnica de observación

Para el primer grupo poblacional las técnicas de observación utilizadas han sido la observación documentaria y la observación directa de procesos, en el caso del segundo grupo poblacional se han empleado entrevistas a profundidad. La observación documental, es una de las técnicas de investigación más antiguas, y consiste en la revisión, procesamiento y recuperación de soportes documentales (impresos, grabaciones, relacionadas con la computadora o redes sociales) y la información contenida en ellos (Rojas, 2011).

Por otro lado, la entrevista es una herramienta utilizada para recolectar datos cualitativos y por lo general se emplean en casos donde el o los problemas no son fácilmente observables (Hernández, Fernández y Baptista, 1996), esta técnica es un instrumento muy útil en la investigación cualitativa, pues permite adentrarse en la intimidad de los entrevistados y comprender el entorno a través de su perspectiva (Robles, 2011). Cabe resaltar que el tipo de

⁴ Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/>

⁵ Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados: <http://apeim.com.pe/>

⁶ Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.gob.pe/mef/>

⁷ Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/>

entrevista a utilizar es semiestructurada por ser flexible, dinámica y no directiva (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, 2013).

3.4.1. Instrumento

Para el caso de la observación documentaria se ha empleado una guía de observación, que ha sido aplicada tanto a los documentos como a los procesos. Campos y Martínez (2012), la describen de la siguiente forma:

La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno (p. 56).

En esta investigación, la guía de observación documental y de procesos (ver Anexo 1), ha permitido depurar información que no era relevante para la investigación, contribuyendo con la organización de los datos para realizar un análisis ordenado y coherente de las variables propuestas en el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad.

En lo referente a las entrevistas a profundidad se ha utilizado una guía de preguntas semiestructuradas y abiertas, las mismas que, a juicio del entrevistador, han sido seleccionadas y aplicadas en función del cargo que ocupaba el entrevistado. Respecto a las preguntas semiestructuradas presentan una mayor flexibilidad que las estructuradas, teniendo como ventaja la posibilidad de adaptarse al entrevistado para motivarlo, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, 2013).

La guía de preguntas para realizar las entrevistas se aplicó considerando las sugerencias dadas por Martínez (1998), citado por Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz (2013, p. 163), quien considera apropiado:

- Contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema.
- Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación.
- Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o video-grabarla.

- Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación.
- La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible, no mostrar desaprobación en los testimonios.
- Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista.
- No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas.
- Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

La guía de preguntas para las entrevistas a profundidad se muestra en el Anexo 2.

3.4.2. Validez

Existen varios tipos de validez, entre ellos, se puede mencionar: predictiva, de constructo, concurrente y de contenido (Palella y Martins, 2012). Por su parte, Campos y Martínez (2012), refieren que:

La validez se refiere a la elaboración de un instrumento que sea capaz de medir lo que se desea que mida; y que a su vez esta medición sea posible de realizarse; en otras palabras, que refleje lo que se tiene como propósito y realice una medición objetiva y veraz. (p. 57).

En la presente investigación se ha considerado apropiado desarrollar la validez de contenido, la misma que según Hernández, Fernández y Baptista (1996): “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 201). Con la finalidad de que la guía de preguntas tenga la validez requerida, se ha sometido a la evaluación del juicio de expertos, donde cada uno revisa el contenido, la redacción y la pertinencia de las preguntas, además de ello, brindan sugerencias que contribuyen a mejorar el instrumento (Palella y Martins, 2012). Por lo demás, esta guía ha sido previamente validada por el asesor de tesis.

Sobre los expertos, cabe señalar que tienen el grado de doctor y tienen amplia experiencia en temas relacionados a la investigación. Con la finalidad de sustentar este

procedimiento, se adjuntan las fichas denominadas juicios de experto donde los especialistas han evaluado la validez de la guía de preguntas (ver Anexo 3).



Capítulo 4. Entorno interno y externo

4.1. Entorno interno

4.1.1. La empresa: universidad del norte del país

La universidad en estudio⁸, ubicada en el norte del Perú, es una entidad privada sin fines de lucro que, actualmente, tiene dos campus universitarios ubicados en las ciudades de Piura y Lima, y una Escuela de Negocios.

La universidad tiene siete facultades, entre ellas, la Facultad de Empresas con la que inició sus actividades hace más de 50 años. Esta facultad realiza actividades de pregrado, posgrado y actividades complementarias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo.

Los valores⁹ de la universidad, son: “búsqueda de la verdad, formación integral, apertura a todos, sentido humanista y cristiano”.

4.1.2. Facultad de Empresas y Unidad de Extensión

La Facultad de Empresas, sede Piura, ofrece tres carreras a nivel de pregrado: Contabilidad, Administración y Economía. A nivel de posgrado, ofrece maestrías y programas de formación continua. La Facultad cuenta con 69 docentes con dedicación de tiempo completo y 164 colaboradores docentes, entre Piura y Lima. La plana docente se organiza en cinco áreas: Contabilidad, Administración, Marketing, Gobierno de la Empresa y Finanzas.

La misión de la Facultad está enfocada en promover la investigación científica de la mano con la realidad empresarial, buscando dar a conocer los conocimientos por medio de las publicaciones y la actividad docente. Asimismo, la estrategia declarada está integrada por cuatro componentes: la investigación, la calidad académica, proyección profesional y ética y la internacionalización.

4.1.2.1. Unidad de Extensión

La Unidad de Extensión inició sus operaciones a inicio de los años 70, impulsado por el cambio coyuntural y una creciente demanda de formación y actualización de los profesionales del norte del país. Desde entonces, ofrece diferentes programas de formación entre los que resaltan las áreas de Finanzas, Marketing, Administración General, Contabilidad y Costos.

⁸ Por confidencialidad de los datos de la institución, no se menciona el nombre.

⁹ Información extraída de la página web de la universidad en estudio.

Desde sus orígenes hasta la actualidad, el área ha tenido tres objetivos: contribuir a la formación integral de profesionales de la región, servir de medio para fortalecer el desarrollo profesional de los docentes de la Facultad y aportar, económicamente, a las metas presupuestales de la Facultad.

Respecto al primer objetivo, se resalta el número de programas que se ofrecen al mercado, que asciende a 17 programas anuales, aproximadamente, y el número de participantes atendidos que asciende a 355 anuales¹⁰. Los datos de los últimos cuatro años se detallan a continuación:

Tabla 1. Evolución de número de programas y participantes

	2016	2017	2018	2019
N° de programas	14	15	19	21
N° de participantes	295	302	354	470

Fuente: información interna de la universidad (2020)¹¹
Elaboración propia

Figura 6. Evolución del número de participantes



Fuente: información interna de la universidad (2020)¹²
Elaboración propia

¹⁰ Incluye participantes de Piura, Chiclayo y Trujillo.

¹¹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

¹² Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

El segundo objetivo busca contribuir con el desarrollo de los docentes de tiempo completo, quienes al participar del diseño o mediante el dictado de clases a profesionales del sector, pueden fortalecer sus conocimientos y adquirir casuística para el mejor desarrollo de sus sesiones futuras. A la fecha, no todos los docentes participan de los programas debido a que no cuentan con las especializaciones que los cursos requieren. El nivel de involucramiento del total de los docentes por área se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Participación de los docentes por área

Área	% de participación de los docentes
Finanzas	100% ¹³
Marketing	100%
Administración general	80%
Contabilidad y Costos	25%

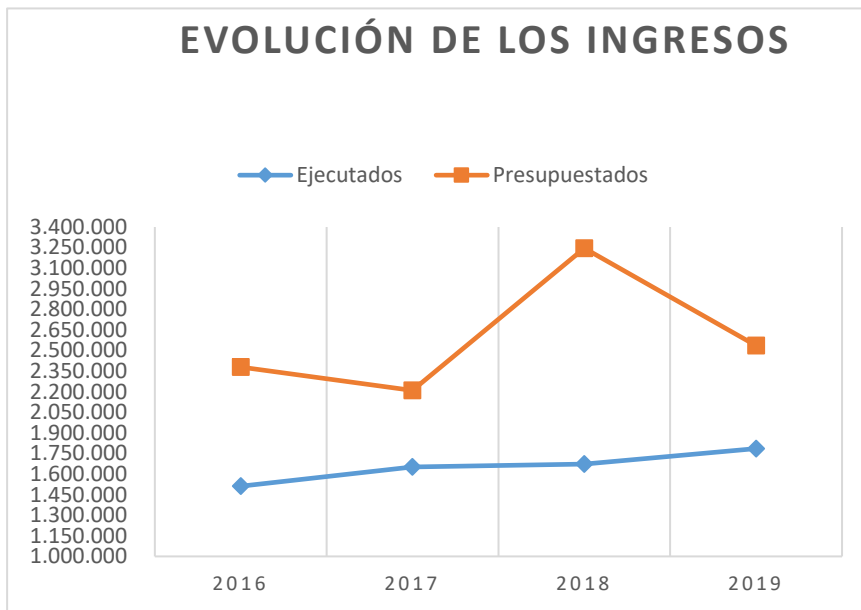
Fuente: información interna de la universidad (2020)¹⁴
Elaboración propia

El tercer objetivo corresponde al logro de la meta económica establecida por la Facultad, a lo cual, se espera que contribuya con el 10% aproximadamente. Los ingresos, gastos y las utilidades en soles, de los últimos cuatro años, se muestran a continuación:

¹³ Significa que el 100% de los docentes que pertenecen al área dictan en los programas de formación continua.

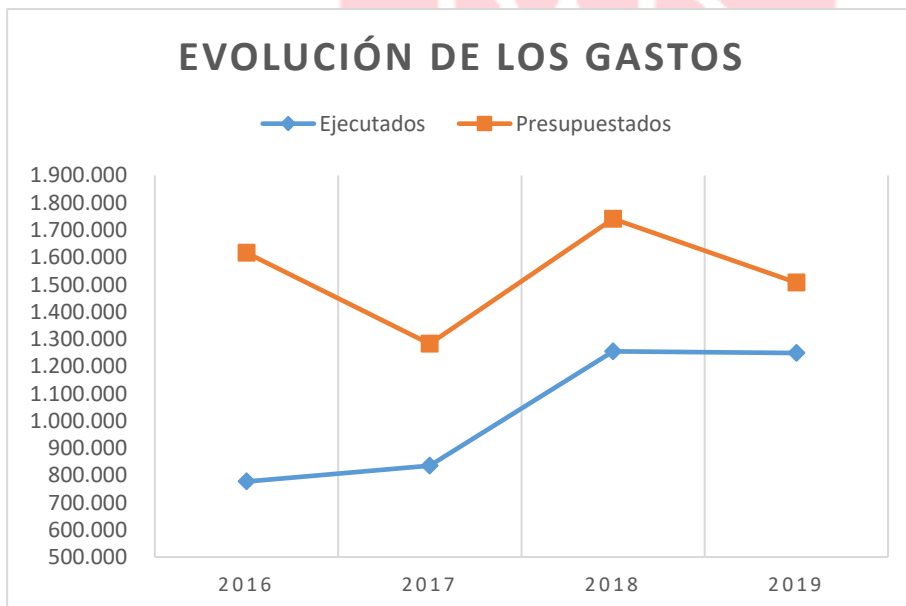
¹⁴ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Figura 7. Evolución de los ingresos



Fuente: información interna de la universidad (2020)¹⁵
Elaboración propia

Figura 8. Evolución de los gastos

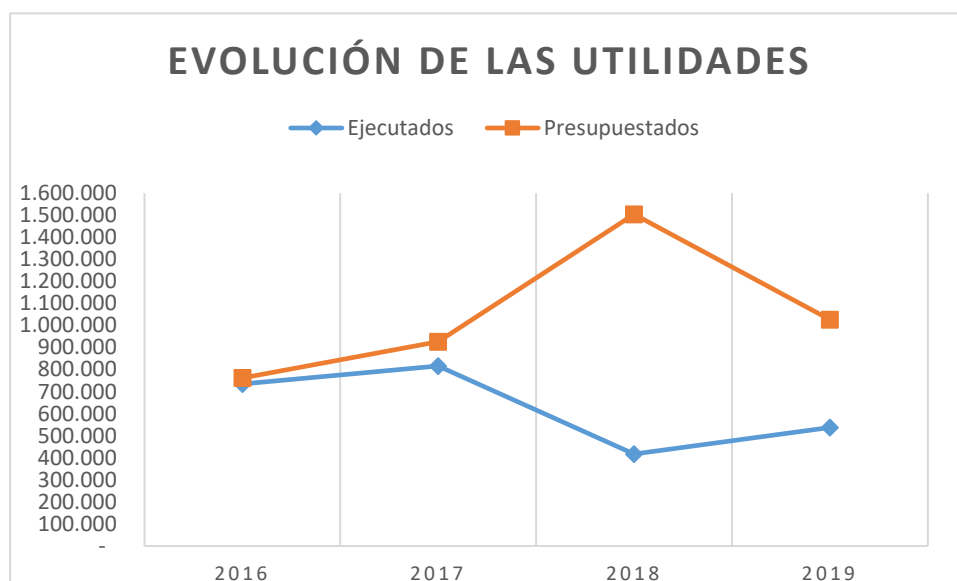


Fuente: información interna de la universidad (2020)¹⁶
Elaboración propia

¹⁵ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

¹⁶ Ibidem.

Figura 9. Evolución de las utilidades



Fuente: información interna de la universidad (2020)¹⁷
Elaboración propia

Tal cual se muestra en las figuras, el área ha incrementado ligeramente los ingresos, el número de participantes y de programas. Sin embargo, el margen se ha reducido en aproximadamente 30% desde el año 2017. La reducción del margen corresponde a un incremento consecutivo de los gastos (publicidad en televisión, diarios, revistas, entre otros), especialmente en el año 2018¹⁸. Los acontecimientos relevantes que se deben considerar en evaluar los resultados son:

- 2016: suspensión de los pagos extraordinarios a los docentes a tiempo completo por dictado de clases en el posgrado. Este hecho fue muy importante ya que afectó directamente en la motivación y el nivel de involucramiento de los docentes.
- 2017: cambio de director ejecutivo.
- Marzo 2017: Fenómeno del Niño Costero, con un fuerte impacto en el norte del Perú.

Al evaluar los resultados, es importante separar el aporte de cada una de las áreas académicas al margen de utilidad. Tal cual se muestra en la tabla 3, la composición ha experimentado algunos cambios importantes: el área de Contabilidad es la que ha experimentado el mayor descenso en los últimos cuatro años pasando de 30% al 5% en su

¹⁷ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

¹⁸ La principal variación se debe a los gastos de publicidad en medios digitales, televisión, diarios y revistas. Este tipo de gastos se empezaron a ejecutar en el 2018 y en el 2019 han incrementado en un 30%.

aportación al margen. Por el contrario, los programas nuevos como: innovación, habilidades blandas, planeamiento estratégico, entre otros, que no han sido gestionados por ningún área en particular han incrementado su contribución alcanzando un 30% en el año 2019. Las áreas de Finanzas y Marketing mantienen su nivel de contribución en un 24% y 17% respectivamente. Por último, los *incompanies* han incrementado su aporte hasta alcanzar un 9%.

Tabla 3. Aporte real de las áreas al margen

Aporte real de las áreas al margen (%)				
	2016	2017	2018	2019
Economía	-1%	0%	0%	0%
Finanzas	29%	25%	16%	24%
Marketing	19%	26%	18%	17%
Administración General*	18%	25%	21%	15%
Gobierno de la empresa	0%	0%	0%	0%
Contabilidad	30%	17%	16%	5%
In Companies	6%	5%	4%	9%
Otros (sin centros)**	-2%	2%	25%	30%
Margen de los centros ***	100%	100%	100%	100%

(*) Incluye Talento humano.
 (**) Incluye Innovación, Habilidades blandas, Programa de planeamiento estratégico, Programa para dueño de negocios. Seminario: ¿Cómo ser feliz en el trabajo?, y otras Iniciativas del área Comercial.
 (***) Este margen no incluye los gastos comunes generados por la Gestión de la Unidad de Extensión (costos compartidos).

Fuente: información interna de la universidad (2020)¹⁹
 Elaboración propia

Respecto a la estructura de costos del área, es relevante señalar que la universidad tiene por política que cada programa otorgue un margen de utilidad del 40% sobre las ventas, el mismo que se ha respetado en la elaboración de los presupuestos; sin embargo, según los datos obtenidos, esto no se ha cumplido en los años 2018 y 2019. A continuación, se muestra la evolución de la estructura en los últimos cuatro años:

¹⁹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Tabla 4. Evolución de la estructura de costos del área de extensión

Evolución de la estructura de costos del área de extensión								
	2016		2017		2018		2019	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de personal	16%	14%	18%	19%	28%	23%	30%	28%
Gastos operativos	35%	54%	33%	39%	47%	31%	40%	31%
Margen	49%	32%	49%	42%	25%	46%	30%	41%

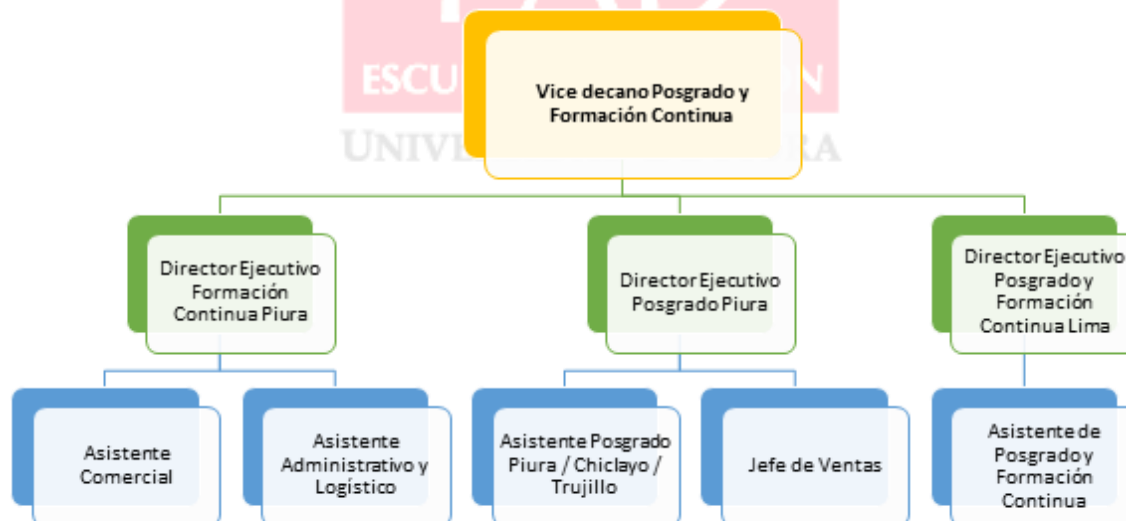
Fuente: información interna de la universidad (2020)²⁰
Elaboración propia

4.1.3. Recursos y organización del área de Extensión

4.1.3.1. Organigrama

A nivel de universidad, la Unidad de Posgrado y Formación Continua se organiza de la siguiente manera:

Figura 10. Organigrama



Fuente: información interna de la universidad (2019)²¹

Esta estructura corresponde, principalmente, al área Comercial y Administrativa de la Unidad de Extensión. Es preciso señalar que, para el diseño de los programas, el vicedecano y

²⁰ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

²¹ Ibidem.

el director ejecutivo interactúan con las distintas jefaturas de las áreas de Contabilidad, Finanzas, Marketing, Administración General y Gobierno de Personas.

4.1.3.2. Sistemas formales (reclutamiento, evaluación y control)

El proceso de reclutamiento se realiza de la siguiente manera:

- El centro solicita a la Gerencia de Talento Humano (GDTH) cubrir la posición vacante por medio del formato establecido. En dicho documento, se indica el nombre de la posición, a quién reporta, centro de costo, justificación del puesto, funciones a realizar, competencias personales, perfil académico, condiciones económicas, candidatos propuestos, firmas que aprueban el requerimiento.
- Para que GDTH apruebe el inicio del proceso de reclutamiento, deberá confirmar con la Gerencia Financiera que la posición se encuentra considerada en el presupuesto anual, y si no está considerada, debe haberse justificado la necesidad de la contratación en dicho momento.
- El personal encargado del reclutamiento, empezará a publicar el requerimiento en los canales oficiales de la universidad, como bolsa de trabajo, correos a la comunidad universitaria, sistema de gestión académica y revisión, finalmente, de las bases de datos.
- El personal encargado del reclutamiento presentará una terna (tres candidatos), al jefe de centro que solicitó el requerimiento.
- El jefe de centro, elegirá al candidato que le convenga según la necesidad de la posición, y comunicará a GDTH.
- GDTH formalizará el ingreso con un acuerdo de consejo superior. Con ello, la elaboración del contrato de trabajo.
- El candidato elegido firma el contrato de trabajo e ingresa a laborar al centro según las condiciones de trabajo acordadas.

Respecto a las políticas de evaluación de desempeño, en la universidad no existe una política o procedimiento establecido. Generalmente, se realiza cuando la fecha de finalización de contrato de trabajo se aproxima y, con ello, se decide la renovación.

No existe un sistema periódico para la evaluación, recién en el presente año se ha establecido procedimientos para la evaluación, pero es muy reservada por los jefes superiores, por lo tanto, muchas veces el personal no recibe comunicación alguna de que está siendo evaluada(o).

Con respecto al personal docente que participa de los programas de extensión, normalmente, son evaluados por parte de los participantes mediante una encuesta aplicada después de brindar sus clases. A pesar de tener los resultados de manera oportuna, no existe una política establecida con fechas o periodicidad para hacer la evaluación y para comunicar los resultados se haga efectiva a los docentes. En el caso de pregrado, los docentes sí son evaluados de manera permanente con el PTP (plan del trabajo del profesor).

En las entrevistas que realizamos durante esta investigación, los miembros del área nos manifestaron que los jefes de los administrativos del área no reciben *feedback* sobre su desempeño, por ende, no tienen orientación sobre aquello que deben corregir, mejorar o enmendar, asimismo, tampoco reciben algún mensaje de felicitación por algún logro obtenido.

Por último, sobre el sistema de control, no existe en la universidad un área de control interno, los controles se aplican de manera espontánea en los procedimientos propios del área, con las firmas aprobatorias antes que se envíen a Servicios Administrativos para que se gestionen lo que tenga que gestionarse.

Durante los años anteriores, la gestión de las actividades del área de extensión se manejaba bajo la supervisión del decano o de su jefe máximo, y era como un área aparte, con procedimientos distintos a los establecidos para la gestión de las demás áreas que integran las actividades ordinarias de la facultad. Por tal motivo, se hacían muchas gestiones, en varias ocasiones sin presupuesto aprobado, con márgenes menores a los estipulados en la política, es decir, sin seguir los objetivos de la facultad como centro total.

4.1.3.3. Sedes e infraestructura

El área de Extensión, desarrolla sus actividades en tres sedes: Piura (sede central), Chiclayo y Trujillo. En estas dos últimas, las actividades se desarrollan en locales pequeños y, en el caso de Trujillo, en una instalación alquilada. Los ambientes se comparten con otras áreas de la universidad como el área de Gestión Comercial que realiza sus actividades de promoción, y con los programas de posgrado.

En el último año, dado que los gastos de alquiler son muy elevados, se está evaluando la continuidad de los alquileres en la zona de Trujillo.

Todos los espacios son cómodos, las aulas son escalonadas y se encuentran ubicadas en zonas céntricas de cada ciudad.

4.1.4. Productos ofrecidos

4.1.4.1. Oferta actual

Los productos ofrecidos han sido los mismos desde hace más de cinco años, pocos se han reestructurado o modificado. Desde el año 2018, con el propósito de innovar, diversificar y principalmente con el objetivo de llegar a la meta económica establecida, se crearon y se lanzaron nuevos productos, los cuales, tenían nombres atractivos a los clientes objetivos, algunos tuvieron éxito, pero otros no, por el contrario, afectaron el margen al generar gastos operativos propios de la gestión de lanzamiento.

La oferta está impulsada principalmente por el área de Finanzas, Marketing y Administración General.

4.1.4.2. Proceso de creación de los programas de especialización

En el proceso de creación de nuevos programas participan de manera conjunta el director de la Unidad de Extensión, el jefe de área y el vicedecano de Posgrado y Formación Continua. Dado que la oferta actual no ha variado mucho en los últimos años, la labor del área se ha centrado en realizar una labor comercial.

El procedimiento formal de creación de un programa de especialización en el sistema es el siguiente:

- Se debe preparar el presupuesto en las plantillas de creación de centro de costo (hoja de cálculo).
- Se debe cuidar que el margen presupuestado exceda al 40%, en caso no se pueda cumplir con este requisito se debe solicitar la aprobación excepcional de la Gerencia General, para ello es necesario tener una sólida justificación.
- La Gerencia Financiera, con el presupuesto aprobado. procederá con la creación del centro de costo que comunicará al área de Facturación y Cobranza (FYC).
- La Unidad de Extensión debe entregar a FYC la ficha de curso y ficha de inversión.
- FYC crea el código de pago, que enviará a cada participante para que realice el pago correspondiente.
- El participante debe confirmar, con su ficha de inscripción y su *voucher* de pago, su interés definitivo en la participación del Programa de Especialización, convirtiéndose de participante potencial en cliente.
- La cuenta bancaria proporcionada a los participantes permite que de manera automática se identifiquen y relacionen los pagos de cada uno de ellos, sin embargo, algunos hacen

pagos en otras cuentas de la misma universidad, donde se hace difícil identificar cada pago. El asistente comercial deberá coordinar con el participante para conciliar los pagos.

- Antes de finalizar cada programa, el asistente comercial se comunica con cada uno de los participantes para pedirles que regularicen sus pagos, de lo contrario no podrían participar de la ceremonia de clausuras.
- Con este procedimiento, el personal de extensión, recupera las cuentas por cobrar. Es importante señalar que esta función es inherente del área de FYC.

4.1.4.3. Proceso de evaluación del docente

No existe un procedimiento formal para realizar la evaluación a los docentes, ya sean colaboradores externos o docentes a tiempo completo. Pero existe una iniciativa del área comercial donde se realizan encuestas a todos los participantes de cada programa de especialización por cada uno de los docentes que interviene en el dictado de las clases. Dicha información es procesada, en la mayoría de los casos y durante los últimos dos años, por el asistente administrativo y es presentada al director ejecutivo, sin embargo, los resultados no son comunicados oportunamente a los docentes y tampoco son almacenados para un posterior análisis.

4.1.4.4. Percepción del servicio actual

Después de cada programa se aplica una encuesta donde se mide la percepción del servicio. En el mejor de los casos, se trabaja y procesa la información recolectada, pero muchas veces no se llega a comunicar a tiempo a los implicados para proponer medidas correctivas.

En base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los participantes de los principales programas, se concluye que el producto es percibido como bueno por el respaldo que brinda la marca de la universidad, pero es considerado poco actualizado y no acorde con las tendencias actuales.

El proceso basado en encuestas se ha ido mejorando, años anteriores se aplicaban de manera física y los resultados se tabulaban de manera manual. Ahora se les hace llenar la encuesta física y el asistente de cada curso ingresa la información recolectada en un formulario Google, de esa manera se optimiza el tiempo y la obtención de los resultados es oportuna. A pesar de esta iniciativa el proceso aún se puede optimizar, por ejemplo, digitalizando totalmente la encuesta, de esa manera se obtendrían resultados de manera inmediata.

Como resultado recurrente en las encuestas, se puede resaltar que los participantes cuestionan la inexperiencia del docente en su profesión y el material académico, el mismo que califican como desactualizado y/o alejado de la realidad en la que ellos participan (algunos son casos de empresas extranjeras).

Sobre la infraestructura y los refrigerios las encuestas revelan que los participantes están satisfechos.

4.1.5. Publicidad y canales de venta

En los dos últimos años, la publicidad se realiza principalmente por medio de redes sociales. Este desembolso constituye la segunda partida más importante de los gastos operativos y ha llegado a representar el 19% del total de los ingresos en el año 2018.

Tabla 5. Publicidad sobre los ingresos

Año	Datos ejecutados		
	2017	2018	2019
% Publicidad sobre los ingresos	9%	19%	16%

Fuente: información interna de la universidad (2020)²²
Elaboración propia

El área considera que la publicidad en medios digitales hace que la evaluación del alcance de clientes sea más dinámica y que el rendimiento se pueda medir en tiempo real.

Después de realizar la publicidad por medios digitales, se procede a concretar la venta de manera directa mediante llamadas telefónicas. Las llamadas se realizaban en el horario permitido por la ley de protección del cliente y eran ejecutadas por apoyos estudiantiles. Cabe resaltar que dichos apoyos no eran especialistas en ventas ni en los productos que ofrecían.

4.1.6. Entorno interno

4.1.6.1. Clima laboral

Según los resultados de las entrevistas, se percibe un ambiente de trabajo agradable y espíritu colaborativo entre los colaboradores del área, asimismo, se percibe una falta de involucramiento por parte de su jefe inmediato en las actividades que realizan. A nivel de docentes en general, se percibe una falta de involucramiento en las actividades que impulsan esta área.

²² Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

En la tabla 6 se muestran las principales fortalezas y debilidades identificadas en el área.

Tabla 6. Fortalezas y debilidades del área

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Política de puertas abiertas por parte de los jefes, cara a la discusión y resolución de problemas. • Ambiente de trabajo agradable. • Personal joven con espíritu colaborativo. • Jefaturas con valores humanos reconocidos por el personal. • Docentes con años de experiencia educativa. • Personal docente y administrativo que conoce y comparte la cultura de la Universidad. • Infraestructura moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen manuales de trabajo, los nuevos colaboradores aprenden de manera empírica. • Personal inexperto en las labores que realiza. (Gestor logístico, comercial y Director Ejecutivo). • No existe cultura de documentación del trabajo realizado para luego realizar análisis de los resultados. • Procesos internos lentos y burocráticos. • Sistemas de medición de desempeño de los colaboradores no establecido. • No existen de ascensos y promociones. • Política salarial fija que no es coherente con el trabajo que se realiza. • Para el personal administrativo y logístico, el horario de trabajo excede la jornada de 48 horas semanales. • No existe una cultura de retroalimentación a los colaboradores (administrativos y docentes). • Fuerza de ventas inexperta y con altos niveles de rotación. • Docentes poco involucrados con el desarrollo de nuevos programas. • Docentes no especializados. • Docentes no reconocidos en el Sector empresarial. • Presupuestos limitados.

Fuente: elaboración propia²³

²³ Basada en información extraída de las entrevistas y revisión documental.

4.2. Entorno externo

4.2.1. Análisis del sector de la educación superior en el Perú: posgrado y programas de formación continua

En el Perú, la educación superior, tanto a nivel de pregrado²⁴ como de posgrado²⁵, se encuentra regulada por la Ley N° 30220, denominada Ley Universitaria, la misma que fue publicada el ocho de julio del año 2014. “El objetivo de dicha ley es normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades, promoviendo el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias”. Para lograr este objetivo, la misma norma hace oficial la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU), organismo que está adscrito al Ministerio de Educación y que tiene como objetivo elevar la calidad de la educación superior en el país (Ley Universitaria, 9 de julio de 2014).

Hasta diciembre del año 2019, el número de universidades licenciadas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria en todo el Perú ascendía a ochenta y ocho de las cuales, cuarenta y tres, tienen la categoría de privadas y cuarenta y cinco de públicas (Perú. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2019). Cabe resaltar que, en el caso de las universidades privadas, es frecuente que tengan presencia en varios departamentos del país, con filiales autorizadas y licenciadas por SUNEDU. Además de ello, es importante señalar que estas instituciones brindan servicios de educación a nivel de pregrado y posgrado.

Respecto a los estudios de posgrado impartidos por las universidades, el artículo 43 de la ley universitaria señala que son aquellos que conducen a la obtención de Diplomados, Maestrías y Doctorados, siempre que se cumpla con el mínimo de créditos requeridos. Más adelante, el artículo cuarenta y seis indica que “las universidades pueden desarrollar programas académicos de formación continua, cuya finalidad es actualizar los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos”. Sin embargo, estos programas no conllevan a la obtención de un grado o título, solo otorgan un certificado al participante respaldado por la casa de estudios. La tabla 7 señala la cantidad de créditos necesarios para la obtención del grado académico según lo ha estipulado por la ley.

²⁴ Los estudios de pregrado comprenden los estudios generales y los estudios específicos y de especialidad. Tienen una duración mínima de cinco años. Se realizan un máximo de dos semestres académicos por año (Art. 40 de la Ley N° 30220).

²⁵ Los estudios de posgrado se realizan después de culminar el pregrado y conducen a diplomados, maestrías y doctorados.

Tabla 7. Grados académicos según Ley Universitaria

Nivel de enseñanza	Grado académico	Modalidad	Requerimientos mínimos
Posgrado	Con grado académico ²⁶	Diplomado	Debe completar un mínimo de veinticuatro (24) créditos ²⁷ .
		Maestría	Debe completar un mínimo de cuarenta y ocho (48) créditos y el dominio de un idioma extranjero.
		Doctorado	Deben completar un mínimo de sesenta y cuatro (64) créditos, el dominio de dos (2) idiomas extranjeros, uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa.
	Sin grado académico	Programas de formación continua	No conducen a la obtención de grados o títulos, pero sí certifican a quienes los concluyan con nota aprobatoria ²⁸ .

Fuente: Ley N° 30220 (9 de julio de 2014)

Elaboración propia

Respecto a los programas de formación continua, materia de esta investigación, es importante resaltar que:

- No otorgan grados académicos reconocidos por SUNEDU, factor que puede influir en el momento en que el participante decide adquirir el servicio.
- El espectro de potenciales competidores es muy amplio ya que cualquier persona natural o jurídica podría brindar estos programas de formación en diversas sedes, con distinta duración, a cualquier tarifa y bajo cualquier modalidad (presencial o virtual), debido a que no necesitan ser reconocidos por SUNEDU.

Actualmente, el área de extensión de la Escuela de Negocios de la universidad en estudio ofrece programas de formación continua con un formato presencial, bajo distintas denominaciones en los principales departamentos del norte del país: Piura, Lambayeque y La Libertad. Estos programas, según sus registros históricos, se han ofrecido a participantes de entre 23 y 55 años aproximadamente²⁹.

²⁶ Los grados académicos son reconocidos y respaldados por SUNEDU.

²⁷ Se define un crédito académico como equivalente a un mínimo de dieciséis (16) horas lectivas de teoría o el doble de horas de práctica (Artículo 39, Ley N° 30220, 2014).

²⁸ La certificación la otorga la universidad o institución educativa.

²⁹ Datos proporcionados por el área.

4.2.1.1. Educación presencial y educación virtual

A la fecha de esta investigación en el Perú se ofrecen servicios de educación presencial, semipresencial y virtual. En el caso de la modalidad virtual, el artículo 47 de la Ley Universitaria establece los límites de su alcance.

A continuación, la tabla 8 muestra las principales consideraciones sobre ello.

Tabla 8. Educación presencial y virtual según Ley Universitaria

Nivel de enseñanza	Modalidad	Requerimientos de Ley	Formato permitido
Posgrado	Diplomado	No pueden ser exclusivamente virtuales y deben contar con la autorización de la SUNEDU.	• Presencial
	Maestría		• Semipresencial
	Doctorado		
	Programas de formación continua	No se establecen límites, no requiere autorización de SUNEDU porque no otorga grado académico.	• Presencial • Semipresencial • 100% virtual.

Fuente: Ley N° 30220 (9 de julio de 2014)
Elaboración propia

Según lo señala Gonzalo Guerra-García, director comercial de ESAN, en el artículo “Presencial o virtual: ¿cuáles son las ventajas?” (24 de febrero de 2020): “... en el Perú la modalidad presencial es la más requerida en programas de posgrado, tanto en diplomados como a nivel de maestrías”, razón por la cual es la más ofrecida por las instituciones educativas. No obstante, “el consumidor peruano está evolucionando hacia las maestrías de formato *online* o *blended* debido a su flexibilidad”. A continuación, la tabla 9 muestra las principales ventajas de cada una de las modalidades:

Tabla 9. Ventajas de la modalidad presencial y virtual

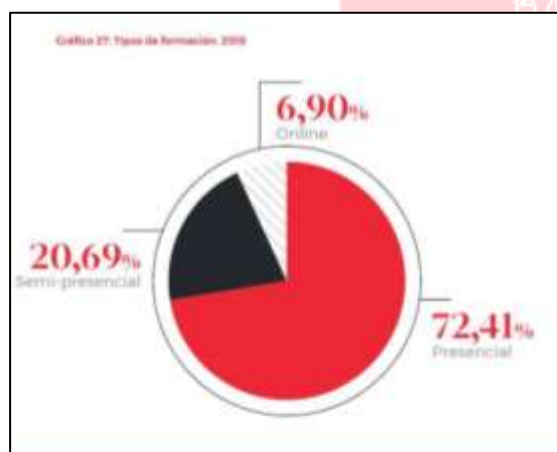
Presencial	Virtual
El contacto profesor - alumno es directo.	Es flexible: se adecua a profesionales que disponen de poco tiempo por el ritmo de trabajo y vida que siguen.
La interacción con los compañeros enriquece los concomimientos del participante.	Requiere una mayor participación del alumno, quien es el mayor responsable por la construcción del conocimiento.

Posibilidad de generar <i>networking</i> . Los profesionales valoran la posibilidad de generar vínculos que deriven en oportunidades de trabajo y negocios.	Forma competencias como la auto regulación, la capacidad investigativa, el orden y la disciplina. Que son cada vez más valoradas por los empleadores.
	Es más económico.

Fuente: “Presencial o virtual: ¿cuáles son las ventajas?” (24 de febrero de 2020).
Elaboración propia

Un aspecto importante a considerar es la percepción y valoración de las empresas peruanas sobre las modalidades de formación, que señala Pérez (16 de agosto de 2019)³⁰, la modalidad presencial alcanza un 72.41% de valoración frente al 6.9% que alcanza el virtual. La figura 11 muestra la valoración según el tipo de formación.

Figura 11. Valoración de la educación presencial y virtual



Fuente: Pérez (16 de agosto, 2019)

4.2.2. El norte del Perú: caracterización de sus habitantes y sus departamentos







4.2.2.1. Habitantes peruanos por generaciones

A junio de 2018, la población total del Perú era de 31.8 millones de habitantes divididos generacionalmente de la siguiente forma (Ipsos Perú, junio de 2018):

³⁰ La nota precisa que la información es proporcionada por el “Barómetro DCH de la Gestión del Talento del Talento en Perú” realizado por la Maestría en Organización y Dirección de Personas de ESAN y EAE *Business School*.

Figura 12. Generaciones en el Perú

Población a Junio de 2018: 31.8 millones

GEN SILENCIO	GEN BABY BOOMERS	GEN X	GEN Y (MILLENNIALS)	GEN Z	GEN ALFA
(1925 - 1944)	(1945 - 1959)	(1959 - 1980)	(1981 - 1995)	(1996 - 2010)	(2011 - En adelante)
1,145,000	2,829,000	7,815,000	7,941,000	8,691,000	3,406,000
					
74 años a más	59 a 73 años	38 a 58 años	23 a 37 años	8 a 22 años	0 a 7 años
6%	11%	26%	21%	27%	9%

Fuente: Ipsos Perú (junio, 2018)

Según lo indicado por IpsosGroup (febrero, 2019), en la publicación sobre Generaciones en el Perú y en correspondencia con las edades de los clientes identificados por el área de extensión (23 a 55 años), los segmentos a los cuales dirige sus servicios son, principalmente, la generación X y la generación Y (*millennials*). La segmentación de los pobladores por generaciones es de mucha utilidad para comprender sus comportamientos y características actuales y sus tendencias. A continuación, se detallan los comportamientos más relevantes de estas dos generaciones en Perú:

- **Generación X (38 a 58 años)**, representa un 26% de la población y se caracterizan por tener una situación laboral activa (84%), mostrar fidelidad a la marca (76%) y más del 50% no está bancarizado ni utiliza los *smartphones* (IpsosGroup, febrero de 2019). En referencia a la educación, Begazo y Fernández (julio-diciembre, 2015), señalan que quienes conforman esta generación: “están preocupados por su preparación, y buscan en la medida de sus posibilidades estudiar algo más que solo la universidad, por esta razón los MBA se han vuelto tan populares”, por otro lado, a nivel social “esta generación busca mostrar su éxito por medio de propiedades, *gadgets* y accesorios, así como consumos en restaurantes, bares y viajes” (p. 12).
- **Generación Y (23 a 37 años)**, representa un 21% de la población, son digitales y con mucha frecuencia están conectados a la Internet, siendo esta su principal fuente de información. Se caracterizan por ser ahorradores (79%), tienen un trabajo (84%) y son personas que se preocupan por su salud y por tener una alimentación saludable. Respecto a su estilo para realizar compras, se fijan mucho en las ofertas en los productos

y las aprovechan (89%) demostrando poca fidelidad a las marcas (Begazo y Fernández, julio-diciembre de 2015).

En el ámbito educativo, “esta generación prefiere aprender de manera autodidacta, de ahí que los tutoriales en internet sean su principal fuente de conocimiento” (Begazo y Fernández, julio-diciembre de 2015, p. 12). En congruencia con esta característica, los *millennials* tienen tendencia al emprendimiento, buscan flexibilidad en sus horarios de trabajo, por ello valoran a las empresas que les permiten realizar *homeoffice* (Camacho, 5 de febrero de 2019).

También es importante resaltar que, a nivel cultural, son una generación que lee poco, y no buscan profundizar en la información, que con frecuencia les llega de forma viral, además se preocupa por los temas ecológicos y el cuidado del medio ambiente (Begazo y Fernández, julio-diciembre de 2015). Por lo demás, la figura 13 muestra las principales características:

Figura 13. Características de las generaciones Y y X

Características de las generaciones Y y X	
Generación Y (21 a 35 años)	Generación X (36 a 59 años)
84% Trabaja	84% Trabaja
79% ahorra	56% ahorra
46% es bancarizado	46% es bancarizado
62% es smartphonero	42% es smartphonero
59% salario quincenal o mensual	51% salario quincenal o mensual
89% se fija mucho en las ofertas y las aprovecha	76% se fija mucho en las ofertas y las aprovecha
Actividades fuera de casa	Actividades fuera de casa
Salir a comer	Salir a comer
Ir a parques	Ir a parques
Hacer ejercicio	
Ir al cine	

Fuente: IpsosGroup (febrero, 2019)

4.2.2.2. Departamento de Piura

Piura está ubicada al noroeste del país y cuenta con una superficie de 35 892 km² (3.1% del territorio peruano). Su capital es la ciudad de Piura, y políticamente se divide en ocho provincias y 65 distritos. “Limita por el norte con el departamento de Tumbes y la República del Ecuador; por el este, con Cajamarca y el Ecuador; por el sur, con Lambayeque; por el oeste,

con el Océano Pacífico” (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018a, p. 1).

En base al Censo de Población y Vivienda del año 2017, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), el número de habitantes de Piura ascendía a 1,9 millones (6.3% de la población nacional) siendo la segunda región con mayor población después de Lima (capital del Perú).

La región tuvo un crecimiento poblacional promedio anual de 1% en el periodo 2007-2017, sin embargo, dicha tasa es menor respecto a los periodos anteriores. La tabla 10 muestra la disminución en las últimas décadas.

Tabla 10. Tasa de crecimiento promedio anual de la población en Piura

Tasa de crecimiento promedio anual de la población censada en Piura 1940-2017						
Periodos	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2017
Piura	2.4%	2.3%	3.1%	1.8%	1.3%	1%

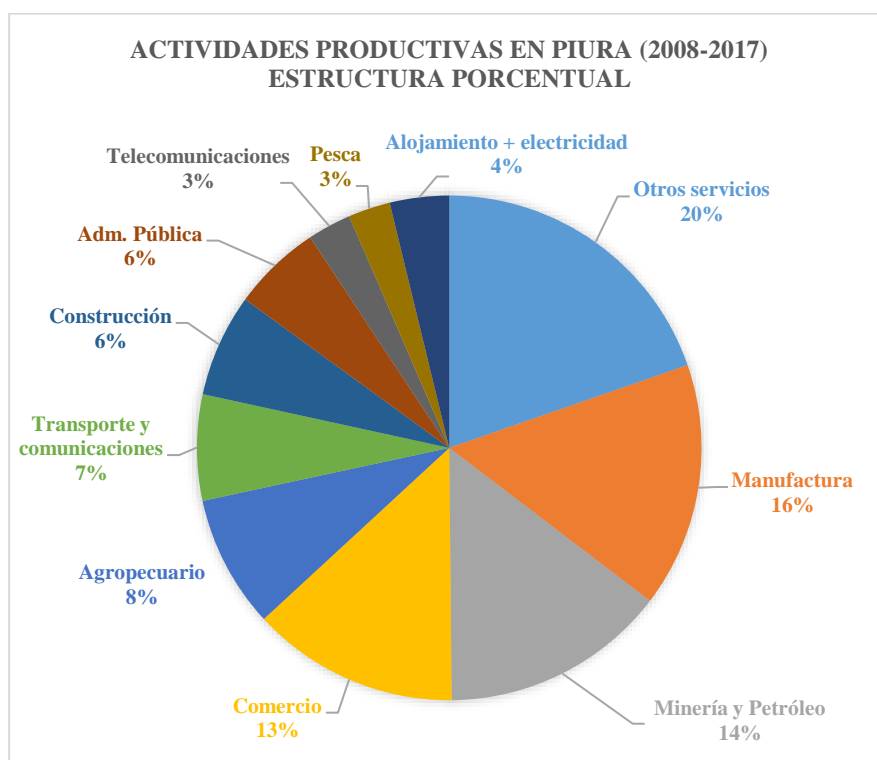
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018)

Es importante considerar que, para el año 2017, la población del área urbana ha incrementado y, actualmente, asciende a 1.4 millones de habitantes, de modo que ocho de cada diez habitantes se concentran en el área urbana de la región.

- **Actividades productivas**

Entre los años 2008 y 2017, el crecimiento económico promedio anual de Piura fue de 3.9%, tasa inferior al 4.8 % que se registró a nivel nacional (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018a). La figura 14 muestra la estructura de las actividades productivas en Piura en la última década (2008-2017).

Figura 14. Actividades productivas en Piura



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura (10 de diciembre de 2018a)
Elaboración propia

La principal actividad económica es Otros servicios que representa el 20% de las actividades seguido de la Manufactura con 16 %. Estas actividades representan el 24.5 % y el 16.1 % a nivel nacional, respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018a). El crecimiento de cada uno de los sectores se puede apreciar en la tabla 11 referente a la variación del valor agregado bruto de la producción de Piura

Tabla 11. Variación del valor agregado bruto de la producción de Piura

Variación del valor agregado bruto de la producción de Piura			
Actividades	Estructura porcentual 2008-2017	% Variación 2008-2017	% Variación promedio anual 2018-2019
Otros servicios	19.70%	5	-
Manufactura	15.70%	2.5	10.7
Minería y petróleo	14.50%	-1.5	4
Comercio	13.30%	5.3	-
Agropecuario	8.50%	3.3	4.7

Transporte y comunicaciones	6.80%	5.6	-
Construcción	6.60%	7.4	19.3
Administración pública y defensa	5.70%	6.1	-
Telecomunicaciones	2.80%	11.7	-
Pesca y acuicultura	2.70%	2.5	13.8
Alojamiento y restaurantes	2.20%	5.7	-
Electricidad y agua	1.60%	3.8	-
Piura	100%	3.9	
Nacional		4.8	

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura (10 de diciembre de 2018a), Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura (noviembre de 2019)
Elaboración propia

Los crecimientos más importantes, entre los periodos 2008 y 2017, se dieron en el sector telecomunicaciones (11.7%) y construcción (7.4%). El primero, se explica por el mayor acceso a los artículos tecnológicos de la población: Internet, computadora, teléfono celular, televisor y servicio de cable; el segundo, creció por la mayor inversión pública, producto de la realización de los proyectos del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC) después del Fenómeno del Niño Costero (FEN), que fueron validadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud, siendo aprobado mediante Decreto Supremo N° 091-2017-PCM. “El PIRCC fue elaborado por la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios tomando como insumo principal el catastro de daños reportados por los gobiernos regionales y municipalidades provinciales y distritales” (Perú. Presidencia del Consejo de Ministros. Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, 2020).

La pesca y acuicultura han crecido en un 13,8% entre el periodo 2018-2019, principalmente, por el mayor desembarque de especies para congelado (15,8%) y enlatado (21,7%). Piura tiene una participación del 26% de la producción pesquera a nivel nacional, siendo la pota el producto más representativo.

La manufactura registró un aumento de 10,7% entre 2018-2019, y constituye la segunda actividad más importante en la región con un 16% de aporte al valor bruto de la producción de Piura. Los procesos más importantes son los derivados del petróleo, de la pesca y del arroz pilado que conforman la manufactura primaria (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018a). Otras actividades de

manufactura no primarias son las derivadas del procesamiento del limón, jugo de frutas y el cemento.

Por otro lado, el sector agropecuario representó el 8.5% del valor bruto de la producción de Piura, con un crecimiento del 4,7% en el año 2019. Esta actividad se desarrolla en base a “cultivos como mango, uva, arroz cáscara, maíz amarillo duro, limón sutil, plátano, trigo, café y frijol castilla, los cuales han tenido una participación promedio anual del 83,7% del área cosechada en la región” (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018a).

Por último, la producción de hidrocarburos creció un 4% en el último año, respecto al 2018. Ello se debe a un incremento en la extracción del petróleo y gas natural por una mayor perforación de pozos en Talara. Asimismo, es importante señalar que Piura cuenta con cuatro proyectos mineros de gran importancia: “Río Blanco (cobre), con una inversión estimada de US\$ 2 500 millones, Ampliación Bayóvar con US\$ 520 millones, Fosfatos con US\$ 500 millones y Salmueras Secura, con una inversión total de US\$ 125 millones” (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018a, p. 7).

Según los datos proporcionados por el Ministerio de la Producción (Y. Llauce, comunicación personal, 10 de febrero, 2020), la cantidad de empresas en Piura en el año 2018 ascendió a 94,408 de las cuales el 99% son micro y pequeñas empresas. A continuación, la tabla 12, muestra la composición de las empresas en Piura según su sector económico.

Tabla 12. Número de empresas en Piura según su sector económico

NÚMERO DE EMPRESAS EN PIURA POR CATEGORÍA EMPRESARIAL SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, 2018.									
CATEGORÍA	AGROPECUARIO	COMERCIO	CONSTRUCCIÓN	MANUFACTURA	MINERÍA	PESCA	SERVICIO	TOTAL	%
PIURA	1,205	45,465	2,554	5,780	279	915	38,210	94,408	100%
GRAN	28	73	13	35	3	14	58	224	0.24%
MEDIANA	9	25	9	6		5	23	77	0.08%
MICRO	1,062	44,568	2,351	5,556	251	656	37,204	91,648	97.08%
PEQUEÑA	106	799	181	183	25	240	925	2,459	2.60%

Fuente: Y. Llauce (comunicación personal, 10 de febrero, 2020)

4.2.2.3. Departamento de Lambayeque

Lambayeque se ubica al noroeste del país, entre Piura (al norte), Cajamarca (al este), La Libertad (al sur) y el Océano Pacífico (al Oeste; abarca una superficie de 14 231 Km² (1.1 % del territorio nacional). Está dividido en tres provincias y treinta y ocho distritos, su capital es

Chiclayo (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018b). En base al Censo de Población y Vivienda del año 2017, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), la población de Lambayeque ascendía a 1.2 millones de habitantes, constituyéndose como la octava región más poblada del Perú.

Lambayeque tuvo un crecimiento poblacional promedio anual de 0.7% en el periodo 2007-2017. Sin embargo, según se muestra en la tabla 13, el ritmo de crecimiento ha disminuido en las últimas décadas.

Tabla 13. Tasa de crecimiento promedio anual de la población en Lambayeque

Tasa de crecimiento promedio anual de la población censada en Lambayeque 1940-2017						
Periodos	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2017
Lambayeque	2.8%	3.8%	3%	2.6%	1.3%	0.7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018)

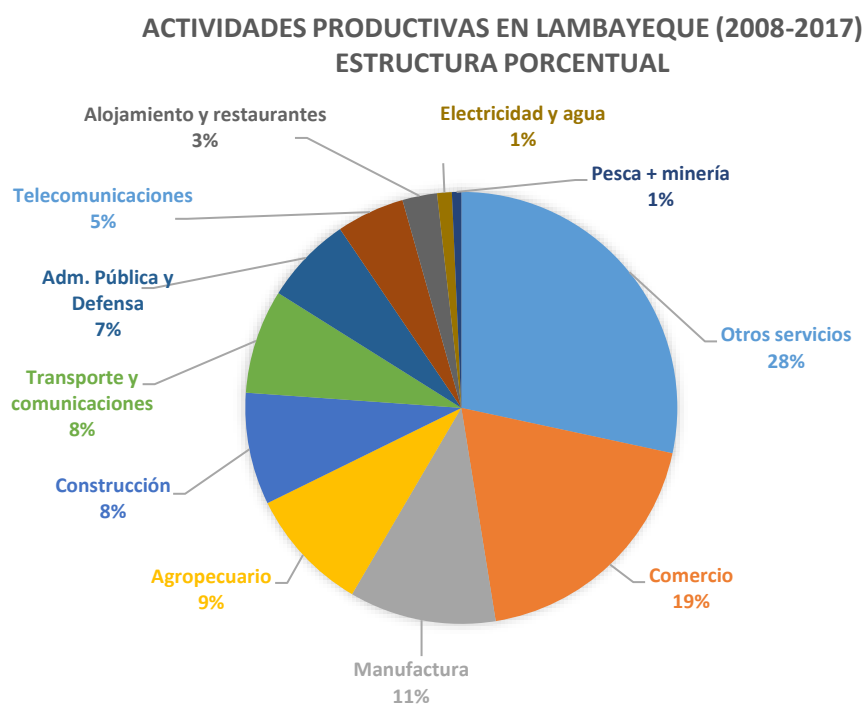
Al igual que en Piura, la población del área urbana ha incrementado y, al año 2019, asciende a 1 millón de habitantes (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2020).

- **Actividades productivas**

En el periodo comprendido entre el 2008 y el 2017, Lambayeque ha experimentado un crecimiento económico de 5%, muy por encima de Piura con un 3.9%. Este crecimiento se debe a un mayor dinamismo en los sectores telecomunicaciones, comercio, construcción, administración pública, defensa y transporte (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018b).

Al igual que en Piura, el crecimiento del sector de telecomunicaciones se debe al a la mayor demanda y acceso de los hogares a los servicios relacionados como: Internet, teléfono celular, cable. A continuación, la figura 15 se muestra la estructura económica del departamento (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018b).

Figura 15. Actividades productivas en Lambayeque



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura (10 de diciembre de 2018b)
Elaboración propia

En concordancia con Piura, Lambayeque concentra su actividad económica en los Otros servicios que brindan las empresas a otras empresas y a usuarios finales. Después de ello se encuentra el comercio con un 19 % de la economía, este hecho se explica en que, a diferencia de Piura, Lambayeque representa un nexo geográfico estratégico en el norte del país ya une a las tres regiones: costa, sierra y selva; lo cual genera fuertes flujos económicos y de poblaciones. Este sector comercio ha crecido un 5.3%, anualmente, entre los periodos del 2008-2017.

El crecimiento de cada uno de los sectores se puede apreciar en la tabla 14 referente a la variación del valor agregado bruto de la producción de Lambayeque.

Tabla 14. Valor agregado bruto de la producción en Lambayeque

Valor agregado bruto de la producción en Lambayeque		
Actividades	Estructura porcentual 2008-2017	Variación % promedio anual 2008-2017
Otros servicios	28.40%	4.5
Comercio	19.10%	5.3

Manufactura	11.00%	2.8
Agropecuario	9.30%	1.8
Construcción	8.40%	9.6
Transporte y comunicaciones	7.80%	5.2
Administración Pública y Defensa	6.60%	7.1
Telecomunicaciones	5.10%	11.3
Alojamiento y restaurantes	2.60%	5.3
Electricidad y agua	1.10%	4.1
Pesca y Acuicultura	0.40%	1.9
Minería y Petróleo	0.30%	6.2
Lambayeque	100%	5.1
Nacional		4.8

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura (10 de diciembre de 2018b)

La tercera actividad más importante es la manufactura, que representa el 11% de la economía y ha crecido un 2.8% en promedio anual entre los periodos 2008 y 2017. Una característica importante de la manufactura de Lambayeque es que, es esencialmente primaria, y se concentra en el procesamiento de arroz en cáscara para obtener arroz apilado y a la producción de azúcar. “Las empresas se dedican principalmente a la elaboración de alimentos y bebidas; prendas de vestir; y edición, impresión y reproducción de grabaciones. En dichas actividades se concentra el 54,6% del total de empresas manufactureras en la región” (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018b).

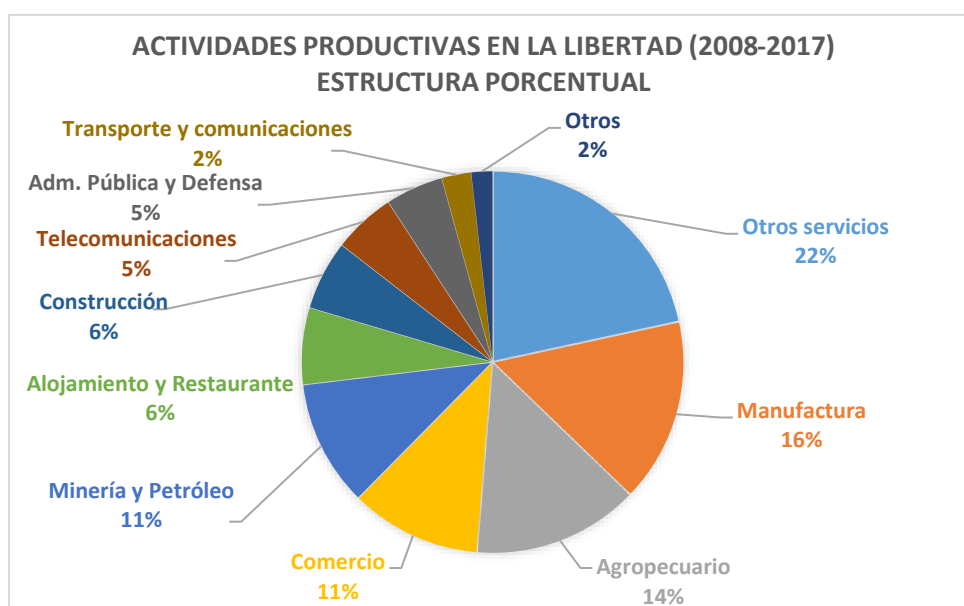
Por su parte, el sector agropecuario representa el 9.3% de las actividades económicas, con un crecimiento de 1.8% en la última década. Esta última tasa se vio afectada por el Fenómeno del Niño Costero que afectó miles de hectáreas de cultivo. Los principales cultivos son de arroz, caña de azúcar, algodón y maíz amarillo, además se resalta que en los últimos años se está sembrando arándanos para la exportación (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura, 10 de diciembre de 2018b).

Por último, el sector de construcción que constituye el 8.4% y ha crecido un 9.6%, al igual que Piura el crecimiento se debe a la mayor inversión pública. Según los datos proporcionados por el Ministerio de la Producción (Y. Llauce, comunicación personal, 10 de febrero, 2020), la cantidad de empresas en Lambayeque en el año 2018 ascendió

departamento de mayor importancia después de Lima (48.1%), Arequipa (6.6%) y Cusco (4.6%).

En la última década, se registra un crecimiento promedio anual de 3.6% en su economía (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Trujillo, 5 de diciembre de 2018); cifra inferior a la registrada en Lambayeque (5.1 %), Piura (3.9%) y a nivel nacional (4.8%). La figura 16 muestra la estructura porcentual de las actividades productivas que se desarrollan en La Libertad.

Figura 16. Actividades productivas en La Libertad



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Trujillo (5 de diciembre de 2018)
Elaboración propia

El principal aporte a la economía de La Libertad proviene de los otros servicios con un 22% (al igual que Piura y La Libertad). El segundo sector de mayor importancia es la manufactura con un 16% de contribución y una tasa de crecimiento del 2.7%. En este sector destacan: elaboración de azúcar, envasado de frutas (papaya y mango en conservas) y hortalizas (alcachofas, pimientos, espárragos, etc.), procesamiento de harina y aceite de pescado.

El dinamismo de cada uno de los sectores se puede apreciar en la tabla 17, referente a la variación del valor agregado bruto de la producción de La Libertad.

Tabla 17. Valor agregado bruto de la producción en La Libertad

Valor agregado bruto de la producción en La Libertad		
Actividades	Estructura porcentual 2008-2017	Variación % promedio anual 2008-2017
Otros servicios	21.60%	4.7
Manufactura	15.60%	2.7
Agropecuario	14.10%	3.1
Comercio	11.10%	5
Minería y Petróleo	10.70%	-1.6
Alojamiento y Restaurante	6.50%	4.9
Construcción	5.90%	5.2
Telecomunicaciones	5.30%	11.1
Administración Pública y Defensa	4.90%	6.4
Transporte y comunicaciones	2.50%	5.6
Electricidad y agua	1.10%	7.1
Pesca y Acuicultura	0.70%	-2.2
La Libertad	100%	3.6
Nacional		4.8

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Trujillo (5 de diciembre de 2018)

El sector agropecuario representa el 14.1% de la economía de la región y su tasa de crecimiento asciende a 3.1%. Destacan, como sus principales productos, la caña de azúcar, arándanos y palta, en los cuales es el líder en su producción a nivel nacional. Es, además, un importante productor de espárrago, arroz, maíz amarillo duro y papa. Un componente diferencial en este sector es la crianza de aves para el consumo humano, siendo la segunda productora más importante del país después de Lima (Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Trujillo, 5 de diciembre de 2018).

La actividad minera constituye un 10.7% de valor bruto agregado, siendo el oro el mineral de mayor importancia cuyas reservas probadas y probables ubican a La Libertad como el segundo departamento de con mayor cantidad de reservas de este mineral. Durante el periodo 2007 y 2017 el sector decreció un 1.6%.

Según los datos proporcionados por el Ministerio de la Producción (Y. Llauce, comunicación personal, 10 de febrero, 2020), la cantidad de empresas en La Libertad, en el año 2018, ascendió a 117,240 de las cuales el 99.7% son micro y pequeñas

empresas. A continuación, la tabla 18 muestra la composición de las empresas en La Libertad según su sector económico.

Tabla 18. Número de empresas en La Libertad según su sector económico

NÚMERO DE EMPRESAS EN LA LIBERTAD POR CATEGORÍA EMPRESARIAL SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, 2018.									
CATEGORÍA	AGROPECUARIO	COMERCIO	CONSTRUCCIÓN	MANUFACTURA	MINERÍA	PESCA	SERVICIO	TOTAL	
LA LIBERTAD	1,945	56,088	4,566	9,915	1,594	73	43,059	117,240	100%
GRAN	37	108	17	24	11		76	273	0.23%
MEDIANA	13	36	8	5	3		38	103	0.09%
MICRO	1,742	54,507	4,140	9,660	1,466	70	41,613	113,198	96.55%
PEQUEÑA	153	1,437	401	226	114	3	1,332	3,666	3.13%

Fuente: Y. Llauce (comunicación personal, 10 de febrero, 2020)

4.2.3. Mercado potencial y clientes

4.2.3.1. Cuantificación del mercado potencial por nivel socioeconómico

Para cuantificar el mercado potencial, se ha considerado sólo los datos de la población urbana de cada departamento en el año 2018. En el caso de Piura, ascendió a 1 479 863 habitantes, en Lambayeque a 1 061 893 y en La Libertad a 1 522 722. En base a la información proporcionada por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (julio, 2018), dicha población se divide por edades y NSE³¹ de la siguiente manera:

Tabla 19. Población en Piura por NSE

Piura						
Edad	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
<= 12	1,006	12,927	83,686	149,303	85,110	332,033
13 - 17	411	4,926	36,848	65,967	35,472	143,624
18 - 25	1,353	11,902	62,882	88,993	40,882	206,012
26 - 30	1,985	4,774	27,229	39,129	15,146	88,263
31 - 35	996	3,987	19,812	43,370	18,139	86,304
36 - 45	327	9,887	54,130	95,240	46,061	205,645
46 - 55	1,360	8,016	58,618	77,671	29,758	175,424
56+	1,638	12,650	62,080	120,038	46,154	242,559
Total	9,078	69,069	405,285	679,710	316,721	1,479,863

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (julio, 2018)
Elaboración propia

³¹ Las variables utilizadas para determinar los niveles socioeconómicos son: el nivel educativo, el sistema de salud al que está afiliado, materiales predominantes en la vivienda, bienes y servicios, equipamiento del hogar y servicios públicos (APEIM, octubre de 2019).

Tabla 20. Población en Lambayeque por NSE

Lambayeque						
Edad	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
<= 12	1,522	13,987	56,831	85,658	56,671	214,668
13 – 17	1,126	5,214	25,139	35,271	20,709	87,459
18 – 25	876	13,625	44,177	50,768	30,191	139,638
26 – 30	911	5,911	23,696	26,679	15,630	72,826
31 – 35	-	4,914	18,639	34,246	16,703	74,501
36 – 45	1,845	13,093	45,437	45,795	30,012	136,182
46 – 55	1,371	13,854	44,798	46,622	19,564	126,209
56+	2,132	22,718	64,893	80,152	40,516	210,410
Total	9,782	93,316	323,608	405,191	229,996	1,061,893

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (julio, 2018)
Elaboración propia

Tabla 21. Población en La Libertad por NSE

La Libertad						
Edad	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
<= 12	1,279	24,281	86,560	126,586	92,936	331,642
13 – 17	709	11,397	38,586	42,600	28,021	121,313
18 – 25	854	25,587	79,553	65,084	33,990	205,067
26 – 30	937	8,530	35,538	34,261	18,764	98,030
31 – 35	430	7,011	30,776	37,805	26,525	102,548
36 – 45	2,416	21,225	74,211	68,233	42,688	208,773
46 – 55	876	21,093	64,361	57,079	27,546	170,954
56+	2,634	34,980	98,607	97,138	51,036	284,395
Total	10,136	154,103	508,192	528,785	321,506	1,522,722

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (julio, 2018)
Elaboración propia

Para cuantificar el mercado potencial, se ha considerado a los pobladores comprendidos desde los 26 años hasta los 55 años, rango en el que se encuentran las generaciones Y y X. Por lo demás, sólo se han incluido los niveles socioeconómicos A, B y C porque cuentan con capacidad económica disponible para invertir en estudios de formación continua. Las siguientes tablas, muestran la segmentación de la población en base a la edad seleccionada y el nivel socioeconómico.

Tabla 22. Población en Piura, Lambayeque y La Libertad (por edad y NSE)

Resumen de población Piura (ámbito urbano)				
	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Gen. Y (26 a 35 años)	2,981	8,762	47,041	58,783
Gen. X (36 a 55 años)	1,688	17,903	112,748	132,339
Total	4,669	26,665	159,789	191,122
Resumen de población Lambayeque (ámbito urbano)				
	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Gen. Y (26 a 35 años)	911	10,824	42,335	54,070
Gen. X (36 a 55 años)	3,215	26,948	90,235	120,398
Total	4,126	37,772	132,570	174,468
Resumen de población La Libertad (ámbito urbano)				
	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Gen. Y (26 a 35 años)	1,368	15,541	66,314	83,223
Gen. X (36 a 55 años)	3,292	42,317	138,572	184,182
Total	4,660	57,858	204,887	267,405

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (julio, 2018)
Elaboración propia

A continuación, se muestran datos sobre los niveles de ingresos, gastos y excedentes por nivel socioeconómico (APEIM, julio de 2018).

Tabla 23. Nivel promedio de ingresos y gastos mensuales

Nivel promedio de ingresos y gastos mensuales				
Piura				
	NSE A	NSE B	NSE C	
Ingresos	S/ 18,911	S/ 7,264	S/ 3,780	
Gastos ³²	S/ 9,079	S/ 4,972	S/ 3,033	
Excedente por hogar	S/ 9,832	S/ 2,291	S/ 747	
Adultos por hogar ³³	3	3	3	
Excedente por persona	S/3,277	S/764	S/249	
Lambayeque				
	NSE A	NSE B	NSE C	
Ingresos	S/ 10,241	S/ 6,821	S/ 3,575	
Gastos	S/ 7,371	S/ 4,997	S/ 3,029	
Excedente por hogar	S/ 2,870	S/ 1,823	S/ 547	
Adultos por hogar	3	3	3	
Excedente por persona	S/957	S/608	S/182	

³² Los gastos incluyen: "alimentos; vestido y calzado; alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda; muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda; cuidado, conservación de la salud y servicios médicos; transportes y comunicaciones; esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza; otros bienes y servicios" (APEIM, octubre de 2019).

³³ Se considera que el excedente se divide en igual proporción entre los miembros del hogar, en promedio, existen tres personas dentro de un hogar (INEI, 2014).

La Libertad			
	NSE A	NSE B	NSE C
Ingresos	S/11,098	S/6,982	S/4,085
Gastos	S/7,739	S/4,796	S/3,058
Excedente por hogar	S/3,359	S/2,186	S/1,027
Personas por hogar	3	3	3
Excedente por persona	S/1,120	S/729	S/342

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (julio, 2018)
Elaboración propia

En base a los datos antes mencionados, se puede estimar que el excedente disponible para realizar gastos, como capacitaciones y/o cursos de los programas de formación continua, asciende a:

Tabla 24. Excedente económico disponible

Departamento	Piura	Lambayeque	La Libertad	Total
Excedente mensual	S/25,159,000	S/17,021,000	S/39,171,000	S/81,351,109

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (julio, 2018)
Elaboración propia

El monto estimado responde a las siguientes consideraciones:

- Sólo un miembro del hogar se capacita.
- El total de la población por nivel socioeconómico se divide entre tres para obtener el número de hogares en cada departamento.
- No se realiza distinción entre el grado de instrucción (universitario, técnico, etc.) porque no es requerimiento para acceder a los programas de formación continua.
- La fórmula utilizada por departamento es:

$= \frac{EpNSA * (HbNSA) + EpNSB * (HbNSB) + EpNSC * (HbNSC)}{3}$
<p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EpNSA: Excedente por persona del NSA • HbNSA: N° de habitantes del NSA • EpNSB: Excedente por persona del NSB • HbNSB: N° Habitantes del NSB • EpNSC: Excedente por persona del NSC • HbNSC: N° Habitantes del NSC

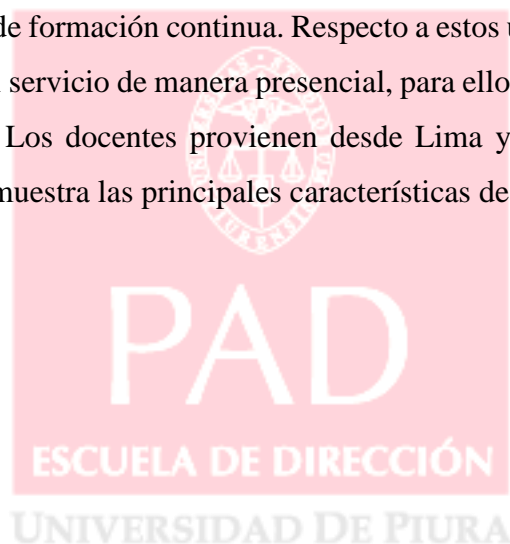
- El monto se divide entre tres porque se asume que solo un miembro del hogar se capacita.

Las estimaciones calculadas demuestran que en cada uno de los departamentos analizados existen un potencial de clientes con capacidad económica para acceder a estudios en programas de formación continua.

4.2.4. Principales universidades y centros de capacitación

4.2.4.1. Universidades procedentes de Lima

Para el año 2019³⁴, dos universidades privadas procedentes de la capital brindan servicios educativos en el norte del país, pero sólo a nivel de posgrado, ello incluye las maestrías, doctorados y programas de formación continua. Respecto a estos últimos, cabe resaltar que sólo una universidad brinda el servicio de manera presencial, para ello, emplea locales como hoteles de prestigio en la zona. Los docentes provienen desde Lima y cuentan con una trayectoria reconocida. La tabla 25 muestra las principales características de los programas que brindan.



³⁴ Sólo se han considerado las universidades a las que la SUNEDU ha otorgado el licenciamiento.

Tabla 25. Programas de formación continua de universidades procedentes de Lima

Universidad	Áreas	Oferta Académica (1)	Producto ¿Diploma?	Horas lectivas	Inversión	Modalidad
Universidad 1 (ESAN)	Finanzas Marketing Ventas Administración Recursos Humanos	Diplomas	Diploma en finanzas corporativas	120 horas lectivas (45 minutos c/u)	S/ 6500 aprox.	Presencial y online (clases a tiempo real plataforma Blackboard Collaborate Ultra)
			Diploma de Habilidades Directivas			
			Diploma en Gestión del talento Humano			
		Programa de alta especialización	Diploma Programa de Alta especialización en <i>Bussines Administration</i>	180 horas lectivas (45 min c/u) 10 meses aprox.	S/ 8400 aprox.	67% presencial y 33% online
Programa de Especialización para Ejecutivos (PEE)	<p>Se otorga según el caso.</p> <p>Si se inscribe a un curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diploma por haber aprobado un curso del PEE. <p>Si se inscribe a un Certificado de Especialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diploma por haber aprobado cada uno de los cinco cursos del PEE. - Diploma por haber aprobado el Certificado de Especialización. 	<p>1 curso = 14 sesiones (28 horas lectivas) + 1 examen</p> <p>El PEE requiere de la aprobación de 5 cursos es decir 140 horas lectivas en un periodo máximo de 2 años</p>	<p>1 curso = S/ 1780</p> <p>1 especialidad = 140 horas lectivas = S/ 8900 aprox.</p>	<p>Presencial solo en Lima</p> <p>Online en tiempo real (El certificado Resalta que fue bajo esta modalidad)</p>		

Universidad	Áreas	Oferta Académica (1)	Producto (Diploma)	Horas lectivas	Inversión	Modalidad
Universidad 2 (Centrum - PUCP)	Finanzas Marketing Ventas Administración Recursos Humanos	Diplomaturas Online	Gestión de Marketing Digital Online Administración y Habilidades Directivas	180 horas lectivas (45 min) - frecuencia semanal (8 meses aprox.)	S/ 9600 aprox.	Online (Adobe Connect)
		EdEx Online (Cursos cortos) (más de 80 cursos especializados)	Diploma por cada curso aprobado Gestión de Recursos Humanos 3.0	24 horas académicas - frecuencia semanal (8 semanas)	S/ 1200 aprox.	Online (Adobe Connect)
		Certificado de Estudios Ejecutivos (CEE)	Certificado de estudios Ejecutivos (CEE) - certificación progresiva - Requiere aprobar 8 cursos cortos EdEx (máx. 2 años)	192 horas académica	S/ 9600 aprox.	Online (Adobe Connect)
		Diplomatura de Estudios (DE)	Diplomatura de estudios (DE) certificación progresiva - Requiere aprobar 4 cursos cortos EdEx (máx. 1 año)	96 horas académicas	S/ 4800 aprox.	Online (Adobe Connect)

Fuente: Universidad Esan (2019); Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM (2020)

Elaboración propia en base a información obtenida de las publicaciones en su web y complementada con consultas directas.

Ambas universidades poseen la información completa en su sitio web y en redes sociales (*Facebook, Instagram*), donde resaltan con especial énfasis que:

- Los programas que brindan no tienen la categoría de diplomados³⁵.
- Sólo se apertura un programa si es que se inscribe un número mínimo de participantes.
- Brindan financiamiento, lo cual requiere un pago inicial y, el resto del pago, se realiza en cuotas equitativas.
- En el caso de la universidad 1 (ESAN), el programa de alta especialización brinda la posibilidad de realizar un viaje internacional a una universidad prestigiosa donde desarrollaría uno de los cursos del programa.

En este punto, se puede considerar a la Universidad ESAN como la única competidora directa con propuestas de educación presencial en los tres departamentos. La propuesta es limitada, pues se reduce a diplomas y programas de alta especialización. Todas las demás ofertas son a través de plataformas *online*.

Es importante resaltar que, a la fecha de esta investigación, la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) está ingresando a Piura como nuevo competidor, ofreciendo carreras universitarias a nivel de pregrado. No se debe descartar que en el mediano plazo empiece a ofrecer cursos de posgrado, ya que posee una oferta muy variada en su matriz en la ciudad de Lima.

4.2.4.2. Universidades locales

En cada uno de los departamentos (Piura, Lambayeque y La Libertad), se ha identificado a una universidad, nacional o privada, que compite ofreciendo programas de formación continua. La tabla 26 muestra las principales características de sus cursos.

Tabla 26. Programas de formación de las universidades procedentes de provincia

Departamento	Universidad	Oferta académica	Áreas	Horas lectivas	Inversión	Modalidad
Piura	Universidad Nacional en convenio con Fundenorp	Diplomado	Diversas	Equivalente a 25 créditos	S/ 1, 500 aprox.	Presencial

³⁵ Un diplomado, según la Ley Universitaria, debe cubrir 24 créditos como mínimo.

Lambayeque	Universidad privada (USAT)	Diplomas	Finanzas Marketing Ventas Administración Recursos Humanos	Equivalente a 12 créditos	S/ 2,250 aprox.	Presencial
La Libertad	Universidad privada (UPN)	Diplomados	Finanzas Marketing Ventas Administración Recursos Humanos	-	S/ 5 300 aprox.	Presencial + 1 curso online (plataforma Laureate)

Fuente: Universidad Nacional de Piura (2020), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (2020), Universidad Privada del Norte (2019)
Elaboración propia

Como se puede apreciar, la principal diferencia de las universidades locales respecto a las universidades de Lima es el precio, por todo lo demás, se observa que los productos ofrecidos son “*commodities*”, es decir, todas las universidades (incluidas las de Lima) ofrecen diplomaturas en las áreas de Finanzas, Marketing, Administración y Recursos humanos de forma presencial. Las universidades que demuestran innovación en su oferta (programas de alta especialización, cursos cortos con posibilidad de lograr una certificación mayor) son las de Lima, pero actualmente sólo ofrecen estos cursos de forma *online*.

4.2.4.3. Otros centros de capacitación

En cada uno de los departamentos, existen centros de capacitación entre los cuales podemos distinguir: escuelas de negocios de educación técnica (Zegel IPAE, es el más reconocido), colegios profesionales, empresas consultoras de prestigio a nivel nacional e instituciones que brindan capacitaciones *online* (nacionales y extranjeras). A continuación, la tabla 27 brinda datos sobre su oferta y tarifa aproximada.

Tabla 27. Oferta académica de otros centros de capacitación

Centro	Oferta académica	Duración	Inversión	Modalidad
Escuelas de Negocios de Educación Técnica (Zegel IPAE)	Diplomados (Administración, Marketing, Recursos Humanos)	158 horas	S/ 2 100 aprox.	Blended 85% presenciales
	Cursos	48 horas		Presencial
Colegios profesionales	Cursos cortos y diversos con un enfoque más técnico.	16 horas	S/ 100	Presencial

Empresas consultoras	Cursos cortos con un enfoque más técnico.	Variado	Variado A partir de S/ 100	Presencial
Ofertas <i>online</i>	Nacionales: Campus Virtual Romero ³⁶ con cursos cortos en alianza con la Universidad Pacífico.	De 12hrs a 72 hrs.	De S/ 40 a S/ 989	Online

Fuente: Zegel IPAE (2020), Campus Virtual Romero (2019), y otros.
Elaboración propia en base a información publicada en las páginas web y redes sociales de cada institución

Todas las entidades mencionadas ofrecen educación con docentes reconocidos por su trayectoria profesional y con grado académico de Magister. Algunas tienen alianzas con las universidades de prestigio, por ejemplo, en el caso del Campus Virtual Romero, las sesiones están a cargo de docentes de la Universidad Pacífico o una universidad del extranjero y/o CEO de grandes empresas.

Además de estas instituciones, existen otros profesionales independientes que brindan cursos a nombre propio a través de sus *blogs*, canales de *Youtube* o redes sociales, los costos por el asesoramiento que pueden brindar son muy variados.

4.2.4.4. Presencia en redes e inversión en *marketing*

Las universidades que compiten en el mercado de formación de posgrado realizan fuertes inversiones de publicidad y *marketing*, siendo las redes sociales una herramienta muy importante, no solo para publicitar sino también para concretar la venta de sus productos. Como se puede observar en la tabla 28, los principales competidores como Universidad ESAN, Centrum PUPC y otras universidades de prestigio de Lima son quienes tienen un mayor número de seguidores en *Facebook* y además tienen presencia con anuncios pagados en la plataforma de Google y en diversas redes (*Instagram*, *LinkedIn* y *Facebook*).

³⁶ Campus Virtual Romero tiene una amplia oferta de cursos, destacan los relacionados a emprendimientos.

Tabla 28. Presencia en redes de los competidores



Universidad/Instituto	N° de seguidores en Facebook	Medios en los que comunican
Escuela de Posgrado UPAO	4,949	- Anuncio pagado en Google. - Publicidad en Facebook.
Escuela de Posgrado UNP	2,639	No paga por publicidad en redes
Escuela de Posgrado UTP	35,514	- Anuncio pagado en Google. - Publicidad en Facebook.
Universidad ESAN	210,290	- Anuncio pagado en Google. - Publicidad en Facebook, Instagram y LinkedIn
Posgrado UCV	9,200	- Anuncio pagado en Google. - Publicidad en Facebook. - Paneles en Piura y Tumbes.
Zegel IPAE Piura	2,267	- Anuncio pagado en Google. - Publicidad en Facebook e Instagram.
Pacifico Business School	231,031	- Anuncio pagado en Google - Publicidad en Facebook, Instagram y LinkedIn
CENTRUM PUCP	260,825	- Anuncio pagado en Google. - Publicidad en Facebook.
Escuela de Posgrado ULima	4,191	- Publicidad en Facebook.
Escuela de Postgrado UPC	172,090	- Anuncios pagados en Googles - Publicidad en Facebook, Instagram y LinkedIn
Uladech Católica Piura	10,289	No paga por publicidad en redes
Universidad San Pedro	4,734	No paga por publicidad en redes
IPP	72,158	- Anuncio pagado en Google. - Publicidad en Facebook.

(*) Datos al 20 de enero

Fuente: información interna de la universidad (enero, 2019)³⁷

4.2.4.5. Ventajas competitivas de los participantes de mercado

En base al análisis de la información mostrada sobre los competidores y sustitutos se concluye que las principales ventajas competitivas de las universidades identificadas como competencia directa son: la innovación en los productos que ofrecen, en cuanto a la modalidad de venta del producto y la actualización de los temas que ofrece. Por su parte, los sustitutos tienen como principal ventaja competitiva, el precio al cual se ofrecen. A continuación, se muestra un cuadro resumen de las ventajas competitivas identificadas por cada universidad.

³⁷ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

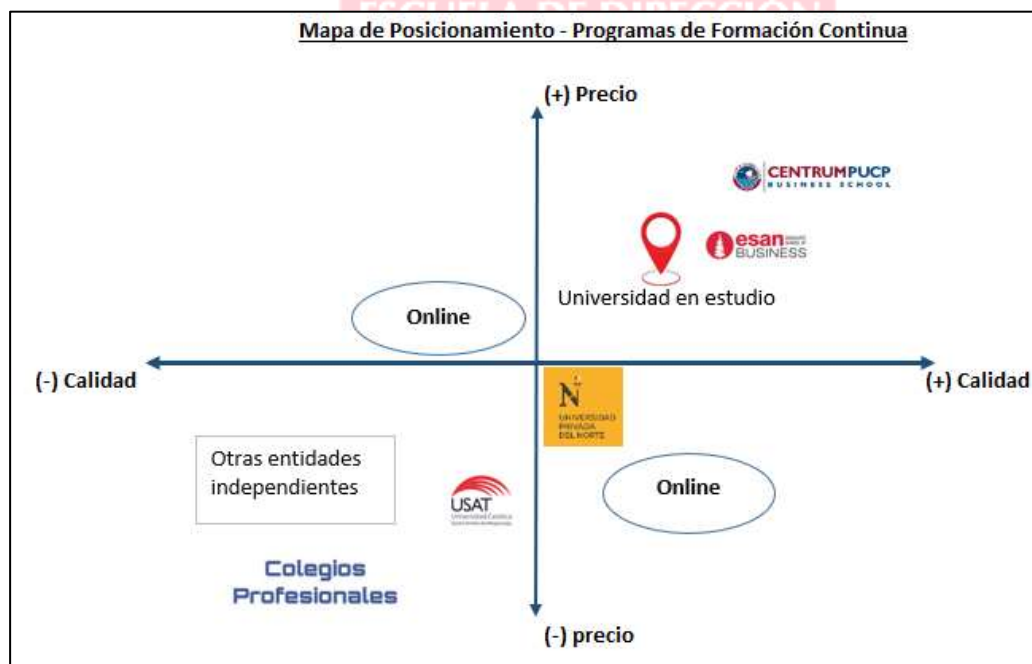
Tabla 29. Ventajas competitivas de las universidades del entorno

Fuerza	Ventaja competitiva	Otros factores clave
ESAN (modalidad presencial)	Programas innovadores. Temas actualizados. Variedad de temas. Reconocimiento de marca.	Fuerte inversión y presencia en la web y redes sociales. Página web con información completa y clara. Alta experiencia en programas bajo la modalidad virtual.
Centrum -PUCP (sólo modalidad <i>online</i>)	Diversidad en la oferta. Reconocimiento de marca.	Página web con información completa y clara. Alta experiencia bajo la modalidad virtual.

Fuente: elaboración propia

En base a las ventajas competitivas, precios establecidos y el reconocimiento de las instituciones que brindan los servicios de formación continua, se ha elaborado el siguiente mapa de posicionamiento:

Figura 17. Mapa de posicionamiento de los principales competidores



Fuente: elaboración propia

4.2.5. Los docentes y su perfil profesional

Los docentes son uno de los actores más importantes en el servicio educativo, sea de forma presencial u *online*, su influencia está presente antes, durante e incluso después de la prestación del servicio. Antes de las sesiones, el *curriculum vitae* del docente es parte de la información que contribuye con la publicidad del programa y, en algunos casos, puede ser determinante en la decisión del cliente, quienes con frecuencia prefieren docentes con amplia experiencia profesional, con grados académicos y con frecuencia, procedentes de la capital o del extranjero (factor Malinche³⁸).

Durante las sesiones presenciales el docente es fundamental, ya que de su desempeño depende la calificación que el participante pueda hacer del programa; en este aspecto los participantes valoran y reconocen: el uso de casos reales durante las explicaciones, el uso de herramientas tecnológicas, la metodología activa de enseñanza, exigencia del docente, buen trato y cordialidad a lo largo de todas las clases³⁹.

En un momento posterior a las clases, algunos participantes mantienen contacto con los docentes y estrechan los vínculos mediante redes sociales, donde los docentes se convierten en un referente sobre las áreas en las que son especialistas. En el caso concreto de la Escuela de negocios, existen dos categorías de docentes: de planta⁴⁰ y externos. En ambos casos, el docente debe ser un especialista en su área, ya sea con una amplia experiencia profesional o un investigador dedicado a la docencia universitaria. El perfil del docente debe cumplir con las políticas establecidas en el ideario de la universidad.

Respecto a los honorarios del docente se ha fijado una tarifa estándar por sesión académica, pero esta puede ser modificada en casos particulares.

4.2.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

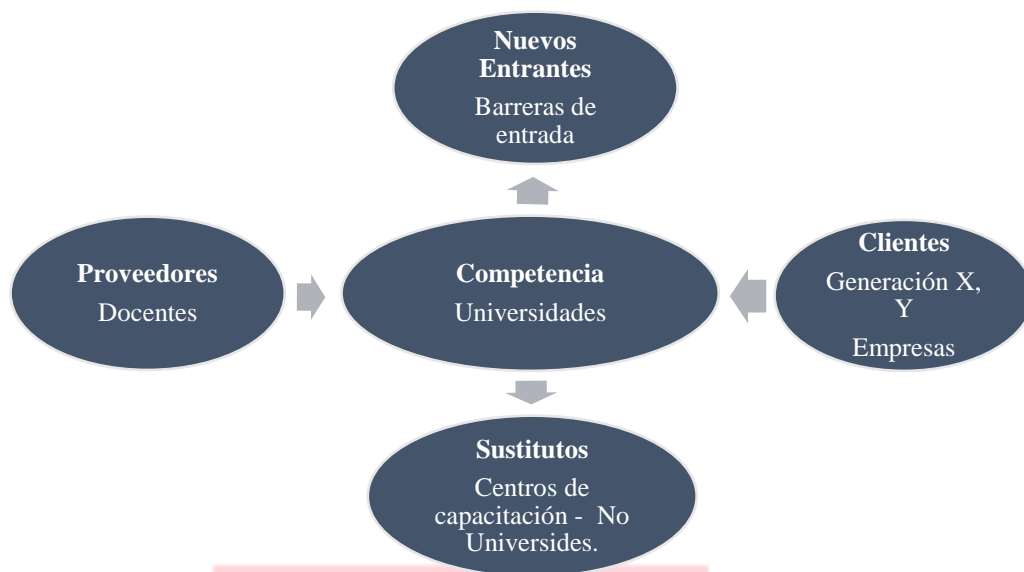
Para Porter (enero, 2008), las cinco fuerzas del mercado que configuran la estrategia son: amenaza de los nuevos competidores, la rivalidad de la competencia actual, poder de negociación que tienen clientes, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de los productos. La figura 18 muestra las cinco fuerzas para el área de extensión.

³⁸ La palabra malinche “es utilizada en el México moderno para referirse a personas que prefieren un estilo de vida diferente a su cultura local o una vida con influencias extranjeras” (La Malinche, 2020).

³⁹ Información extraída de encuestas desarrolladas por participantes de los programas de formación en el año 2019.

⁴⁰ Se entiende por docentes de planta, a los docentes que se encuentran en la planilla de la universidad con dedicación a tiempo completo.

Figura 18. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (enero, 2008)
Elaboración propia

4.2.6.1. Amenaza de nuevos entrantes y las barreras de entrada

- **Medio.** Por el lado de la regulación (Ley Universitaria), las barreras de entrada son casi nulas ya que los programas de formación continua no tienen requerimientos mínimos para su realización, pueden tener distintos formatos (duración, modalidad, precio, entre otros). Sin embargo, el prestigio si es importante, es por ello que se da la categoría de medio, ya que para realizar estos programas se requiere reconocimiento del prestigio de los docentes, una infraestructura o plataforma digital adecuada, una institución que garantice la calidad de la educación (universidad licenciada por SUNEDU). Este último factor es importante porque inclusive las empresas consultoras establecen alianzas con las mejores universidades con la finalidad de brindar estas capacitaciones.

4.2.6.2. Poder de negociación de las clientes

- **Bajo.** Los clientes son diversos y no poseen el poder para negociar precios o establecer algún otro tipo de condicionamiento. Sin embargo, es importante considerar que su grado de satisfacción influye directamente en la recomendación que puedan hacer sobre el programa a potenciales clientes.

4.2.6.3. Poder de negociación de los proveedores

- **Bajo.** Los docentes no negocian tarifas ni ningún otro tipo de condición, pero si contribuyen en la generación de la oferta académica, estructurando los *syllabus* y planes de trabajo.

4.2.6.4. Rivalidad de los competidores existentes

- **Media.** En los tres departamentos analizados no hay muchos competidores a nivel de universidades que ofrezcan programas de formación continua en modalidad presencial. Los productos son *commodities* y se diferencian por precios y el prestigio de cada institución. La principal competencia proviene de la capital.

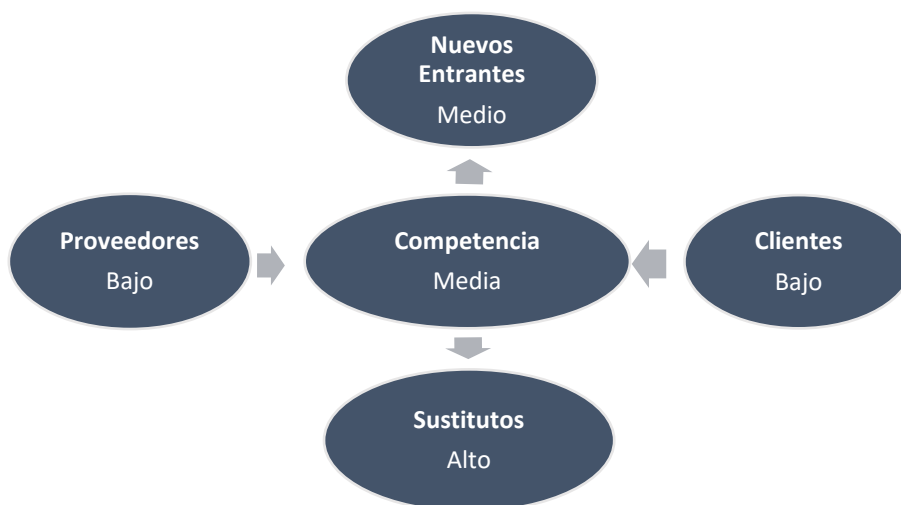
4.2.6.5. Amenaza de productos sustitutos

- **Alta.** Ello se debe a la baja o nula regulación existente para este tipo de programas, lo cual permite a cualquier persona natural o jurídica brindar servicios de formación continua. En la actualidad, son muchas las empresas consultoras, firmas de auditoría, y otros que brindan capacitaciones en diversas áreas, de manera presencial o de forma *online*.

La modalidad virtual, brindada principalmente por universidades y otras entidades de prestigio se convierten en la principal amenaza para el área de extensión.

En resumen, las fuerzas de este mercado se califican de la siguiente forma:

Figura 19. Poder de negociación de las fuerzas



Fuente: elaboración propia

4.2.6.6. Atractividad del sector

En un entorno no regulado, donde cada uno de los participantes tiene la libertad de ofrecer sus programas de formación continua como mejor lo considere, y con la constante aparición de sustitutos (institutos respaldados por grandes grupos empresariales y colegios profesionales), el sector se vuelve muy dinámico, pero conserva su atractividad ya que existe demanda de formación académica por parte de la población profesional que, año a año, incrementa en el norte del país producto del crecimiento de los principales sectores económicos. A continuación, se presentan las principales oportunidades y amenazas identificadas en el sector.

Tabla 30. Oportunidades y amenazas del sector

Oportunidades	Amenazas y tendencias
<ul style="list-style-type: none"> • Baja regulación por parte de SUNEDU para los programas de formación continua. • Crecimiento del sector empresarial en el norte del país, especialmente las empresas agroexportadoras. • Pocos competidores que ofrecen programas de formación continua bajo la modalidad presencial en el norte de país. • Incremento del número de profesionales que egresan anualmente en las universidades locales. • Posibilidad de fidelizar a los egresados de la misma Universidad mientras aún son estudiantes de pregrado. • Demanda creciente de <i>in companies</i>. • Posibilidad de establecer alianzas con Escuelas de Negocio Internacionales. • Posibilidad de crecimiento en la modalidad online. Formatos <i>blended</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor oferta de educación online - sin fronteras geográficas (sustitutos). • Profesionales más acostumbrados a la educación a distancia. • Mejor y mayor valoración por parte de las empresas del tipo de educación a distancia. • Mayor oferta de cursos a cargo de colegios profesionales y empresas consultoras a bajo precio. • Ingreso de nuevos competidores en el mercado local con respaldo económico de grandes grupos empresariales (UTP). • Alta inversión por parte de los competidores y sustitutos en <i>marketing</i>. • Necesidades de capacitación cambiantes.

Fuente: elaboración propia

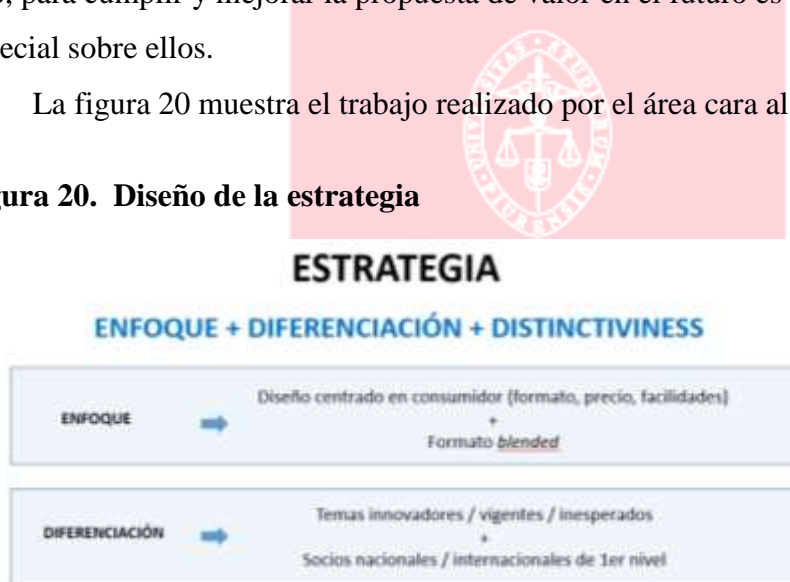
4.3. Estrategia y posicionamiento actual del área de extensión

La Unidad de Extensión es un área estratégica para el crecimiento de la Facultad de Empresas. El motivo principal es que permite el desarrollo de los docentes que son considerados actores fundamentales en la prestación del servicio educativo.

Actualmente, no existe una estrategia declarada en el área, sin embargo, teniendo como base el plan estratégico aprobado en el año 2019, y lo indicado por el director ejecutivo, la estrategia es de seguimiento de otras instituciones líderes en cuanto a los temas, pero se diferencia en la formación humana que garantiza un desarrollo integral (característica distintiva de la institución) y ello se logra con el trato directo a cada uno de los alumnos. En esta labor, el docente es la pieza fundamental para lograr el objetivo y la satisfacción de los participantes por ello, para cumplir y mejorar la propuesta de valor en el futuro es necesario realizar un enfoque especial sobre ellos.

La figura 20 muestra el trabajo realizado por el área cara al diseño de la estrategia:

Figura 20. Diseño de la estrategia



Fuente: información interna de la universidad (2019)⁴¹

⁴¹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Capítulo 5. Propuesta de transformación del área de Extensión

En este capítulo, se analizarán las variables del MAP, agrupadas en los cuatro pilares del modelo: la estrategia, la organización, la cultura y el modelo de negocio, tanto en la situación actual del área como en la situación futura esperada. Posterior a ello, se realizará una comparación de ambas situaciones, con la finalidad de identificar los principales factores que afectan las operaciones de la empresa, las interrelaciones que existen entre ellos, detectar las brechas entre ambas situaciones y a partir de ello se realizará una propuesta de plan de acción con un horizonte de ejecución del corto y mediano plazo, que esperamos ayude a la organización a mejorar los resultados obtenidos. La aplicación del modelo del MAP permitirá identificar los esfuerzos adicionales que el área de extensión debe realizar para alcanzar la situación esperada.



5.1. La situación actual de las variables del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad

Tabla 31. La situación actual de las variables del MAP

Modelo de negocio	Estrategia	Cultura	Organización
<p>Recursos críticos Docentes (percepción de docentes teóricos). Infraestructura moderna y adecuada. Plataforma digital no desarrollada. Material (casos de estudio poco atractivos). Presencia desordenada en la redes sociales y página web. Es complicado encontrar la oferta actualizada en la red.</p> <p>Procesos críticos Creación e innovación de los programas de manera imprevista. Gestión comercial limitada: publicidad y venta no especializada. Involucramiento parcial de las jefaturas de área. Dictado de las clases 100% presenciales.</p> <p>Segmento Profesionales de entre 23 y 55 años que pertenecen al sector empresarial. Nivel socioeconómico A y B.</p> <p>Propuesta de valor - No orientada Cursos teóricos, sin casuística adecuada a la realidad de los participantes. Sólo se percibe como valor: - Marca de la universidad (prestigio). - Modalidad presencial (trato cordial). - Programas exigentes.</p> <p>Fórmula de rentabilidad 40% de rentabilidad. Apertura con el mínimo de alumnos.</p>	<p>Sector externo Clases presenciales: baja competencia. Clases virtuales: alta competencia. Muchos sustitutos con tarifas bajas. Baja regulación por parte de la Ley Universitaria para este tipo de programas. Clientes exigentes (preferencias de profesores extranjeros).</p> <p>Estrategia No hay. Las actividades se realizan de manera rutinaria, buscando alcanzar la meta económica establecida.</p> <p>Misión Contribuir con la capacitación de los profesionales, brindando una formación integral.</p> <p>Visión Ser un centro de formación reconocido por la calidad de sus programas de formación continua, innovadores y acordes con las necesidades del mercado.</p>	<p>Conocimiento Personal nuevo, bajo conocimiento de los clientes y procesos. Personal joven con capacidad de autoaprendizaje. No hay cultura de documentación. Docentes poco comprometidos con la investigación y participación en actividades de extensión.</p> <p>Estilo de dirección Comunicación horizontal y permanente. Autonomía en las labores que se realizan. Baja cultura de retroalimentación a los docentes. Alta orientación a los resultados. No se involucran en los detalles.</p> <p>Valores de la dirección Respeto a las personas. Coherencia entre la imagen. Preocupación real por las personas. Comunicación sincera. Prioridad en el cuidado de las familias.</p>	<p>Entorno interno Casi todos los docentes son egresados de la misma universidad y comparten su cultura.</p> <p>Estructura formal Área comercial (director ejecutivo y asistentes). Jefaturas de área. Docentes.</p> <p>Estructura real Docentes poco involucrados en la creación de nuevos programas. Área comercial con personal nuevo y joven motivado a aprender.</p> <p>Sistemas de dirección Políticas de ascenso poco claras. Remuneraciones fijas. Horarios de trabajo superiores a las 48 horas semanales. Baja cultura de documentación.</p> <p>Misión interna Pocas capacitaciones. Aprendizaje empírico. Personal desmotivado (comercial y docentes).</p>

Fuente: Bazán y Garrido-Lecca (2018)

Elaboración propia basado en revisión documentaria proporcionada por el área, información web y entrevistas a profundidad.

5.2. La situación futura esperada de las variables del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad

Tabla 32. La situación futura esperada de las variables del MAP

Modelo de negocio	Estrategia	Cultura	Organización
<p>Recursos críticos Docentes especializados y reconocidos en el ámbito local e internacional. Infraestructura moderna y adecuada. Plataforma digital adecuada. Casos de estudio actualizados.</p> <p>Procesos críticos Creación e innovación de los programas con mayor involucramiento de docentes. Gestión comercial: publicidad, venta y captación de clientes. Dictado de las clases presenciales y virtuales.</p> <p>Segmento Profesionales de entre 23 y 55 años que pertenecen al sector empresarial que buscan especializarse. Nivel socioeconómico A, B y C.</p> <p>Propuesta de valor Programas innovadores - Casuística actualizada. Docentes con reconocimiento nacional e internacional. Calidad en el servicio (presencial o virtual). Marca de la universidad. Variedad de programas empresariales.</p> <p>Fórmula de rentabilidad 40% de rentabilidad. Cursos cortos de menor precio más volumen de participantes.</p>	<p>Sector externo Clases presenciales: baja competencia. Clases virtuales: alta competencia. Muchos sustitutos con tarifas bajas. Baja regulación para este tipo de programas. Clientes exigentes (preferencias de profesores extranjeros).</p> <p>Estrategia Ofrecer programas de formación continua innovadores y variados, a cargo de docentes especializados, bajo el respaldo de la marca de la universidad.</p> <p>Misión Contribuir con la capacitación de los profesionales, brindando una formación integral.</p> <p>Visión Ser un centro de formación reconocido por la calidad de sus programas de formación continua, innovadores y acordes con las necesidades del mercado.</p>	<p>Conocimiento Personal comercial que conozca y sepa tratar a los clientes. Docentes especializados y reconocidos en el sector empresarial. Documentación de las actividades estratégicas para el área.</p> <p>Estilo de dirección Comunicación horizontal y permanente. Autonomía en las labores que realizan. Trabajo en equipo (docentes y comercial). Retroalimentación continua. Alta orientación a los resultados. Involucramiento en los procesos críticos.</p> <p>Valores de la dirección Respeto a las personas. Coherencia entre la imagen laboral y personal. Preocupación real por las personas. Comunicación sincera. Prioridad en el cuidado de las familias y el cliente.</p>	<p>Entorno interno Casi todos los docentes y personal administrativo son egresados de la universidad y/o comparten su cultura buscando la mejora continua.</p> <p>Estructura formal Área comercial (director y asistentes). Jefaturas de área. Docentes.</p> <p>Estructura real Trabajo en equipo de los jefes docentes y área comercial. Personal motivado.</p> <p>Sistemas de dirección Manuales de trabajo claros. Remuneraciones fijas y variables. Sistema de evaluación continua. Documentación de las labores. Sistemas de control de los costos y gastos.</p> <p>Misión interna Personal capacitado y satisfecho. Docentes motivados en participar de los programas de extensión.</p>

Fuente: Bazán y Garrido-Lecca (2018)

Elaboración propia

5.3. Diferencia entre el modelo actual y el esperado

Bajo la aplicación del modelo del MAP, se realizará una comparación de la situación actual y la futura con la finalidad de detectar los esfuerzos adicionales que se requieren para llegar a la situación deseada.

5.3.1. El modelo de negocio

Los recursos críticos que se deben potencializar en el área son:

- Docentes: actualmente, son docentes reconocidos por su trayectoria académica pero no todos son especialistas ni están involucrados con el sector empresarial. Por lo tanto, se requiere que se trace un plan de trabajo para que en el mediano plazo todos ellos logren una especialidad reconocida en el sector, ya sea mediante la investigación o mediante el apoyo en el desarrollo de proyectos en conjunto con los empresarios.
- Plataformas digitales:
 - A nivel de redes y navegadores: las plataformas no están integradas a la Universidad y se manejan plataformas básicas de manera independiente. La búsqueda de información actualizada sobre los programas ofrecidos no es sencilla para los potenciales clientes.
En este sentido, se debe integrar la información independiente a la plataforma de la Universidad, actualizando los contenidos oportunamente. También se requiere inversión en redes profesionales y buscadores.
 - A nivel académico: se cuenta con un Sistema de Gestión Académica, pero se requiere de una plataforma más completa e interactiva que permita a los participantes desarrollarse en un entorno virtual. La institución está impulsando el uso de la plataforma Moodle.
- Casos de estudio: la información recolectada mediante encuestas sugiere que el material utilizado por los docentes se actualice y se desarrollen casos acordes al entorno de los participantes.

Los procesos críticos que requieren ajustes son:

- Creación e innovación de los programas: en el proceso intervienen el Director Ejecutivo y los jefes de área, sin embargo, se requiere que los docentes de las distintas áreas se involucren en la propuesta de nuevos temas. Este proceso se mejora con el logro de la especialidad de los docentes (señalado en los recursos críticos) y el involucramiento de los mismos en los problemas del sector.

- **Gestión comercial:** publicidad, venta, captación de clientes. En este proceso intervienen el asistente comercial con apoyos que realizan trabajos por horas. Sin embargo, este proceso requiere de especialistas con conocimiento de los programas ofrecidos, que sepan venderlos a altos ejecutivos y, a la vez, puedan detectar necesidades de capacitación en las organizaciones.
- **Dictado de las clases presenciales y virtuales:** a la fecha de esta investigación, las clases se realizaban en su totalidad de manera presencial. No obstante, dada la coyuntura y el entorno, es preciso que se inicie un trabajo para ofrecer programas de manera digital (semipresenciales, presenciales y totalmente virtuales).

La propuesta de valor actual se fundamenta en el prestigio que tiene la marca de la universidad, en esta situación los docentes son quienes bajo la modalidad presencial logran una formación integral (característica distintiva de la institución) mediante el trato directo a cada uno de los alumnos. El ajuste que se requiere se concentra en el ofrecimiento de programas innovadores reconocidos en el mercado por la calidad de los docentes especializados y el uso de casuística acorde con la realidad de los participantes. El fortalecimiento de los recursos críticos y los procesos conllevará a que la propuesta de valor se logre y con ello se mejoren los resultados.

La fórmula de rentabilidad se mantiene debido a que responde a las políticas de la Institución, de modo que cada programa debe contribuir a alcanzar el 40% de rentabilidad. Los resultados deberían mejorar al ofrecer programas más innovadores y atractivos que permita captar un mayor volumen de participantes.

5.3.2. La estrategia

La carencia de una estrategia y el análisis del sector se describen en el capítulo cuatro. En este capítulo se señala que, a nivel de Facultad, se ha diseñado una estrategia vigente a partir del año 2019. Sin embargo, el área de Extensión no ha desarrollado una estrategia alineada a la estrategia de la Facultad. Es por ello que, el quehacer diario ha sido guiado por la rutina y algunas iniciativas propuestas por el área comercial. Bajo este escenario, se propone desarrollar una estrategia basada en la diferenciación en la calidad de los programas ofrecidos, es decir programas de formación continua innovadores y variados a cargo de docentes especializados, bajo el respaldo de la marca universidad.

Para seguir la estrategia propuesta se considera como recurso esencial a los docentes, con dedicación a tiempo completo, especializados, ya que son ellos los que pueden impulsar el crecimiento del área, la innovación en la oferta académica y con ello, el logro de los objetivos. Debido a que la especialidad no se logra en el corto plazo, se propone que en este periodo se contrate y establezcan alianzas con docentes externos nacionales e internacionales para ofrecer los programas, y de manera simultánea, y sin descuidarlo, se debe aprovechar la experiencia de fuera para incluir a los docentes de planta e impulsar su formación en las especialidades.

En esta labor tiene un papel fundamental el jefe de área, quien debe tener un plan de desarrollo para sus docentes en función de sus capacidades. El jefe de área debe impulsar de cerca la formación académica de su personal alineando su crecimiento a los objetivos de la Facultad.

Las medidas deben funcionar en paralelo y se debe trazar un plan de involucramiento activo de los docentes en las actividades de extensión. Esta medida debe ser incluida en su evaluación de desempeño. Sobre los demás elementos, para desarrollar la estrategia se presentan actividades concretas en el apartado de plan de acción.

Respecto a la misión y la visión se mantienen intactas en ambas situaciones ya que tienen su fundamento en la esencia de la universidad.

5.3.3. La cultura

El conocimiento del área de Extensión actual es:

- Bajo conocimiento de los clientes y los procesos, debido a que el personal es relativamente nuevo.
- Personal joven con capacidad de autoaprendizaje.
- Docentes comprometidos involucrados con la investigación.

Los cambios necesarios al conocimiento del área de Extensión son:

- Personal que desempeñe las labores comerciales como mayor experiencia, que conozca de los programas y que tenga buen trato para entablar relaciones con los clientes.
- Docentes especialistas con reconocimiento en el sector empresarial, ya sea por su participación activa o por las investigaciones que realizan.
- Documentación de las actividades estratégicas que realizan.

El estilo de dirección ha variado conforme han rotado los directivos, pero se puede rescatar las siguientes características:

- Comunicación horizontal y permanente.
- Autonomía en las labores que realizan cada uno de los miembros del área.
- Baja cultura de retroalimentación tanto a nivel de personal administrativo como a los docentes, a pesar de tener información recolectada por medio de encuestas a los clientes.
- Orientación a los resultados.
- No se percibe involucramiento en la ejecución o verificación de las actividades de detalle.
- Baja o nula cultura de documentación de los procedimientos es parte de la cultura.

Los cambios requeridos a nivel de estilo de dirección son:

- Mayor trabajo en equipo entre los docentes y el área comercial.
- Realizar una retroalimentación continua, partiendo del establecimiento de un mecanismo de evaluación tanto al personal administrativo como al personal de servicio.
- Mayor involucramiento en los procesos críticos.
- Trabajar en una cultura de documentación de las actividades, ya que la definición y recolección de datos permitirán medir los procedimientos y resultados, los mismos que posteriormente podrán ser mejorados.

Respecto a los valores de la dirección se deben mantener, ya que son reflejo del ideario que guía el trabajo de todo el personal en la universidad y son reconocidos y valorados por todos los colaboradores en los distintos niveles de operaciones.

5.3.4. La organización

El entorno interno actual y el futuro no difieren, ya casi todo el personal administrativo y docentes son en mayor porcentaje egresados de la universidad, por ello comparten su ideario y su cultura. Este aspecto es muy importante porque hace posible que se pueda transmitir el trato cálido y humano que distingue el quehacer de la Institución.

La estructura formal del área de Extensión se mantendrá en la situación futura.

La estructura real actual tiene las siguientes características:

- Docentes de algunas áreas poco involucrados en la creación y propuesta de programas innovadores.

- Área administrativa y comercial conformada por personal nuevo y joven en el puesto, con nuevas ideas para realizar su trabajo y ganas de aprender.

La estructura real futura requiere que los jefes de área impulsen el desarrollo de los docentes, de modo que logren una especialidad y reconocimiento en el sector. A la par, se requiere el trabajo en equipo de estos docentes, el jefe de área y el director ejecutivo. Con ello, se debería mejorar poco la propuesta de programas innovadores a cargo de docentes más motivados.

El sistema de dirección actual comprende:

- Políticas de ascenso y líneas de carrera profesional poco claras.
- Remuneraciones fijas para todo tipo de personal, a pesar de los trabajos en sobretiempos que realizan los colaboradores.
- Carente sistema de evaluación.
- Carencia de un sistema adecuado para controlar los costos y gastos.
- Baja o nula cultura de documentación de los procedimientos.

El nuevo sistema de dirección debe incluir:

- Manuales de trabajo formales con políticas de ascenso claras desde el momento de la contratación del personal.
- Sistema de remuneración fijo para el personal administrativo y una combinación fija y variable para el personal comercial.
- Documentación, en carpetas compartidas con el director ejecutivo, de los procedimientos y actividades que se realizan en el área.
- Control de los costos y gastos en base al presupuesto que mantiene el área. Es preciso que se realizase el análisis de las desviaciones al cierre de cada periodo.

Respecto a la misión interna, la situación actual comprende:

- Personal (comercial y docentes) desmotivado a nivel extrínseco (remunerativo) e intrínseco (capacitación). En el plano trascendental, los trabajadores reconocen y tienen motivaciones de este nivel, sin embargo, la ausencia de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas hacen que la trascendencia se deteriore poco a poco.

Los ajustes propuestos en las variables del MAP permitirán que:

- El personal administrativo se capacite, reciba una remuneración acorde a las labores que realiza.
- Docentes con especialidades y con motivación para participar de la creación de programas innovadores acordes con las necesidades de los futuros clientes.

5.4. Propuesta y plan de mejora

Debido a la fecha de publicación de esta investigación, hemos considerado oportuno que las propuestas incluyan medidas dentro del entorno generado por la pandemia de la COVID-19.

- **Medidas sugeridas para el corto plazo:** “sobrevivir y mantener presencia de marca”.
 - Mejorar la visibilidad en la web:
Responsable: director ejecutivo con soporte del área de dirección de comunicaciones.
En un entorno en el cual todas las búsquedas se realizan por Internet, es necesario mejorar la presencia y agilizar la búsqueda que realiza el usuario (potencial cliente) sea más sencilla y oportuna. Para ello, se debe lograr la integración de las plataformas del área con las que brinda la universidad. Además, se sugiere mejorar los diseños y realizar una inversión en redes profesionales y motores de búsquedas en Google.
 - Mantener presencia en el mercado digital: “ser seguidor a menor precio”:
Responsable: director ejecutivo en coordinación con los jefes de área.
Al inicio se podrían ofrecer programas cortos gratuitos para no perder la presencia en el entorno. Algunos de los cursos podrían tener un costo representativo que permita cubrir los costos ya que el objetivo es mantener el posicionamiento frente a toda la oferta que brinda la competencia virtual.
Estos cursos permiten obtener datos para luego ofrecer nuevos programas a los participantes.
Dada la coyuntura, se propone seguir a los competidores en cuanto al contenido que brindan en los programas, pero a un ligero menor precio para de esa manera ganar participantes.
 - Establecer alianzas con universidades del extranjero para el dictado de sesiones:
Responsable: director ejecutivo en coordinación con los jefes de área.

Los participantes valoran la internacionalización que proyectan los docentes que proceden de otros países.

- Iniciar el diseño de un plan de trabajo para el mediano y largo plazo:

Responsable: director ejecutivo.

Los resultados obtenidos en esta investigación, demuestran que el área no posee un plan para el mediano y largo plazo, los resultados económicos demuestran que las decisiones han sido tomadas con visión de corto plazo y con un enfoque en los resultados, pero sin buscar la interrelación de los recursos y procesos críticos (círculo virtuoso). Esta interrelación es la que asegura la sostenibilidad en el mediano y largo plazo. El diseño va a recaer en la nueva dirección del área.

- Captar potenciales clientes dentro de la comunidad del pregrado:

Responsable: director ejecutivo.

Obtener los datos de contacto o lograr que los alumnos de últimos años de las distintas facultades (Ingeniería, Empresas, Derecho y Comunicación) sigan las páginas web y redes sociales del área de extensión, con la finalidad de que cuando sean egresados reciban comunicaciones directas sobre los productos que se ofrecen, lo cual implica una menor inversión en la captación de clientes. Para ello, se puede ofrecer programas cortos y gratuitos que servirían como gancho.

- **Medidas sugeridas para el mediano plazo:** “crecer desde dentro y lograr un reconocimiento basado en la calidad e innovación de los programas”⁴².

- Impulsar el plan de desarrollo de los docentes:

Responsable: jefes de área.

Los docentes constituyen el recurso fundamental en el modelo de negocio, no sólo del área de extensión, sino de la Escuela de Negocios, es por ello, que se debe impulsar su crecimiento profesional a través, y en coordinación, con las jefaturas de área. El objetivo es que los docentes logren: especializaciones y reconocimiento en el sector.

⁴² Las medidas presentadas tienen como premisa: es incoherente que una Escuela de Negocios que pertenece a una universidad reconocida internacionalmente tenga dificultades para captar alumnos en el posgrado, considerando que, anualmente, egresan más de 300 alumnos en el campus de Piura.

El plan para docentes debe incluir:

- a. Capacitaciones, especializaciones y estudios de doctorado.
- b. Desarrollo de investigaciones aplicadas a los problemas que enfrenta el sector empresarial.
- c. Trabajos y publicaciones locales y nacionales en conjunto con egresados especialistas.⁴³

- Crear un pequeño I+D para desarrollar nuevos productos:

Responsable: director ejecutivo y vicedecano de posgrado.

Los últimos años se han realizado pruebas lanzándose al mercado diversos cursos (seminarios, programas, talleres), algunos de ellos, con buenos resultados y otros no. Según la información proporcionada por el área, estas iniciativas llegaron a aportar el 30% del margen en el periodo 2019. Sin embargo, no se les ha hecho el seguimiento ni se ha evaluado la continuidad de los mismos.

Con la finalidad de retomar estas iniciativas, evaluarlas y probar nuevos productos se propone la formación de un equipo de investigación y desarrollo (un docente y un asistente en coordinación con el director ejecutivo) que conformen una especie de laboratorio dentro del área de extensión, la labor será: crear, diseñar, ejecutar y evaluar nuevos formatos de cursos, seminarios y posteriormente programas de especialización. Para competir en el mercado, es necesario crear, tanto en la modalidad presencial como en la virtual, nuevos productos distintos de los *commodities* que se ofrecen actualmente.

Como primeras iniciativas se propone evaluar:

- a. El producto: “seminario - taller - producto”.

La idea es que el participante se lleve un producto concreto elaborado por él mismo después de recibir este curso, por ejemplo: Un plan de marketing, valorización de una línea de negocio, para empresas pequeñas podrían elaborar de un presupuesto.

Las sesiones se dividirían en dos partes: la primera a nivel teórica y la segunda en formato taller con asesoramiento para la preparación del producto concreto.

⁴³ Esta medida se propone como un apalancamiento en los egresados para impulsar el desarrollo y reconocimiento del docente y de la Escuela de Negocios.

Ventajas de este producto:

- El participante percibe un valor diferencial, brindado no sólo por el producto concreto que realizaría sino por el trato personalizado que recibiría.
- Aprendizaje para el docente al participar en el asesoramiento de los profesionales.
- Posibilidad de apertura para una posible consultoría o *incompanie*.

Dificultades a las que se enfrenta la propuesta:

- Esta modalidad supondría un mayor esfuerzo del docente a cargo de las sesiones. Para ello se propone trabajar con alumnos destacados de pregrado, quienes previa una capacitación podrían acompañar a los participantes del curso en la elaboración del producto concreto. Los alumnos de pregrado serían de cuarto y quinto nivel.
- Sobre el pago a los alumnos se sugiere un reconocimiento variable en función de los participantes que apoyen y previo a alcanzar un nivel mínimo de participantes (que garantice la rentabilidad del 40%). El valor agregado que obtendrían los alumnos del pregrado es la experiencia de asesorar a los participantes y reforzar los conocimientos que ha adquirido en el pregrado. Es probable que exista desconfianza de parte del participante sobre el asesoramiento que reciba del alumno, pero dependerá del alumno de pregrado demostrar sus capacidades y conocimientos (un proceso crítico es escoger a los alumnos que apoyarán).
- Por los riesgos que existen en este modelo, se sugiere realizar pilotos con cursos muy cortos y evaluar los resultados. Para la medición de los resultados, se podría considerar:
 - i. Resultados económicos: logro del 40%
 - ii. Percepción del participante sobre: calidad de las sesiones, calidad de los talleres y calidad del asesoramiento recibido por parte del alumno de pregrado.
 - iii. Percepción sobre la utilidad de los talleres.

iv. Percepción del alumno de pregrado: realizar una auto evaluación sobre su experiencia, los aprendizajes y mejoras que se podrían realizar al formato.

- o Existe un límite muy delgado con una consultoría. Por ello, se debe establecer y comunicar de manera muy clara en qué consiste el producto concreto que se puede obtener al matricularse al curso. Este formato ofrece valor a los distintos clientes: externos (participantes) e internos (docentes y alumnos de pregrado). El responsable de ejecutar y medir esta propuesta es el director ejecutivo.

b. Cursos especializados para alumnos de pregrado en verano:

Los cursos estarán dirigidos a alumnos desde cuarto nivel de las distintas escuelas de la universidad (Ingeniería, Comunicación, Derecho y Negocios). En este formato, la fórmula de rentabilidad se logra con un precio bajo y un alto volumen de participantes.

Una de las mayores ventajas del curso es la obtención de los datos del participante y la afiliación a la plataforma y redes sociales de los programas de extensión.

- Innovar en la forma en la cual se ofrecen los programas a los clientes: “programas más largos ofrecidos en partes, económicamente más accesibles”.

Responsable: director ejecutivo en trabajo conjunto con los jefes de área.

Tal cual lo realiza la competencia, los programas de especialización se podrían dividir y ofrecer en partes a los participantes:

Tabla 33. Nueva oferta de cursos y programas de especialización

Producto ofrecido	Requisitos para obtener diploma	Diploma	Duración (posible)	Precio de la competencia (modalidad presencial)
Un curso de especialidad.	Aprobar el curso.	Diploma por aprobar un curso de la especialización.	28 horas lectivas + examen	S/ 1780 soles.
Programa de especialización.	Aprobar cinco cursos del programa en un periodo máximo de dos años.	Diploma por aprobar cada curso + Certificado de especialización.	140 horas lectivas + exámenes	S/ 8900 soles aprox.

Fuente: elaboración propia

- Impulsar la oferta de *incompanies*:

Responsable: director ejecutivo.

Esta es una medida compleja por el tiempo que puede demandar el desarrollo y ejecución de la propuesta. No obstante, se debe tener en cuenta que Piura es una región con sectores particulares de negocios, como el sector agrícola y pesca, en los cuales se podrían aportar soluciones a los problemas de gobierno de personas. En el 2019, el área de Extensión recibió 20 consultas de empresas piuranas que requerían capacitaciones, sin embargo, sólo se pudieron responder oportunamente a cinco de ellas.

Los *incompanies* tienen el potencial de brindar un mayor margen que los programas regulares, y más importante aún, contribuyen en mayor medida al desarrollo de las especialidades de los docentes y la construcción del prestigio de la Escuela de Negocios.

- Captar potenciales clientes dentro de la comunidad de pregrado con CLC:

Responsable: director ejecutivo.

La propuesta incluye evaluar la posibilidad de ofrecer parte de los cursos (módulos) a los alumnos de pregrado (de todas las Facultades) con la promesa de convalidar el curso con los créditos de libre configuración (CLC) que exige su malla curricular. Esta medida tiene por finalidad mostrar parte del producto a los posibles futuros clientes y fidelizarlos para que, cuando empiecen a trabajar, consideren los programas que brinda la Escuela de Negocios dentro de sus opciones.

Debido a que no todos los alumnos de pregrado tienen la capacidad económica para costear un módulo del curso, se podría brindar una tarifa que al menos cubra los costos variables de atenderlos, considerando que el objetivo es fidelizarlo para obtener resultados en el mediano plazo, no en el corto plazo.

Además, dado que el alumno de pregrado compartirá aula con otros profesionales, es necesario exigirle un mínimo de rendimiento académico y competencias desarrolladas (evaluadas quizás en una entrevista) para que pueda participar sin mayor inconveniente en las actividades del módulo.

Por último, esta medida incrementará el prestigio de la escuela cara a los alumnos de pregrado, quienes valorarán la posibilidad de participar de programas con ejecutivos del entorno.

- Crear y custodiar un banco de casos y materiales para el desarrollo uniforme de los programas:

Responsable: director ejecutivo en coordinación de los jefes de área y docentes.

Es necesario que el material utilizado por los docentes se actualice y se logre uniformizar en cuanto a su presentación a los participantes, de modo que poco a poco se construya un sello distintivo del área. Es preciso indicar que el material pertenece al área de extensión y debe ser custodiado por las jefaturas de área para que los docentes que participen en el dictado de clases lo utilicen y poco a poco vayan creando nuevo material en base a la experiencia que poseen.

Esta medida debe ser acompañada con el establecimiento de una nueva política en la Escuela de Negocios referente a los derechos de uso sobre los casos y el material que desarrollan los docentes. Es decir, el material creado por el docente es de su autoría, pero la propiedad será de la Escuela de Negocios y en concreto del área de Extensión, de este modo cualquier docente que tenga la autorización del área puede utilizarlo para realizar las sesiones. Esta medida contribuye a mantener la calidad del servicio a los clientes.

- Establecer indicadores para medir el desempeño del área y sus colaboradores:

Responsable: director ejecutivo y vicedecano de posgrado.

Algunos de los indicadores sugeridos son:

Tabla 34. Indicadores sugeridos

Objetivo	Indicador	Meta
Incremento de los ingresos.	Incremento anual de los ingresos.	15% anual.
Logro del margen neto.	Margen neto.	40% de margen.
	Control de los costos en base a los presupuestos.	3% de desviación máxima.
Fidelización.	Número de cursos en los que se matricula un mismo alumno.	Tres cursos de todo el programa de especialización ⁴⁴ .
Satisfacción.	Nivel de satisfacción medido en encuestas.	95% en cada curso.
Asegurar la calidad de los programas.	Número de veces en los que se dicta el programa al año.	Dos veces al año.
Elaborar material y casos de estudio actualizados.	Número casos creados por los docentes.	Dos casos por docente al año.

Fuente: elaboración propia

⁴⁴ Se han considerado tres de los cinco cursos que componen el programa de especialización.

El personal del área comercial debe tener un sistema de evaluación acorde con los objetivos establecidos. Esta evaluación debe tener una parte cuantitativa que esté relacionado a algún tipo de bono o remuneración variable.

Todas las medidas propuestas tienen por objetivo mejorar el desempeño y por ende los resultados del área, quizás no en el corto plazo, por la coyuntura que ha generado la pandemia del COVID-19, pero si en el mediano plazo por medio del mayor involucramiento de los docentes en la gestión y renovación de los programas de extensión, junto con el establecimiento de sistemas formales que guíen el quehacer diario de los colaboradores.



Conclusiones

En este trabajo de investigación se elaboró un plan de acción que se espera contribuya con la mejora de los resultados del área de estudio, para ello ha sido de vital importancia la aplicación del modelo de congruencia MAP en la realización del diagnóstico organizacional integral, ya que permitió un análisis ordenado y enfocado en la evaluación de los cuatro pilares de una organización: la estrategia, la cultura, la organización y el modelo de negocio.

La aplicación práctica de los modelos de congruencia no ha sido muy documentada en investigaciones anteriores, existe amplia bibliografía a nivel teórico sobre sus orígenes y estructuras de aplicación, pero muy poca casuística sobre los resultados de su aplicación por parte de los directivos de las organizaciones.

En este sentido, esta investigación se constituye como una guía de aplicación del MAP, un modelo de congruencia desarrollado en el PAD - Escuela de Alta Dirección que propone el análisis de los elementos clave de una organización mediante la comparación de la situación actual con la deseada, a partir de ello se definen una serie de ajustes que encausan el diseño de un plan de acción acorde con las necesidades de la organización.

Asimismo, la elaboración del plan de acción requiere de un especial cuidado, ya que cada acción que se propone debe corresponder a los ajustes que se detectan en el diagnóstico. Estas acciones se interrelacionan y son dependientes entre ellas logrando en su ejecución círculos virtuosos que sostienen el modelo de negocio.

En base al diagnóstico realizado se concluye que los motivos por los cuales la Unidad de Extensión no ha alcanzado las metas establecidas, reportando una disminución de sus resultados en los últimos tres periodos, son: carencia de estrategia, descuido del fortalecimiento del recurso crítico (docentes), falta de cohesión en los procesos clave para la creación de programas de especialización y ausencia de sistemas formales. La cultura humanista, por el contrario, está muy bien arraigada en los colaboradores, pero no es suficiente para lograr los resultados deseados.

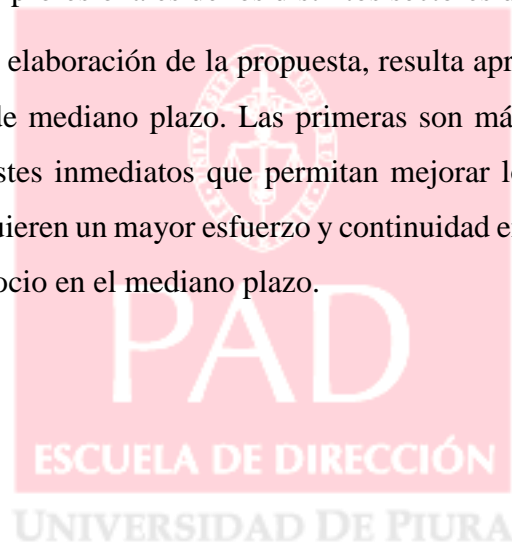
Por otro lado, es importante señalar que la innovación en el producto, el servicio y las formas en las cuales se ofrecen, son necesarios para lograr un posicionamiento en los clientes. Este caso demuestra que no es sostenible ofrecer el servicio educativo considerando como principal atributo el prestigio de la marca que tiene la Universidad, hace falta que los clientes

valoren la calidad de los programas de especialización por su contenido actualizado, la especialización de los docentes y por su puesto el buen trato a los participantes.

En virtud de lo señalado, es importante resaltar que los docentes constituyen el recurso crítico para lograr un crecimiento sostenible en el negocio, por ello es adecuado involucrarlos en las actividades y procurar su desarrollo profesional y personal mediante planes de formación continuos.

En este negocio, el área de extensión se constituye como una unidad estratégica para la Escuela de Negocios, ya que permite el logro de tres objetivos concretos: mejorar los resultados económicos, servir de medio para fortalecer el desarrollo profesional de los docentes (mediante la investigación y el acercamiento a las necesidades de las industrias), y contribuye con la formación integral de los profesionales de los distintos sectores de la región.

Por último, para la elaboración de la propuesta, resulta apropiado clasificar las acciones en medidas de corto y de mediano plazo. Las primeras son más sencillas de aplicar y están enfocadas a realizar ajustes inmediatos que permitan mejorar los resultados del periodo, en cambio las segundas requieren un mayor esfuerzo y continuidad en su ejecución y buscan lograr la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo.



Bibliografía

- Alcázar García, M. (2005). Introducción al Octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 93, 5-87.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (julio, 2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (octubre, 2019). *Niveles socioeconómicos 2019*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2020). *Dashboards personas*. Recuperado de <https://app.klipfolio.com/dashboard#999638d2b19742a6c976222cf4e1f141>
- Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura [BCRP Piura]. (10 de diciembre, 2018a). *Caracterización del departamento de Piura*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura [BCRP Piura]. (10 de diciembre, 2018b). *Caracterización del departamento de Lambayeque*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/lambayeque-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Piura [BCRP Piura]. (noviembre, 2019). *Piura: Síntesis de Actividad Económica*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2019/sintesis-piura-11-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. Sucursal Trujillo [BCRP Trujillo]. (5 de diciembre, 2018). *Caracterización del departamento de La Libertad*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>
- Bazán, M. y Garrido-Lecca, J. (2018). *Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP)* [archivo Word]. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Begazo, J. y Fernández, W. (julio-diciembre, 2015). Los millennial peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el tercer milenio*, 18(36), 9-15.
- Burke, W. W. y Litwin, G. H. (septiembre, 1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.

- Burke, W. W., Galarza Chardí, R. y Palazón, R. (1988). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*. Wilmington, Delaware: Addison Wesley Iberoamericana.
- Camacho, G. (5 de febrero, 2019). *Cómo dirigir en tiempos de “millennials”*. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2019/como-dirigir-en-tiempos-de-millennials/>
- Campos, G., y Martínez, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, VII (13), 45-60.
- Campus Virtual Romero (2019). *Módulo plan de negocios*. Recuperado de <https://www.campusromero.pe/institucion/universidad-del-pacifico>
- Castillo, G. (2019). *Los sistemas formales de la organización según Juan Antonio Pérez López y Carlos Llano* (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Piura, Perú.
- Coleman, J. (enero, 2018). Organizational diagnosis in the logistics sector in Ghana: an application. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(2), 1-8.
- Cooper, R. (2015). *The shared services organizational model in higher education enrollment management: the application of the transactional components of the Burke-Litwin model of organizational performance and change and the moderating effect of employee engagement on individual motivation* (Tesis doctoral, The University of Texas at Tyler, Department of Human Resource Development and Technology, Estados Unidos). Recuperado de https://scholarworks.uttyler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=hrd_grad
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Dubs de Moya, R. (2004). Una estrategia metodológica para el proyecto factible. *Entretemas*, 1(1), 86-100.
- Dubs de Moya, R. (diciembre, 2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 3(2), 1-18.
- Filgueiras Sainz de Rozas, M. L. (2008). Una aproximación al estudio de la cultura organizacional y su coherencia. *Folleto Gerenciales*, 12(5), 26-36.
- García Navarro, V. A. (mayo, 2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura. *Perspectivas*, (39), 75-102.
- Ghiglini, J., y Molinari, J. (2018). *Creación de una propuesta de innovación para Crosland Logística S.A.C.* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

- Henriquez, M. (enero, 2019). *Seminario de investigación básica para asesores de TI* [archivo Word]. Piura: Universidad de Piura.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1996). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Ipsos Perú (junio, 2018). *New consumer, new research, new business!* Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- IpsosGroup. (febrero, 2019). *Generaciones en el Perú*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-02/generaciones-05.pdf>
- La Malinche. (2020, 26 de octubre). *Wikipedia*. Recuperado el 30 de octubre de 2020 de https://es.wikipedia.org/wiki/La_Malinche
- Ley N° 30220, Ley Universitaria. (9 de julio de 2014). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/_30220_-_09-07-2014_10_14_18_-Nueva_Ley_Universitaria.pdf
- Marín-Idárraga, D. A., y Cuartas Marín, J. C. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión*, 22(1), 153-168.
- Nadler, D. A., y Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez López, J. A. (1996). *Introducción a la Dirección de Empresas. La empresa: Organización Humana*. Lima: Universidad de Piura. PAD- Escuela de Dirección.
- Pérez, S. (16 de agosto de 2019). *Estudios semipresenciales y virtuales: ¿qué tan beneficiosos son?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2020/02/presencial-o-virtual-cuales-son-las-ventajas/>
- Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Encuesta demográfica y de salud familiar - ENDES 2013: nacional y departamental*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1151/
- Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de*

- Comunidades Indígenas*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
- Perú. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (12 de setiembre de 2017). Decreto Supremo que aprueba el Plan de la Reconstrucción al que se refiere la ley N° 30556, ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, y sus modificatorias (Decreto Supremo N° 091-2017-PCM). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.rcc.gob.pe/plan-integral-de-la-reconstruccion-con-cambios/>
- Perú. Presidencia del Consejo de Ministros. Autoridad para la Reconstrucción con Cambios [ARCC]. (2020). *Plan integral. Alcance general*. Recuperado de <https://www.rcc.gob.pe/2020/main-home/plan-integral/alcance-general/>
- Perú. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2019). *Universidades licenciadas*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM. (2020). *Conoce nuestros programas*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/programas>
- Porras, C. y Raymundo, C (2013, del 15 al 16 de octubre). Modelos de diagnóstico organizacional y su relación con los procesos de adopción de estrategias de TI como Cloud Computing [congreso]. *V Congreso Iberoamericano SOCOTE - Soporte del Conocimiento con la Tecnología*, Lima, Perú. Recuperado de https://www.academia.edu/10127760/Diez_casos_de_ciberperiodismo_universitario_en_nueve_facultades_de_comunicaci%C3%B3n_social_periodismo_de_Colombia
- Porter, M. (enero, 2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-93.
- Presencial o virtual: ¿cuáles son las ventajas? (24 de febrero, 2020). *Revista G de Gestión*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2020/02/presencial-o-virtual-cuales-son-las-ventajas/>
- Reed, G. W., Tushman, M. L., y Kapadia, S. R. (noviembre, 2018). Operational efficiency and effective management in the catheterization laboratory: JACC review topic of the week. *Journal of the American College of Cardiology*, 72(20), 2507-2517.

- Robledo, J. (2013). *Modelo de congruencia sistémica de la organización*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Modelo-de-Congruencia-Sistemica-de-la-Organizacion-Fuente-Adaptado-de-Nadler_fig1_296327747
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Rodríguez M., D. (2005). *Diagnostico organizacional*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Rojas Crotte, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.
- Sabir, A. (enero, 2018). The congruence management -a diagnostic tool to identify problem areas in a company. *Journal of Political Science and International Relations*, 1(2), 34-38.
- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo [USAT]. (2020). *Especialízate en la USAT*. Recuperado de <http://especializate.usat.edu.pe/>
- Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección (2018). *Procedimiento para la elaboración y presentación del trabajo para optar el grado de Maestro en el PAD Escuela de Dirección* [archivo PDF]. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Universidad Esan [ESAN]. (2019). *Programas académicos*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/programas-academicos/>
- Universidad Nacional de Piura [UNP]. (2020). *Escuela de Posgrado UNP*. Recuperado de <http://epg.unp.edu.pe/eposgrado/>
- Universidad Privada del Norte [UPN]. (2019). *Diplomados*. Recuperado de <https://postgrado.upn.edu.pe/es/diplomados>
- Washington Barrientos, J. (julio-diciembre, 2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas. Abriendo la caja negra del ajuste contingente. *Ciencias Administrativas*, (2), 21-32. Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/689/672>
- Zegel IPAE (2020). *Diplomados*. Recuperado de <https://www.zegelipae.edu.pe/diplomados>

Anexos

Anexo 1. Guía de observación de documentos y procesos

Propósito de la observación:

El propósito de la observación documentaria y de procesos, es obtener información sobre cómo funciona formalmente el área de extensión, así como datos de su entorno, para que, a partir de ello, se pueda elaborar un diagnóstico certero sobre la situación actual en base a lo señalado en el MAP.

Guía (complete todos los campos pues son obligatorios)

1. Nombre del observador: _____
2. Tipo de observación: Documento _____ Proceso _____
3. Fecha (s) de observación: _____
4. Tipo de documento⁴⁵ o proceso: _____
5. Antigüedad del documento: _____
6. Nombre o cargo de la persona que proporcionó el documento:

7. Relación con los pilares del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP):
 - Estrategia (incluye el entorno externo)
 - Cultura
 - Organización
 - Modelo de negocio
8. Descripción del documento o proceso (contenido):

_____.
9. Observaciones:

_____.

Fuente: elaboración propia

⁴⁵ Puede ser impreso, grabación, relacionada con un software de la computadora, documento web, información procedente de redes sociales.

Anexo 2. Guía de preguntas para entrevista a profundidad

Trabajo de investigación 2020

Tipo de entrevista: Semi- Estructurada

Finalidad: Evaluar el grado de conocimiento de los trabajadores sobre el área.
Medir la satisfacción del personal interno y el clima laboral.
Detectar oportunidades de mejora en el área desde el punto de vista de los empleados.

Características: Confidencial.

Duración aproximada: 2 horas.

Entrevistador:

Nombre y apellidos completos: _____

Entrevistado:

Nombre y apellidos completos: _____

Cargo: _____

Antigüedad en el área: _____

Función principal del puesto: _____

Preguntas:

Estrategia

1. ¿Conoces cuál es la estrategia de tu área? Podrías definirla.
2. ¿Tus jefes conocen el entorno y toman decisiones eficaces?
3. ¿Hay objetivos estratégicos claros?
4. ¿Como proyectas que será este año para el área?

Sistemas de dirección y control

2. ¿Cómo evaluarías los procedimientos establecidos en área? Es decir, los consideras burocráticos o por el contrario crees que facilitan el desarrollo de las labores.
3. ¿Cómo se mide el rendimiento de tu área? ¿Existen indicadores?
4. ¿Cómo se mide tú rendimiento? ¿Existen indicadores, metas?
5. ¿Consideras que tu jefe realiza un seguimiento a tu trabajo?
6. ¿Cuál es tu horario de trabajo? ¿Cuántas horas reales le dedicas a la realización de tus tareas respecto a tu jornada de 8 horas?
7. ¿Existen políticas de ascensos y promociones en el área?

Estructura formal

8. ¿Existen una distribución de funciones y de mando claros?
9. ¿Cómo calificarías la estructura formal del área – organigrama y número de miembros del área?
10. ¿Crees que el personal y recursos disponibles son suficientes para el cumplimiento de los objetivos propuestos?

Saber distintivo

11. ¿Cómo se fomenta el aprendizaje en su área?
12. ¿Cuándo existe una idea innovadora se estudia, aprueba y se retroalimenta al proponente respecto de su implementación o descarte?
13. ¿Has recibido algún tipo de entrenamiento o capacitación para el desempeño de tus labores? *Si la respuesta es no ¿Cómo has aprendido?*
14. ¿Crees que los vendedores tienen las competencias adecuadas para realizar su labor?

Estilos de dirección

15. ¿Cómo definirías el estilo de dirección de tu jefe? Delegante / absorbente ¿Comunica los objetivos del área?
16. ¿El jefe brinda retroalimentación oportuna? ¿Tiene apertura y fomenta la comunicación ascendente y horizontal?
17. ¿Percibes que tienes autonomía para tomar ciertas decisiones del ámbito de tus funciones?
19. ¿Consideras que tu jefe te conoce, y tus competencias y oportunidades de mejora?

Estructura real (como se interrelaciona los miembros del área)

20. ¿Ante una dificultad, percibes apoyo de parte de tus compañeros de trabajo?
21. Además de las reuniones de trabajo, ¿tienen o propician otro tipo de reuniones más informales? ¿Deportes de confraternidad, almuerzos de cumpleaños, etc?
22. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo? ¿Es buena la calidad del trabajo en equipo y la amistad entre los miembros del área?

Misión externa

23. Si existe algún problema con un cliente, ¿quién se encarga de resolverlo? ¿Como evaluarías la respuesta o solución que se le brinda a los clientes?
24. ¿Consideras que los procedimientos de ventas son los más adecuados para captar clientes? ¿Cómo evaluarías la fuerza de venta? ¿Por qué?
25. ¿Con frecuencia se están mejorando los productos, en función de las necesidades de clientes y consumidores?

26. ¿Cómo crees que los perciben los clientes? ¿Y cómo perciben nuestros productos?

27. ¿Sabes si nuestros clientes recomiendan nuestros programas?

Valores de la dirección

28. ¿Qué valores ostentan los directivos del área? ¿podrías mencionarlos?

29. ¿Consideras que en el área es tan importante el logro del objetivo como la forma en que se consigue?

30. Ante una situación compleja en la que tú has estado involucrado, ¿percibes justicia en tu área?

31. ¿Qué crees que es lo más relevante para la jefatura de tu área cuándo toma decisiones?

Misión interna

32. ¿Cómo calificarías las condiciones físicas, ambientales y de seguridad en el trabajo?

33. ¿Consideras que tu remuneración es justa respecto a las labores que realizas? ¿Cómo calificarías los rangos salariales en tu área?

34. ¿Qué es lo que te motiva a realizar tu labor?

35. ¿Qué es lo que te desmotiva a realizar tu trabajo?

36. ¿Consideras que la organización y el área verdaderamente se preocupan por tu desarrollo?

General

36. Desde tu perspectiva ¿Cuáles son los problemas que afronta tu área? ¿Tienes sugerencias de mejora?

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Validación de guía de preguntas para entrevistas a profundidad

Juicio de Experto N° 1

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____

2. ¿Los ítems son pertinentes para recoger información y evaluar la estrategia, la cultura y la organización del área en estudio?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____

3. ¿Los ítems son pertinentes para detectar problemas en el área de extensión?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____

4. ¿Los ítems son pertinentes para detectar oportunidades de mejora?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____

5. ¿Considera que la redacción es la adecuada?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____ Puede mejorarla. Se sugiere en algunos casos.

6. ¿Considera válido este instrumento?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____


Dra. Cecilia Venegas de Ruiz

Nombre y firma del experto

Fecha de validación: 15 de diciembre de 2019

Juicio de Experto N° 2

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____

2. ¿Los ítems son pertinentes para recoger información y evaluar la estrategia, la cultura y la organización del área en estudio?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____

3. ¿Los ítems son pertinentes para detectar problemas en el área de extensión?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____

4. ¿Los ítems son pertinentes para detectar oportunidades de mejora?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____

5. ¿Considera que la redacción es la adecuada?

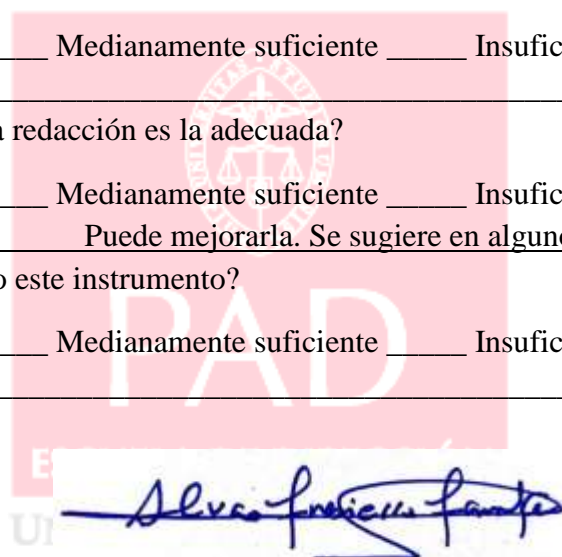
Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____ Puede mejorarla. Se sugiere en algunos casos.

6. ¿Considera válido este instrumento?

Suficiente Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones: _____



Dr. Alvaro Tresierra Tanaka

Nombre y firma del experto

Fecha de validación: 16 de diciembre de 2019