



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE  
LA UNIVERSIDAD DE PIURA EN CAMPUS LIMA, PERÚ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumna: María Elena Arce Almenara  
Profesor Guía: Antonio Farías Landabur**

**Santiago, Julio 2017**

## **DEDICATORIA**

A San Josemaría, por su genialidad en impulsar la Universidad de Piura.

A mis padres, Jorge y Chela, quienes desde el cielo han seguido mis pasos en este desafío.

A mis hermanos y cuñados, Marichela y Felipe, Cecilia, Jorge Luis y Darie, Miguel, Luz María y Manuel, Bernardo, Guillermo y Maricarmen y Rafael y Nery, quienes con su ejemplo hacen de mi vida profesional una aventura.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo, que parte de la necesidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura de contar con un instrumento de control de gestión, no habría sido posible sin el aporte de varias personas que de un modo u otro colaboraron conmigo, y a quienes agradezco de veras.

Debido al espacio, me limito a señalar: a mis amigas Giada e Ibis, por sus críticas constructivas; a mi prima Ana, por su constante apoyo; a mi sobrino Álvaro, por darme posibilidades de aprendizaje en su empresa; a mis profesores, personal administrativo y bibliotecarios de la Universidad de Chile; a mi asesor y maestro, Antonio Farías, por su dedicación e interés en este objetivo, y a la Universidad de Piura, por la confianza depositada en mí.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.....	7
I.1 Descripción de la organización.....	7
I.2 Descripción de la unidad de negocio.....	8
CAPÍTULO II DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	12
II.1 Declaraciones estratégicas .....	13
II.1.1. Análisis y definición de Misión de la unidad de negocio .....	15
II.1.2. Análisis y definición de Visión de la unidad de negocio .....	16
II.1.3. Definición de Valores esenciales o Creencias .....	18
II.2 Análisis estratégico .....	20
II.2.1. Análisis externo de las variables estratégicas .....	26
II.2.1.1. Análisis del macroambiente .....	27
II.2.1.2. Análisis de la industria: educación universitaria en Lima, Perú.....	45
II.2.1.3. Tabla, listado de Oportunidades y Amenazas resultantes del análisis externo.....	61
II.2.2. Análisis interno de las variables estratégicas. La cadena de valor .....	62
II.2.2.1. Las actividades primarias de la cadena de valor .....	66
II.2.2.2. Las actividades secundarias de la cadena de valor ....	81
II.2.2.3. Tabla listado de las Fortalezas y Debilidades resultantes del análisis interno.....	91
II.2.3. Análisis FODA .....	92
II.2.3.1. Análisis cuantitativo del cuadrante de Fortalezas y Oportunidades .....	93
II.2.3.2. Análisis cuantitativo del cuadrante de Fortalezas y Amenazas .....	94
II.2.3.3. Análisis cuantitativo del cuadrante de Debilidades y Oportunidades .....	96

II.2.3.4. Análisis cuantitativo del cuadrante de Debilidades y Amenazas .....	98
II.3 Formulación estratégica .....	99
II.3.1. Declaración de la propuesta de valor y sus atributos .....	100
II.3.2. Relación entre los atributos de la propuesta de valor y los valores .....	103
II.3.3. Relación entre los atributos de la propuesta de valor y el análisis FODA.....	105
II.3.3.1. Tabla de relación del atributo Acompañamiento Integral y el FODA.....	106
II.3.3.2. Tabla de relación del atributo Financiamiento para los estudios y el FODA .....	107
II.3.3.3. Tabla de relación del atributo Alta Empleabilidad y el FODA .....	108
 CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	 109
III.1. Importancia del modelo de negocio. Modelo Canvas.....	109
III.1.1. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio .....	111
III.1.2. Relación del modelo de negocio y la propuesta de valor.....	128
III.1.3. Análisis de rentabilidad del modelo de negocio .....	130
III.2. Mapa estratégico de la facultad.....	132
III.2.1. Importancia como herramienta de planificación y control .....	133
III.2.2. Representación del mapa estratégico para la Facultad .....	135
III.2.3. Diccionario de objetivos del mapa estratégico.....	137
III.3. El cuadro de mando integral.....	138
III.3.1. El cuadro de mando integral para la Facultad .....	141
III.3.2. Principales iniciativas estratégicas .....	142
 CAPÍTULO IV ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	 145
IV.1. Importancia del desdoblamiento estratégico .....	146
IV.2. Los tableros de gestión para las unidades funcionales .....	149
IV.3. Los tableros de control y las iniciativas .....	154
IV.4. La motivación de los empleados y el esquema de incentivos .....	157
IV.5. El esquema de incentivos para la Facultad.....	161
 CONCLUSIONES .....	 166
 BIBLIOGRAFÍA.....	 171

ANEXOS.....	174
Anexo 1: Visión, Misión y Valores de la organización Universidad de Piura .....	174
Anexo 2: Escalas de medida para cada uno de los activos intangibles	176
Anexo 3: CEPAL. Producto Bruto Interno (PBI) América Latina y el Caribe 2014-2016 .....	178
Anexo 4: Ranking Webometrics 2016 para Latinoamérica Perú.....	177
Anexo 5: INEI. Interés de los jóvenes por carreras universitarias. Comparativo 2011 y 2014.....	178
Anexo 6-I: Ránking de América economía 2016 - I parte .....	180
Anexo 6-II: Ránking de América economía 2016 - II parte .....	181
Anexo 7: Flujo de customer relationship management .....	182
Anexo 8: INEI. Motivos de elección de la universidad donde estudiaron, según egresados por tipo de universidad, 2014 .	184
Anexo 9: Oxford Economics. Demanda de las empresas de habilidades en los egresados universitarios hacia 2021 .....	183
Anexo 10: Organigrama de la Facultad en Campus Lima .....	184

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Estructura % del PBI según actividad económica 2016.....	28
Gráfico 2.	Tasa de interés activa 2007-2016.....	28
Gráfico 3.	Población 2001 – 2015.....	29
Gráfico 4.	Composición piramidal porcentual de la población en Lima en 2015.....	30
Gráfico 5.	Tendencia de universidades privadas 1980-2014.....	32
Gráfico 6.	Cantidad de universidades públicas y privadas 2000-2014.....	32
Gráfico 7.	Inversión Perú en I&D como % del PBI.....	33
Gráfico 8.	Porcentaje de empleadores que declaran dificultad para cubrir puestos laborales (2007-2015) vs. Mundo y América Latina.....	34
Gráfico 9.	Perú: Requerimiento de trabajo en el sector privado formal según principales actividades económicas 2014-2020 (participación porcentual en la demanda total).....	35
Gráfico 10.	Cantidad de artículos publicados en el mundo.....	40
Gráfico 11.	Artículos publicados en LA.....	40
Gráfico 12.	Número de emergencias ocasionadas por fenómenos naturales y antrópicos, 2010-2014.....	42
Gráfico 13.	Número por tipo de emergencias en 2014.....	43
Gráfico 14.	Cantidad de emergencias por regiones (departamentos) 2013-2014.....	44
Gráfico 15.	Alumnos graduados en universidades públicas, privadas y Universidad de Piura.....	47
Gráfico 16.	Carreras de mayor demanda.....	48
Gráfico 17.	Cantidad de universidades en Lima y resto del país.....	50
Gráfico 18.	Nº de carreras acreditadas en universidades.....	51
Gráfico 19.	Nº de publicaciones de universidades en SCOPUS.....	52
Gráfico 20.	Revistas científicas en el Perú por instituciones.....	53
Gráfico 21.	Número de becas Beca 18 2012-2015.....	56
Gráfico 22.	Becas 18 por área de conocimiento 2012-2015.....	57
Gráfico 23.	Porcentaje del gasto público en programas de becas y créditos educativos en Perú, Chile, Colombia y México (2012-2014).....	57
Gráfico 24.	Programación presupuestal de Becas PRONABEC para el periodo 2012-2018 (millones de nuevos soles y becarios subvencionados).....	58
Gráfico 25.	Sectores de mayor demanda laboral.....	59
Gráfico 26.	Nº Alumnos matriculados en Campus Lima.....	65
Gráfico 27.	Cadena de valor de la Facultad.....	65

Gráfico 28. Motivos de elección de una universidad para estudiar. ....	68
Gráfico 29. Demanda de carreras universitarias e imagen de la UDEP – Alumnos Lima. ....	69
Gráfico 30. Asociación de atributos a las universidades. ....	70
Gráfico 31. Grado de conciencia de universidades. ....	71
Gráfico 32. Carreras que el alumno tiene pensado estudiar. ....	72
Gráfico 33. Cantidad de becas por Universidad. ....	73
Gráfico 34. Empleabilidad universidades 2016. ....	81
Gráfico 35. Comparativo de profesores doctores y a tiempo completo. ....	82
Gráfico 36. Resumen alumnos último ciclo. ....	85
Gráfico 37. Resumen alumnos V ciclo. ....	85
Gráfico 38. Grados académicos en la plana docente 2016. ....	88
Gráfico 39. Proporción de alumnos en la dimensión inclusión social. ....	90
Gráfico 40. Análisis de ventajas que impulsan oportunidades. ....	94
Gráfico 41. Análisis de ventajas que defienden de las amenazas. ....	95
Gráfico 42. Análisis de las desventajas que impiden aprovechar oportunidades y cómo defenderse. ....	97
Gráfico 43. Análisis de las desventajas que acentúan las amenazas y cómo defenderse. ....	99
Gráfico 44. Modelo de negocios CANVAS. ....	111
Gráfico 45. Periodos de la relación con el cliente. ....	117
Gráfico 46. Escala de pago de pensiones. ....	125
Gráfico 47. Aumento % de alumnos en Campus Lima 2014-2016. ....	134
Gráfico 48. Mapa y temas estratégicos de la Facultad en Campus Lima. ....	136
Gráfico 49. Organigrama de la Facultad en Campus Lima. ....	148
Gráfico 50. Organigrama de Programa Académico. ....	148
Gráfico 51. Unidades funcionales relacionadas a los objetivos estratégicos de creación de valor de cada tema estratégico. ....	149
Gráfico 52. Tablero de gestión de Programa Académico. ....	150
Gráfico 53. Tablero de gestión de Secretaría Académica. ....	152



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de los glaciares tropicales estimados en 2006. ....	41
Tabla 2.	Listado de oportunidades y amenazas .....	61
Tabla 3.	Reputación de universidades.....	67
Tabla 4.	Fortalezas y debilidades resultantes del entorno interno. ....	91
Tabla 5.	FODA cuantitativo de las fortalezas y oportunidades. ....	93
Tabla 6.	FODA cuantitativo de las fortalezas y amenazas.....	95
Tabla 7.	FODA cuantitativo de las debilidades y oportunidades.....	96
Tabla 8.	FODA cuantitativo de las debilidades y amenazas.....	98
Tabla 9.	Relación entre la propuesta de valor y los valores de la organización.....	105
Tabla 10.	Análisis de la relación entre el atributo Acompañamiento Integral y el análisis FODA. ....	106
Tabla 11.	Análisis de la relación entre el atributo Financiamiento para los Estudios y el análisis FODA.....	107
Tabla 12.	Análisis de la relación entre el atributo Alta Empleabilidad y el análisis FODA.....	108
Tabla 13.	Estructura de costos de la Facultad.....	128
Tabla 14.	Análisis de la relación entre los elementos del modelo de negocio y la propuesta de valor.....	129
Tabla 15.	Diccionario de objetivos del mapa estratégico de la Facultad en Campus Lima.....	137
Tabla 16.	Cuadro de mando integral. ....	141
Tabla 17.	Iniciativas estratégicas para los objetivos de Clientes y de Procesos internos. ....	143
Tabla 18.	Tablero de control de Programa Académico.....	154
Tabla 19.	Tablero de control de Secretaría Académica.....	155
Tabla 20.	Análisis de iniciativa estratégica para los objetivos de Input de Programa Académico. ....	156
Tabla 21.	Análisis de las iniciativas estratégicas para Secretaría Académica.....	157
Tabla 22.	Esquema de incentivos al Director de Programa Académico .....	162
Tabla 23.	Esquema de incentivos para la Secretaría Académica.....	163

## RESUMEN

El estudio consiste en diseñar un sistema de control de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura en Campus Lima. Nace de la necesidad de sus directivos, quienes, ante el rápido crecimiento logrado en trece años, ven conveniente asegurar la estrategia asumida desde sus inicios en Piura, a 1000 km. de distancia.

Se utilizan modelos de control de gestión caracterizados por la definición de objetivos, métricas y metas y por la necesidad de iniciativas estratégicas concretas. Partiendo del análisis respectivo, se enuncia la propuesta de valor y el modelo de negocio; se planifican los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de la organización y se proponen herramientas de gestión y control alineando dos unidades funcionales.

La información se ha analizado mediante el método cualitativo. Los documentos fuente son el Estatuto, el Ideario Institucional y los Reglamentos Internos; las entrevistas personales con directivos y responsables. Las fuentes secundarias corresponden a la plataforma de la Universidad de Piura, así como a las correspondientes de instituciones públicas y de los sectores nacional e internacional.

En conclusión, se corrobora la eficacia de hacer explícita una estrategia mediante métodos formales; la necesidad del alineamiento organizacional para la implementación de la misma; el control efectivo por medio de indicadores de desempeño no financieros; así como la relevancia de orientar el control hacia el crecimiento organizacional a largo plazo.

## ABSTRACT

The study consists on designing a management control system for the Faculty of Economics and Business Sciences of the University of Piura at Campus Lima. The need arises from its directors, who, due to the rapid growth achieved in thirteen years, see fit to secure the strategy assumed from its beginnings in Piura, 1000 km. away.

Management control models characterized by the definition of objectives, metrics and goals and the need for concrete strategic initiatives are used. Starting from the respective analysis, the value proposition and the business model are stated; the strategic objectives are planned in the four perspectives of the organization and management and control tools are proposed aligning two functional units.

Information has been recollected from primary and secondary sources analyzed using the qualitative method. The source documents are the statute, the institutional principles or *Ideario* and the internal regulations; personal interviews with managers and heads of functional units. Secondary sources correspond to the platform of the University of Piura as well as those of public institutions and the national and international sector.

In conclusion, the effectiveness of making an explicit strategy through formal methods is corroborated; the need for organizational alignment for its implementation; effective control using non-financial performance indicators; as well as the relevance of guiding control towards long-term organizational growth.

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de pregrado de la Universidad de Piura inició actividades en la ciudad de Lima el año 2003. Desde entonces, impulsada por la experiencia, el prestigio y la solidez de la Universidad consolidados en Piura durante casi 40 años, esta Facultad ha crecido rápidamente en sus tres programas académicos brindando a la sociedad profesionales de prestigio capaces de desarrollar las políticas públicas del país y de dirigir organizaciones. Su interés es formar jóvenes con el mejor perfil académico, con capacidad de desarrollarse con formación íntegra y deseosos de servir a la sociedad buscando soluciones factibles a problemas reales y mediante un trabajo bien hecho.

Dada las dimensiones actuales de la Facultad desarrolladas en estos casi quince años, en estructura, número de profesores y de alumnos, y ante circunstancias distintas a Piura por encontrarse ubicada en la capital, donde hay más posibilidades de seleccionar ingresantes, distintas salidas profesionales, también más competencia y distancias muy notorias, los directivos se encuentran ante la necesidad de asegurar la implementación de la estrategia organizacional en Lima. Es relevante también el estilo de dirección, consolidado bajo una única estructura para ambas sedes de manera vertical bajo un solo Rector y un Decano de la Facultad, aunque con el Consejo Superior y el Consejo de Facultad como entes de gobierno colegial.

Es por esto que, si bien a lo largo de estos años se han ido programando prácticas de control en algunas áreas, hacía falta un estudio completo que facilite redefinir la estrategia, desarrollarla, planificarla con objetivos definidos y

conseguir el correspondiente alineamiento de cada una de las áreas funcionales. Era necesario revisar y actualizar la información oportuna y de acuerdo a las nuevas circunstancias para que, a partir de una propuesta de valor real y con el deseo concreto de servir a la sociedad, como se ha hecho siempre, con profesionales de primer nivel, se pueda identificar los procesos clave y evaluar las mejoras necesarias, teniendo en cuenta los recursos escasos.

No es en vano aclarar que, se trata de una Universidad privada sin fines de lucro, comprometida con la búsqueda de la verdad a través del conocimiento, con un profundo sentido cristiano de la vida, y que no se desentiende de las necesidades económicas de sus estudiantes para quienes busca soluciones. Es por esto que la Facultad, identificada con el ideario de la organización y comprometida con el país, y la sociedad en general, a largo plazo, pone en práctica este estudio.

Bajo esta iniciativa, el presente trabajo abarca el desarrollo de la estrategia, el planeamiento estratégico de la Facultad como unidad de negocio, y el desdoblamiento a dos unidades funcionales, responsables de objetivos de procesos internos del cuadro de mando integral; concluye con la propuesta de un esquema de incentivos con la finalidad de promover el alineamiento, vertical y horizontal, de esas áreas funcionales.

#### Objetivo General

El presente estudio tiene por objetivo general diseñar un sistema de control de gestión en una facultad académica universitaria que no cuenta propiamente con un sistema formal de control y se ve necesario, dado el desarrollo alcanzado en sus trece años de funcionamiento, la conveniencia de redefinir su estrategia, identificar sus objetivos y poder implementar las herramientas necesarias y sistemáticas para la gestión, el alineamiento y control de la misma.

## Objetivos Específicos

Se desprenden los siguientes objetivos específicos: formulación de la estrategia; diseño del modelo de negocio y desarrollo del mapa y del cuadro de mando integral alineado a los fines de la organización; análisis de la causalidad de objetivos y metas de los temas estratégicos; identificación de iniciativas estratégicas; desdoblamiento a dos áreas funcionales y sus correspondientes tableros de control; propuesta de un esquema de incentivos que permita el alineamiento correspondiente.

## Justificación

Las organizaciones se preocupan por administrar eficientemente sus recursos y alcanzar los desempeños deseados, para lo cual necesita un plan de objetivos e implantar iniciativas con acierto y de acuerdo a las circunstancias cambiantes. Interesa también alinear el entendimiento de los integrantes en la formulación de la propuesta de valor, y su comportamiento, tanto para orientar las capacidades y habilidades específicas, como para motivar y unificar intereses en todos y cada uno de los niveles funcionales y personales. En pocas palabras, se trata de generar tensión en todos los implicados dentro y fuera de la organización; implementar la estrategia en todos los ámbitos operativos y de gestión de la organización; para finalmente revisarla. Teniendo en cuenta los adelantos en materia de control de gestión, por ejemplo, el sistema cerrado de Kaplan y Norton (2013), se ve necesario aplicar los conocimientos científicos y las herramientas técnicas que faciliten el diseño de un sistema de control de gestión para la facultad en mención.

## Alcance y limitaciones

La propuesta planteada como diseño de un sistema de control de gestión alcanza, dentro de sus objetivos, a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de pregrado de la Universidad de Piura en Campus Lima como

una unidad de negocio; distinta de la correspondiente en Piura, de Extensión y Postgrado y de Investigación. Para ello se ha desarrollado y formulado la estrategia, y se ha planificado los objetivos mediante el mapa y el cuadro de mando integral. También se ha propuesto y desarrollado el despliegue en dos unidades funcionales, respetando los objetivos de causalidad dentro de uno de los temas estratégicos; y se ha propuesto el esquema de incentivos correspondiente a los responsables.

La información utilizada para el estudio ha consistido en fuentes secundarias, la página web de la Universidad<sup>1</sup> que incluye documentos de interés bajo el título de Transparencia, y distintas páginas web de información general y estadísticas nacionales e internacionales. Y fuentes primarias, como algunas tesis que han tratado temas afines al planeamiento estratégico de la Universidad o a temas concretos de la Facultad, y entrevistas personales con distintos responsables en Campus Lima: el Decano, el Vice Decano Académico, dos Directores de Programa, dos Directores Ejecutivos de Programas Académicos, un Director de Departamento Académico, el Director de Extensión y Postgrado, la Secretaria Académica de la Facultad, el encargado de la Oficina de Calidad y Acreditación, la Directora Administrativa del Consejo Superior de Campus Lima, la Gerente de Finanzas, la Gerente Comercial, la Jefe del *Carrer Development Center*, la encargada de la Oficina Internacional y la encargada de la Dirección de Comunicación; también, vía correo electrónico, se conversó con la oficina de Secretaría General de la Universidad que se encuentra en Piura. Todas las entrevistas facilitaron documentos internos y/o información relevante.

Realizar este estudio, como proyecto de Grado de Magister, ha sido una experiencia muy enriquecedora y se ha desarrollado con todo el rigor necesario para alcanzar los objetivos del mismo. De las limitaciones para su desarrollo, la

---

<sup>1</sup> [www.udep.edu.pe](http://www.udep.edu.pe)

más importante fue asumir el reto de concluirla dentro de un periodo limitado de menos de cinco meses, desde que surgió la posibilidad y necesidad por parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura hasta su término. Antes de eso hubo que interrumpir y cambiar de empresa por problemas climatológicos en Perú que perjudicaron las operaciones y el acceso a la misma. La falta de información impidió iniciarla a la par que los estudios de magister o inmediatamente al concluirlos, periodo que se extendió debido a cambios en la directiva. En cualquier caso, todo contribuyó a mejores resultados en el estudio que se presenta.

El alcance del estudio en esta tesis de grado podría aumentarse con la experiencia y puesta en marcha de este primer diseño de control, mediante el desdoblamiento al resto de unidades funcionales de la propia unidad de negocio e identificando sinergias con las otras facultades.

#### Organización del documento

El presente estudio desarrolla el diseño de un sistema de control de gestión de acuerdo a modelos teóricos aplicados a una unidad estratégica de negocio concreta. El cuerpo del documento inicia con la introducción que facilita al lector conocer las circunstancias de la institución, la necesidad del diseño del sistema de control de gestión y los objetivos y el alcance del estudio. El cuerpo del mismo consta de cuatro apartados y sus capítulos que desarrollan y hacen posible la comprensión de la implementación de la estrategia y su sistema de control de gestión. Finaliza con las conclusiones en las que se expresa el aprendizaje logrado, los alcances y limitaciones de la puesta en marcha del sistema diseñado y las recomendaciones de mejora.

El primer apartado, del diseño del sistema, describe la organización y la unidad estratégica de negocio seleccionada para el estudio y explica el contexto y las circunstancias. El segundo apartado desarrolla la estrategia mediante el



análisis crítico de las declaraciones estratégicas, la profundización en las variables del entorno externo e interno y el impacto estratégico de la correlación cuantitativa entre ellas para definir, en el tercer apartado, la propuesta de valor en consonancia con las definiciones estratégicas. El cuarto apartado desarrolla extensamente la planificación de la estrategia en la organización. Inicia estructurando el modelo de negocio y la captura de valor del mismo para sustentar la factibilidad de la estrategia; luego traza la causalidad de objetivos estratégicos en el mapa; y por último, define la medición de esos objetivos mediante indicadores y metas mostradas en el cuadro de mando integral, impulsados por iniciativas estratégicas concretas. El último apartado expone el alineamiento organizacional de la estrategia. Se diseña el desdoblamiento de dos objetivos estratégicos, de uno de los temas del mapa, a los objetivos operacionales de dos áreas funcionales. Se grafica la causalidad de los propios objetivos en los tableros de gestión interrelacionados mediante los input y/o output de esas unidades; y la correspondiente medición en el tablero de control respectivo, impulsados igualmente por iniciativas estratégicas. En este punto resalta el esquema de incentivos como herramienta de motivación y alineamiento para que los responsables de alcanzar las metas y objetivos de sus áreas lo hagan en concordancia a los objetivos de la organización y en cumplimiento a largo plazo de la misión y la visión.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO**

El diseño de un sistema de control de gestión requiere identificar el ámbito de la organización que cumple los requisitos para el fundamento del instrumento. Este será eficiente en la medida que verse sobre una unidad de negocio o de la organización en su conjunto independientemente de que se trate de una corporación con fines de lucro o de asistencia a la sociedad; siempre y cuando sea objeto de una estrategia diferenciada (Anthony y Govindarajan, 2007). Las organizaciones pueden por tanto estar constituidas por varias unidades de negocio o ser una sola toda ella.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (CC.EE.EE.) es una de las Facultades de la Universidad de Piura, la cual tiene dos campus universitarios ubicados a 1,000 km. de distancia entre sí, en Piura y en Lima, bajo un único gobierno. La Facultad de CC.EE.EE. de pregrado en Campus Lima es la unidad estratégica de negocio (en adelante, UEN) para la que se va a diseñar el sistema de control de gestión.

#### **I.1 Descripción de la organización**

La Universidad de Piura inició sus actividades académicas en abril de 1969 en el Departamento de Piura, al norte de Perú. Su fundador y primer gran canciller, ahora san Josemaría Escrivá de Balaguer, impulsó su fundación bajo

inspiración de la Universidad de Navarra, de la que también fuera primer gran canciller, cuando en 1964 solicita al doctor Eugenio Giménez estudiar la propuesta en Perú. En 1965 se constituye en Lima la Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza Universitaria (ADEU), entidad civil promotora de la Universidad de Piura. En diciembre de ese mismo año, en respuesta a la solicitud del ordinario de la diócesis de Piura, se decide ubicar la universidad en esa ciudad. De esta manera se concreta la primera gran tarea de apostar por la descentralización y el desarrollo del país por medio de la enseñanza de pregrado. Desde Lima, en cambio, y en íntima concordancia y como parte de ella, se desarrolla desde 1979 la escuela de negocios dirigida a directivos de empresas (PAD).

La organización cuenta con siete facultades: Ciencias de la Educación, Ciencias Económicas y Empresariales, Comunicación, Derecho, Humanidades, Ingeniería y Medicina.

En 2003, por el gran prestigio académico y profesional logrado por la Universidad de Piura y las necesidades del país, la Universidad inicia un *Campus* en Lima en el que actualmente se imparten siete programas de pregrado correspondientes a cinco de sus facultades, diversas maestrías y tres doctorados.

## **I.2 Descripción de la unidad de negocio**

De acuerdo a Anthony y Govindarajan (2007), las organizaciones pueden estar conformadas por una o más unidades estratégicas de negocio (en adelante, UEN); estar relacionadas entre sí o tratarse de negocios de industrias diferenciadas cada una con estrategias diversas. De este concepto se desprende una o más propuestas de valor de acuerdo a cada UEN, objetivos y el diseño de

la implementación y control estratégicos. Las unidades diversas pero relacionadas entre sí comparten los mismos recursos y similares competencias, lo cual facilita la optimización y eficiencia operativas.

La Facultad de CC.EE.EE. de pregrado en Campus Lima, en adelante Facultad, se distingue como UEN al ser uno de los servicios educativos que ofrece la Universidad; consta de gobierno y toma de decisiones propia, se dirige a un mercado con cualidades y aptitudes determinadas, ofrece la formación con un perfil e intereses definidos hacia las carreras de Economía (ECO), Administración de Empresas (ADE), Administración de Servicios (ADS) y Contabilidad (CON); abre a sus egresados posibilidades de desempeñarse laboralmente en puestos organizacionales.

Esta facultad de pregrado es una de las que conforman la Universidad en Campus Lima; están relacionadas entre sí por los servicios educativos, aunque dirigidas a mercados objetivos diferentes y con características distintas; hay diversos recursos que emplean y comparten, así como las competencias y conocimientos que proveen el desarrollo de diversas capacidades en las distintas unidades. La misma Facultad de pregrado en Piura será considerada otra unidad estratégica debido a la ubicación distante y captación de estudiantes de otra región geográfica. A su vez, en Lima, se distingue de las actividades de extensión y post grado por tratarse de otra propuesta de valor y distinto mercado objetivo. En Lima, la Facultad está relacionada a las facultades de Ingeniería (Industrial y de Sistemas), Medicina Humana, Humanidades (Psicología) y Derecho.

El servicio que ofrece la facultad para pregrado puede resumirse en tres etapas: captación, formación académica (retención y fidelización) y rendimiento de los egresados; y supone una continuidad en el tiempo que ordinariamente conlleva más de los cinco años, distribuidos en diez semestres académicos, de los estudios académicos.

Este servicio consiste en formar para obtener el grado universitario de Bachiller en cinco años, calificar para la licenciatura profesional, y otorgar empleabilidad en puestos organizacionales que presten un claro servicio a la sociedad. El cliente principal es el interesado en seguir los estudios, que se convertirá en egresado. Se trata de jóvenes que han culminado los estudios escolares, cuentan con el potencial académico necesario para los estudios superiores, tienen interés por una educación exigente y con base humanística, y con habilidades y madurez humana suficiente que puedan terminar de desarrollar durante los años de estudiante. No hay impedimento alguno por la procedencia, sin distinguir raza, religión, grupo social o cultural, ni capacidad económica. Se facilita mediante alternativas de becas y financiamiento, la oportunidad a los menos favorecidos siempre y cuando cumplan el perfil y accedan a la nivelación que se ofrece antes del inicio del primer semestre académico.

Concretamente, el objetivo de la Facultad es captar estudiantes interesados en formarse en carreras relacionadas a la gestión empresarial y a las políticas públicas con capacidad de análisis y rigurosidad científica, y con posibilidades de desarrollar capacidad crítica y habilidades suficientes para desempeñarse profesionalmente, y de manera anticipada a las necesidades, en la toma de decisiones institucionales en bien del país y en general de la sociedad y del mundo entero.

El segmento al que se dirige la Facultad son los escolares de últimos años, que ocupen los mejores puestos, al menos el tercio superior, que provengan de colegios de los sectores A, B y C, que suelen dar la necesaria preparación, abarcan el desarrollo de habilidades y competencias, tienen capacidad adquisitiva y sus egresados se interesan por estudiar en el país. Estos jóvenes son menores de edad, ya que la educación escolar termina a los 16 o 17 años, y la mayoría de edad en Perú se alcanza a los 18. Otro cliente son los mismos colegios, públicos o privados, con prestigio suficiente, sin ellos

difícilmente puede llegarse directamente a los escolares; son quienes internamente promueven a las universidades y facultades que consideran válidas para sus alumnos, les abren sus puertas o las recomiendan directamente. Y el tercer público que interesa captar son los padres o tutores de los jóvenes, quienes asumen la carga económica de los estudios; ellos van a aconsejar a sus hijos en la elección de universidad o facultad de acuerdo a su experiencia en el ámbito profesional y laboral pero también se van a fiar del consejo de los colegios de sus hijos. El objetivo de captar a los mejores estudiantes y hacerles posible el financiamiento, es compatible con la necesidad de obtener ingresantes con mejor poder adquisitivo que aseguren el sostenimiento económico de la institución.

La formación universitaria de la Facultad de CC.EE.EE. no termina al otorgar el título; es permanente en el tiempo y a lo largo del desarrollo profesional del egresado a quien se le considera siempre parte de esta familia y cuya experiencia enriquece el sello de la Universidad de Piura y de su propia Facultad. Ellos pasan a ser el público objetivo de la unidad de negocio de extensión.

## **CAPÍTULO II**

### **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

La eficacia de la gestión estratégica en un sistema integrado depende de los fundamentos iniciales que direccionarán la integración de los objetivos a las operaciones (Kaplan & Norton, 2013). Es por este motivo que la dirección debe prestar especial atención a las definiciones de los intereses, más bien estables, de la compañía: cómo se define ella misma, en qué quiere distinguirse, cuál es la propuesta de valor, cuál es su posición, cómo quiere competir, y qué quiere llegar a ser. Es lo que Thompson et al. (2012) refieren como la elección de la ruta que marca el rumbo a las oportunidades de crecimiento y rentabilidad. Y que se puede resumir simplemente en “estrategia”. Entendido así, la propuesta de valor y las estrategias serán constantemente adaptadas a las circunstancias cambiantes de los negocios, a los instrumentos y recursos de que se dispone, a los productos y servicios del mundo de hoy, de las necesidades y preferencias de los clientes o beneficiarios, sin dejar de ser quien se es en el mercado.

El sector académico universitario es un gran puente entre el Estado, que desarrolla las políticas públicas, y las organizaciones empresariales que mueven el aparato productivo y económico del país. Es la universidad el ámbito adecuado de desarrollo del conocimiento, tanto desarrollando investigación en áreas de su competencia que ayuden a dar soluciones a los problemas actuales, así como formando profesionales competentes para la toma de decisiones a favor del bien común que dirijan organizaciones de cualquier ámbito y estructura. En el Perú, país aún en vías de desarrollo y con una compleja realidad geográfica, cultural,

política y económica, hay mucho por hacer en la gestión pública y privada, lo cual abre oportunidades para mejorar la docencia universitaria de modo que sus profesionales realmente contribuyan al desarrollo de la sociedad desde puestos claves, adecuándose a las necesidades cambiantes propias del país, y las que se derivan de la globalización.

La Universidad, como institución competente se dirige hacia un mercado objetivo, orienta su propia gestión estableciendo una planificación estratégica ante dos desafíos: buscar diferenciación competitiva constante mediante una propuesta de valor única para su cliente conseguida por un determinado modelo de negocio, y orientar sus capacidades y recursos a la implementación de ese modelo de negocio con el mejor desempeño operativo y financiero. Primero focaliza lo estratégico que sirva de guía para todos los participantes, y segundo implementa para alinear el comportamiento y los intereses, establece metas, mide desempeño e integra las partes. Se trata de un proceso continuo, que no es rígido, se adecúa, se revisa, se vuelve a focalizar y siempre guía la acción diferenciadora. (Kovacevic y Reynoso, 2015).

## **II.1 Declaraciones estratégicas**

Focalizar la estrategia; la Universidad como organización tiene una Misión, su propósito de existir, una Visión, lo que quiere llegar a ser medido a futuro, y los Valores, principios fundamentales de comportamiento para conseguir lo anterior. Esas definiciones se expresan en la Web de la Universidad de Piura y pueden apreciarse en el Anexo 1.

Al plantear las declaraciones estratégicas para la Facultad de CC.EE.EE., es importante considerar que, en 2015 la Universidad de Piura reformó su



estatuto<sup>2</sup> con motivo de la nueva Ley Universitaria n° 30220 publicada en agosto de 2014 para todas las universidades peruanas, tanto públicas como privadas, lucrativas o sin fines de lucro. Entre las funciones principales de la universidad, el estatuto, citado anteriormente, señala como funciones primordiales “la formación integral de la juventud mediante la enseñanza universitaria, la promoción y divulgación de la investigación científica en todos los campos, y la preparación profesional de los alumnos, así como promover una labor de extensión universitaria.

En su organización y funcionamiento tendrá siempre en cuenta la mayor disciplina dentro de un régimen de libertad con responsabilidad creando el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto, a fin de que la Universidad de Piura pueda prestar un verdadero servicio a la comunidad mediante un estudio científico de la realidad nacional e internacional, y la formulación de las soluciones que dicha realidad requiera” (Estatuto de la Universidad de Piura. 13-VII-2015. Acuerdo CS 1909/15. Capítulo Primero, Artículo tercero).

Es relevante que la Universidad de Piura cuenta con un Ideario<sup>3</sup>, un documento sucinto que expresa los valores y los principios fundamentales que han de presidir la actuación institucional y sus relaciones con quienes la integran, incluyendo los graduados; se refiere a las funciones primordiales de la institución, la vida académica y el estilo de gobierno; es un sentir que está por encima de su Visión y Misión<sup>4</sup> (Anexo 1).

Debido a la relevancia del documento, se tiene en cuenta el contenido del mismo al desarrollar las definiciones estratégicas de la Facultad o UEN.

---

<sup>2</sup> <http://udep.edu.pe/conocelaudep/transparencia/?pdfid=1013>

<sup>3</sup> <http://udep.edu.pe/conocelaudep/ideario/>

<sup>4</sup> <http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>

### **II.1.1. Análisis y definición de Misión de la unidad de negocio**

Mediante la Misión la empresa se distingue por quien es, por lo que hace, por su propósito de existir, en una palabra, la identifica y la diferencia de las demás transmitiendo cuál es el negocio actual. La Misión debe focalizar el camino hacia el futuro impulsando el presente. La definición en una frase, o dos, recuerda a ejecutivos y empleados acerca de lo que estimula su actuar en el día a día (Kovacevic y Reynoso, 2015).

La Misión de la organización como un todo, recién citada (Anexo 1), sirvió de base para el análisis de las definiciones estratégicas de la unidad de negocio que es la Facultad académica para pregrado, distinta de la unidad de Investigación y de la unidad de Extensión y Postgrado.

A diferencia de las declaraciones de la organización, que expresan ampliamente el quehacer universitario, y en las que traducen sus principios y funciones recogidos en el ideario; las declaraciones estratégicas que se desarrollan a continuación para la Facultad en estudio, se han redactado de manera precisa, concisa y completa, tal como se va a desprender del análisis crítico correspondiente.

La propuesta de Misión para la Facultad es la siguiente:

#### **MISIÓN**

#### **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura en Campus Lima**

“Formar profesionales con excelente nivel académico, sólidas competencias humanas y capacidad de servicio a la sociedad nacional e internacional, en el desarrollo de las políticas públicas y económicas y en la dirección de organizaciones.”

Mediante un lenguaje claro y fácil, quedan bien definidas las características básicas de lo que es la misión de la Facultad como Thompson et al. (2012) identifican:

- a. El servicio que ofrece: formar profesionales para las políticas públicas y dirección de organizaciones.
- b. Cuáles son las necesidades del estudiante que se va a satisfacer: empleabilidad en el desarrollo de las políticas públicas y económicas y en la dirección de organizaciones.
- c. La precisión del enfoque para agradar al cliente: determinadas cualidades que son excelente nivel académico, sólidas competencias humanas y capacidad para identificar y dar soluciones a problemas de la sociedad.
- d. Cuáles son sus clientes y mercado: son los egresados de colegios y con buena preparación porque se trata de buen nivel académico.
- e. Y cuál es la cobertura geográfica: queda muy claro su interés de servicio a la sociedad, entendida en general, nacional e internacional, por la empleabilidad de sus egresados y la precisión del enfoque. No es una universidad de masas. Ofrece pocas carreras bien focalizadas.

### **II.1.2. Análisis y definición de Visión de la unidad de negocio**

La visión debe ser exigente y motivar al crecimiento, es un objetivo a largo plazo, al menos direccionado a tres años y hasta diez, pero a la vez específico y concreto. La especificidad lleva a plantearse un objetivo audaz

y realista a la vez desde un foco competitivo; que pueda medirse y comunicarse eficientemente ya que dirigirá en la misma dirección la toma de decisiones de los distintos grupos implicados, y ante situaciones cambiantes.

Se propone la siguiente Visión para la Facultad:

### **VISIÓN**

#### **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura en Campus Lima**

“Aspira a ser, en los próximos diez años, una de las cinco mejores Facultades del Perú en docencia e investigación científica de acuerdo al Ránking de América Economía.”

Se percibe direccionamiento hacia el futuro. Siguiendo a Francés (2006), se aprecia en esta definición un gran objetivo hacia el cual dirigir los esfuerzos en tres dimensiones; *posicionamiento*: ser líder dentro de las cinco mejores en el mediano plazo, alrededor de, o poco menos, de diez años; *ámbito geográfico*: en el Perú entre las instituciones públicas y privadas, donde hoy en día ocupa entre el noveno y doceavo lugar de los rankings internacionales; y *alcance sectorial*: siendo de los mejores en docencia y líderes en investigación científica de acuerdo a estándares internacionales.

También se aprecia que es una afirmación distintiva y específica a la vez que, como dicen Thompson et al. (2012); se comunica eficientemente a toda la organización para crear conciencia estratégica en la toma de decisiones diaria ante una referencia clara; fácil de recordar porque son pocas palabras bien expresadas: ser de las “cinco mejores... en docencia

e investigación”. La comunidad universitaria se entenderá a sí misma alineada en el esfuerzo y motivación: profesores de cualquier régimen, administrativos, directores, etc. hacia un objetivo inspirador y concreto.

También es desafiante en cuanto que la Facultad tendrá que adecuarse a las nuevas prácticas de estudio de las nuevas generaciones mediante la actualización de técnicas de enseñanza innovadoras.

### **II.1.3. Definición de Valores esenciales o Creencias**

Los valores esenciales señalan el comportamiento o la conducta de cada colaborador y del grupo como tal hacia la consecución de la Misión y la Visión. Marcan el modo de hacer y de ser de todos los integrantes de la institución en la medida que los hacen propios, que se identifican con ellos. Vienen a constituir un valor intangible y necesario para procurar la propuesta de valor; interesa que el cliente pueda deducirlos indirectamente de lo que aprecia directamente. Como señala A. Francés (2006), son atributos que “guían la conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”.

Hoy en día la definición de valores tiene mucha más relevancia al haber quedado en evidencia los abusos que el ser humano es capaz de hacer al usar mal los bienes naturales, el mal trato hacia grupos vulnerables o menos favorecidos, etc., actitudes que reflejan que se tiene por objetivo el beneficio individual o parcializado en el corto plazo. La ley civil en sí no es suficiente, hace falta una interiorización libre y personal de los valores éticos, de respeto al medio ambiente y a la sociedad en su conjunto. Hoy en día hay más sensibilidad y conciencia en la toma de decisiones que trascienden lo inmediato, generalmente guiados sólo por rendimiento

financiero, y se guían hacia la sostenibilidad en el largo plazo, que también favorece lo financiero.

Los Valores o Creencias de la Facultad, como unidad estratégica, se desprenden del Ideario corporativo mencionado anteriormente. Estos impulsarán la consecución de la Misión y Visión de la Facultad. Es deseo expreso de la organización que el comportamiento de integridad contenido en el ideario ilumine no sólo la conducta durante su quehacer laboral sino en la realización personal.

Los valores que impulsan el quehacer de la Facultad son:

### **VALORES ESENCIALES**

#### **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura en Campus Lima**

- A. **Clima intenso de laboriosidad:** que promueva una inquietud intelectual permanente en los profesores y alumnos; trabajo, estudio y vida universitaria, que involucra todos los ámbitos de desarrollo personal, se desarrollan en un ambiente de libertad responsable; se considera el trabajo y el estudio “como uno de los más altos valores humanos y un medio imprescindible para el progreso y el ordenamiento cada vez más justo de la sociedad” (Ideario, II, 1).
  
- B. **Actitud de servicio:** mediante la investigación, la docencia y la formación de los futuros profesionales se contribuye a dar soluciones que favorezcan la paz, la justicia social y el bienestar verdadero de todo el hombre y de todos los hombres (Ideario, II, 1, octavo punto). Ambiente de mutua cooperación y de interdisciplinaria. Ayudar a los estudiantes a desarrollar todas las dimensiones de su personalidad

para asumir el liderazgo propio de la profesión al bien común. Los directivos ejercen el gobierno colegialmente y la autoridad con espíritu de servir. Por parte de todos los colaboradores, formar por medio del propio ejemplo.

- C. **Libertad personal – Compromiso con la verdad:** “respeto a las diversas opiniones y a la legítima libertad de investigación, entendida como capacidad de esforzarse y comprometerse en la búsqueda y en el servicio de la verdad” (Ideario, II. Vida Académica, 1, 2). Responsabilidad personal al asumir las consecuencias de las propias decisiones y actos (Ideario, II. Vida Académica, 1, 3). Hacia los alumnos, lejos de imponerles visiones parciales, hacer que desarrollen su capacidad de juicio y que, con conocimientos y criterio, cada uno forme sus propias convicciones, en un legítimo pluralismo (Ideario, Vida Académica, 1, 5); desarrollar la capacidad de innovación propia de la profesión.
- D. **Confianza – Igualdad de oportunidades:** actitud permanente de confianza mutua, de diálogo y de convivencia. Procurar una auténtica igualdad de oportunidades para el acceso a los estudios universitarios, si se está preparado, con independencia de sus posibilidades económicas, su origen social o cultural, su raza o su religión.

## II.2 Análisis estratégico

El fundamento de la estrategia son las definiciones de Misión (afirmación del propósito de la organización), la Visión (el objetivo al que aspira) y los Valores esenciales (guía para el comportamiento y acciones de las partes comprometidas), pero no son suficientes; es imprescindible describir la propuesta

de valor para el cliente, identificar cómo la va a construir y distinguir la propia ventaja (un recurso, actividad, asociación, etc.) con la cual competir externamente. El análisis estratégico es el medio por el que se complementará la información necesaria para determinar la propuesta de valor y la ventaja competitiva para poder armar el modelo de negocio adecuado. Este análisis ayuda a focalizar las acciones de la organización en medio de circunstancias ajenas al control de ella misma, es decir externas a la institución, y con una realidad propia, interna, que define capacidades y limitaciones a considerar para su eficacia.

La estrategia no es rígida; depende de los entornos cambiantes y del desarrollo de capacidades internas. Es prudente al gestionarla, distinguir la posición actual de la organización de la posición deseada, con la finalidad de identificar cambios necesarios, brechas, ya sea en las operaciones, los recursos, las capacidades, el liderazgo, etc.

El resultado del análisis estratégico es definir el camino, especificar la propuesta de valor, la ventaja comparativa, formular una estrategia adecuada y exigente, que facilitará luego la estructura del modelo de negocio, o de lo contrario, descubrir la necesidad de adecuar el negocio a la estrategia. Se van a identificar las variables estratégicas que son las características que resultan de un diagnóstico profundo de la situación competitiva, es decir externa, y de la situación operativa, es decir interna, y ambos escenarios se relacionan entre sí para identificar las variables estratégicas definidas como Oportunidades y Amenazas (del entorno y análisis externo) y Fortalezas y Debilidades (del entorno y análisis interno), así se facilitará la definición del mercado objetivo, la propuesta de valor para el cliente, los procesos clave y cualquier otra determinación en cuanto a las capacidades, talento humano necesario, o los sistemas de información requeridos por la estrategia para conseguir el óptimo desempeño y conocer las líneas de acción hacia el futuro (Kaplan & Norton, 2013).



Análisis del entorno externo de la organización: Externamente existen situaciones, mecanismos, estructuras, etc. que se dan independientemente a la unidad de negocio y que ésta no controla pero que será influenciada por aquellas en su desempeño. Se trata de atributos externos, es decir, factores influyentes del macroambiente en sí, que involucran al país o países en general y pueden resumirse en normas, factores o tendencias políticas, legales, económicas, sociales, tecnológicas, medio ambientales, demográficas y globales (Thompson et al., 2012). Considerando el espacio geográfico del que trate el entorno: global, regional, nacional, provincial o local (Francés, 2006) conviene relacionarlo con los ámbitos señalados anteriormente para evaluar mejor el impacto facilitador o perjudicial de cada uno en la estructura de negocio y propuesta de valor que se intenta modelar, y más aún, servirán de medio para identificar las necesidades del entorno y la propuesta de valor que puede satisfacerlas.

De otra parte, esas condiciones externas tratan también del ambiente industrial y competitivo inmediato a la organización: clientes, competidores, proveedores, compradores, así como futuros entrantes al mercado, o los productos y servicios sustitutos que podrían amenazar la industria, que Michael Porter (1985) definió como el poder de negociación, amenaza o rivalidad de cada una de ellas.

Este análisis afirmará o hará rechazar cuán atractivo es el negocio que plantea la organización en esa industria determinada y cuán estructurado o fortalecido está el sector, y qué tan posible es procurar un buen desempeño en él, también financieramente de acuerdo a la estructura que se modela y a la propuesta de valor que se va a desprender. Las Oportunidades y Amenazas se vislumbran conforme se identifican las características de los competidores o del sector en cuanto al desempeño y alcance del producto, de sus capacidades o del área geográfica que abarca, y así se compara con el desempeño que se desea

lograr con la estrategia que se está definiendo y se orientan las ventas, las inversiones, la participación de mercado o la rentabilidad (Kaplan y Norton, 2013).

Interesa considerar que pueden utilizarse diversas herramientas como el análisis de tendencias en la industria, demografía, ecología, etc. que ayudan a discernir que va a pasar a futuro. Los instrumentos estadísticos ayudan a este objetivo. Los escenarios, como instrumento, ubican a la empresa ante distintas situaciones o eventos que pueden darse o no darse; unos escenarios pueden ser de más o menos probabilidad de ocurrencia, los cuales la estrategia ha de considerar. Es también importante considerar los efectos de eventos aislados, pero de relevancia significativa por la sostenibilidad a futuro, en el ámbito político o económico en la medida que afectan a la industria directamente (Francés, A., 2006).

Análisis del entorno interno de la organización: Internamente la organización dispone de recursos específicos, de capacidades en condiciones explícitas y de habilidades logradas que deberá considerar en el análisis ante los competidores de modo que se puedan identificar las Fortalezas que van a posibilitar ventajas competitivas y las Debilidades propias que deberán afrontarse para evitar riesgos futuros. Estas variables luego se corresponderán a cada una de las Oportunidades y Amenazas relevantes que presenta el entorno externo determinado.

El análisis examinará el desempeño posible a alcanzar por medio de los propios recursos o desarrollo de los mismos, así como de los procesos y actividades necesarias para la creación de valor de acuerdo a la propuesta que se ofrece al cliente. A su vez, los resultados del análisis de Fortalezas y Debilidades se comparan y posicionan respecto a las de la competencia. Es decir, los atributos de la unidad de negocio se distinguen en positivos y negativos –que perjudican- para la realización de la Visión.

Se va a identificar los propios recursos y capacidades de la Facultad mediante la herramienta de la Cadena de Valor de Michael Porter (1985), la cual distingue las actividades primarias y secundarias o de apoyo, directas o indirectas, al proceso de preparación, elaboración y comercialización del servicio implicando a toda la organización en la creación de valor para el cliente. De ello pueden identificarse las actividades que perjudican o hacen perder valor y diferenciarlas de las que añaden valor y le permiten la ventaja competitiva que la hará sustentable y sostenible a la vez. Esta herramienta también proporciona la posibilidad de aplicar el costeo a las distintas actividades o procesos con el objetivo de crear o identificar ventajas eficientes diferenciadoras sin generar un costo desorbitado en relación al precio de las mismas.

Por otro lado, los recursos controlados por una organización y el modo de utilizarlos determinarán si optimizan u obstaculizan la elaboración de la ventaja competitiva; si se utilizan eficientemente y con sentido de sostenibilidad para la estrategia de negocio. Es por eso relevante identificar los recursos, conocimientos y capacidades competitivas necesarios para las actividades identificadas en la cadena de valor y que se disponga de ellos de manera eficiente en relación a la competencia reconociéndolos como recursos y competencias estratégicas, distintas o mejores y difíciles de imitar (Thompson et al., 2012).

Entre los recursos estratégicos se identifican como más relevantes para las instituciones educativas, y en concreto para la Facultad, los recursos intangibles. Los cuales, en las instituciones educativas, influyen directa y positivamente en la gestión estratégica de la institución. Se tiene en cuenta como recursos intangibles la Gestión del Conocimiento, la Marca, la Reputación organizacional y la Responsabilidad Social, de las cuales, como señalan Núñez, Y. y Rodríguez, C. (2015), son dos los más determinantes: la Gestión del Conocimiento y la Reputación organizacional, como se verá en el análisis de la Facultad. Las

características que distinguen estos activos intangibles de acuerdo a los autores citados, y que se tomará en cuenta, se muestran en el Anexo 2.

Un recurso intangible relevante en la Facultad es la Cultura organizacional entendida como el conjunto no sólo de valores esenciales, declarados estratégicamente, sino los supuestos que comparten implícitamente los colaboradores y las conductas que se impulsan y transmiten formal e informalmente. Sólo con esta cultura la estrategia que se intenta alcanzará eficacia, validez, coherencia. La Cultura incluso suple deficiencias o limitaciones a la gestión formal, sobre todo cuando se trata de ambientes turbulentos en los que se debe responder ágilmente (Francés, A., 2006).

Análisis de la correlación entre las variables estratégicas de la unidad de negocio: El objetivo de este análisis es, como se ha señalado anteriormente, identificar las ventajas comparativas para dirigir adecuadamente la formulación de la estrategia tomando conciencia de qué atributos contamos internamente y qué características y tendencias hay en el entorno externo, con la idea de aprovechar óptimamente las actividades que orientan hacia la Visión de la organización con una clara y diferenciadora propuesta de valor. Una vez identificadas las variables principales, se relacionan entre sí y se identifica qué Fortalezas se han de desarrollar más para aprovechar estratégicamente las oportunidades y mejorar el desempeño; o qué Amenazas existen en el entorno y urge evitar mediante las fortalezas que se tienen.

Paralelamente se analiza cada una de las Debilidades identificadas por el análisis del entorno interno con cada una de las Oportunidades y Amenazas del análisis externo; como resultado se tendrá la información necesaria para evitar perjudicar el desempeño, o impedir el peor escenario preocupante por la Amenaza; si el negocio se guía de una estrategia que delimita la propuesta de

valor y cómo conseguirla entonces podrá impedir estas situaciones y focalizar esfuerzos.

Las variables seleccionadas se analizarán mediante la correlación utilizando la herramienta del FODA cuantitativo. De esta manera se va a evaluar la intensidad de relación entre variables y se va a guiar la formulación de la estrategia de acuerdo a la realidad.

La consiguiente propuesta de valor para el cliente, los atributos o condiciones que derivan de la misma, y el valor que nos diferencia de la competencia o ventaja competitiva se desprenderán fácilmente del análisis (Kaplan y Norton, 2013) y se podrá entonces determinar objetivos y metas para el negocio y cada una de sus partes.

### **II.2.1. Análisis externo de las variables estratégicas**

La unidad de negocio de la Facultad de pregrado de CC.EE.EE. pertenece al sector Servicios de Educación Superior Universitaria en Lima, Perú. Funciona desde el año 2013 y es parte de la Universidad de Piura cuya primera sede se encuentra en la ciudad del mismo nombre al norte del Perú desde el año 1969, que inició sus actividades.

Son variables independientes a la Facultad las que se desprenderán del análisis externo, en el que se distinguen dos ámbitos: el macroambiente o ámbito más global del entorno cuyo análisis se resume en los cinco aspectos de la sigla PESTEL: político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal. Este análisis refleja el crecimiento económico del país, las normativas de negociaciones, las expectativas en la sociedad, etc. Y el otro ámbito, más relacionado a la propia industria o servicio educativo,

cuyo análisis se realiza con la herramienta de las Cinco Fuerzas de Michael Porter: el poder de negociación de los compradores, de los proveedores, productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes al mercado y la rivalidad del sector. Este análisis ilustra qué tan atractivo es operar en el sector y qué fuerzas determinan el modelo de la industria en concreto.

También se ofrece una evaluación de los competidores de acuerdo a sus características competitivas y la posición de cada rival en la industria. Cabe señalar que el análisis no es exhaustivo, se han elegido las características consideradas de más relieve para el caso de la UEN en estudio.

#### **II.2.1.1. Análisis del macroambiente**

El Perú ha mantenido, a lo largo de los últimos diez años, una tasa de crecimiento promedio anual de 5.9% en el PBI y una inflación sostenida de 2.9% anual, de acuerdo a estadísticas del Banco Mundial<sup>5</sup> (2017). Su posición en la región de Latino América es buena, de acuerdo a datos del repositorio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) mostrados en el Anexo 3, considerada una de las economías con mejores perspectivas, para la cual el Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>6</sup> ha proyectado una tasa de crecimiento del PBI a 4.3% en 2017.

Los sectores económicos con mejor desempeño son la industria manufacturera, la minería y la agricultura y ganadería mostrada a continuación como participación porcentual en el PBI.

---

<sup>5</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> (agosto 2017)

<sup>6</sup> <http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-41-43-2017-2180315>

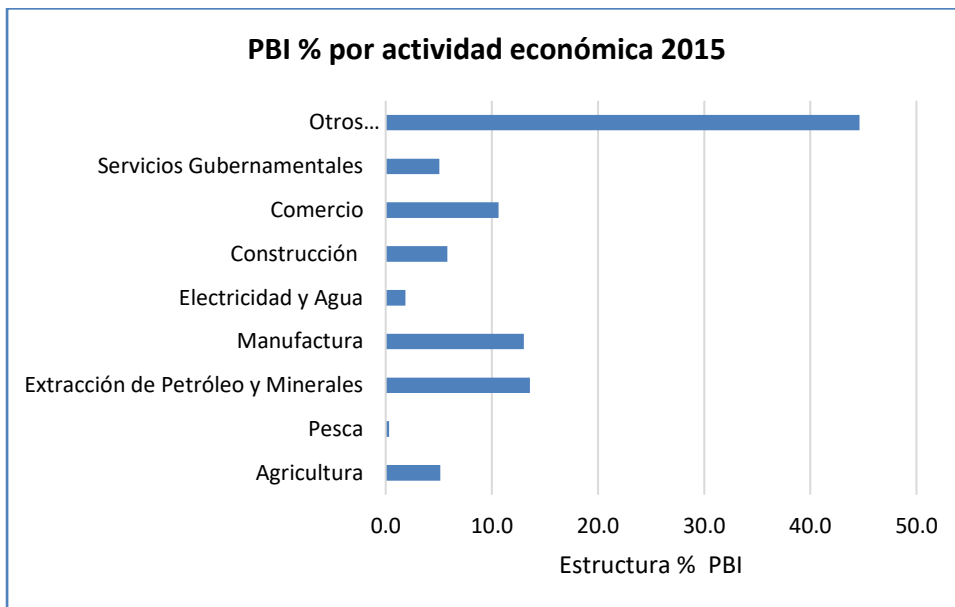


Gráfico 1. Estructura % del PBI según actividad económica 2016.  
 Fuente: Elaboración propia en base a datos del INEI, principales indicadores macroeconómicos 1950-2016 - agosto 2017.  
<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

El comportamiento en la tasa de interés activa<sup>7</sup>, en datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), muestra un incentivo para la activación crediticia, que en el caso de la educación es beneficioso:

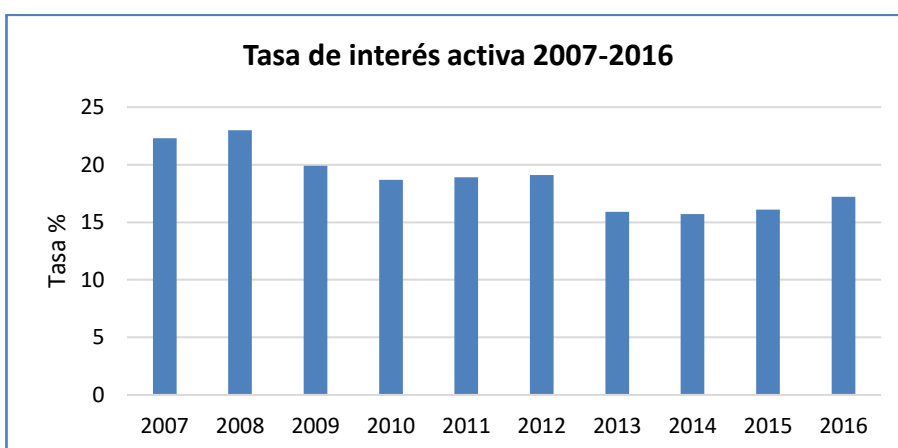


Gráfico 2. Tasa de interés activa 2007-2016. Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCRP data de agosto 2017.

<sup>7</sup> <https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM06255MA/html> (agosto 2017)

La esperanza de crecimiento, de sostenimiento económico y político<sup>8</sup>, está en las exportaciones. El gasto y la inversión pública en cambio continuarán retenidas excepto por la reconstrucción que supondrá al país más de 6 millones de dólares, de acuerdo a las últimas noticias publicadas<sup>9</sup>.

La **demografía** o población en Perú continúa en aumento como se aprecia en el Gráfico 3 la cual a 2016 casi alcanza los 31,5 millones de habitantes<sup>10</sup>. De acuerdo a datos del INEI (2015) en la Costa se encuentra en 53.8%, de los cuales a Lima corresponde el 29.5%, en la Sierra el 34.9% y en la Selva el 11.3%<sup>11</sup>. En Lima, la capital, el ritmo de crecimiento poblacional aumenta en mayor proporción, de año en año, alcanzando a la fecha alrededor de 10 millones de habitantes<sup>12</sup>:

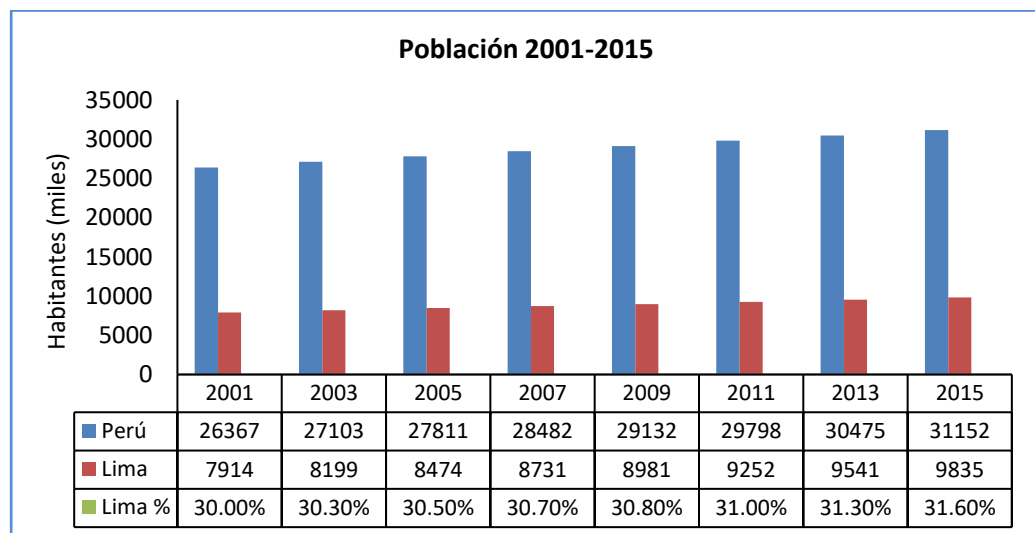


Gráfico 3. Población 2001 – 2015. Fuente: Elaboración propia en base a datos del INEI - Estadísticas 2016. <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#> abril 2017.

<sup>8</sup> <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2017/05/nuevas-proyecciones-del-mef-2017-2019.html> (agosto 2017)

<sup>9</sup> <http://gestion.pe/economia/reconstruccion-cambios-contralor-y-pablo-flor-se-reuniran-proxima-semana-2195952>

<sup>10</sup> <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

<sup>11</sup> [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib0015/cap-51.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0015/cap-51.htm) (AGOSTO 2017)

<sup>12</sup> <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cerca-de-10-millones-de-personas-viven-en-lima-metropolitana-8818/>



Se aprecia en el Gráfico 4, que el 9.3 % de la población de 2015 corresponde a la edad de iniciar los estudios universitarios entre los 15 y 19 años. Porcentaje que equivale a más de dos millones de jóvenes peruanos y casi un millón de limeños.

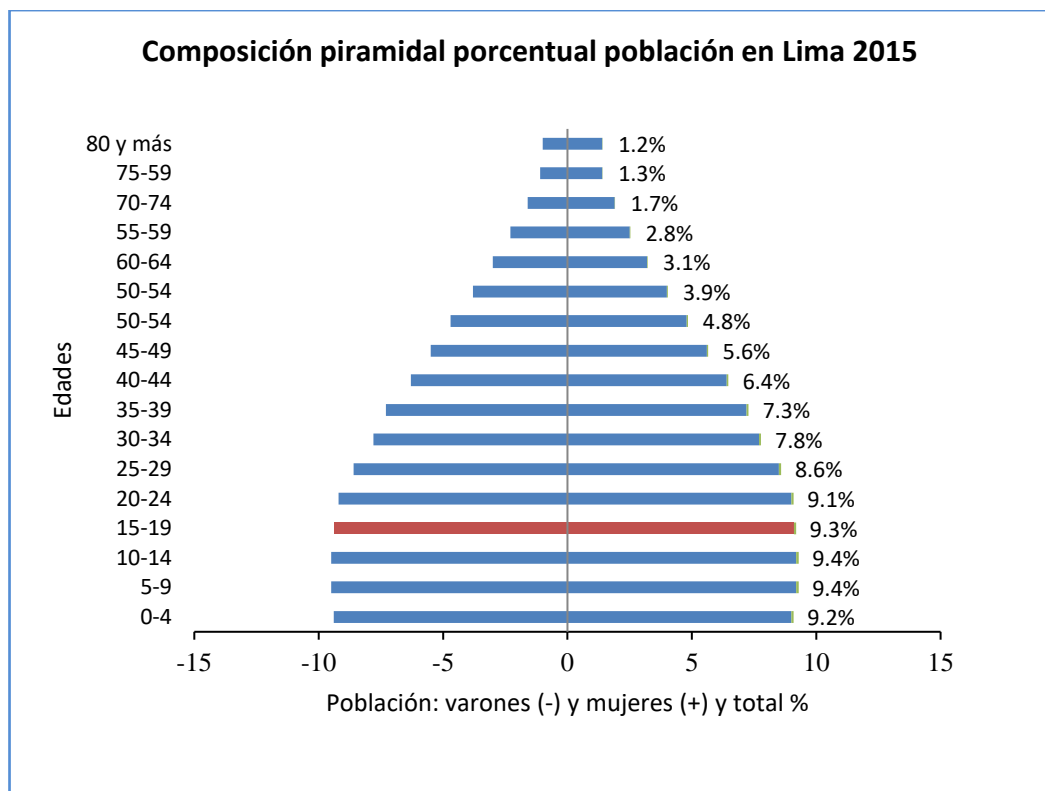


Gráfico 4. Composición piramidal porcentual de la población en Lima en 2015  
 Fuente: INEI Síntesis Estadística 2015. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1292/libro.pdf). abril 2017.

El Perú cuenta con **tradición universitaria** desde el siglo XVI; la universidad más antigua de América, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, creada en 1551 y sin interrupción hasta la fecha, que en 1946 pasa a ser universidad nacional. En el país el número de universidades se ha duplicado de 72 en el año 2000 a 142 en 2014; la cantidad de universidades privadas es mayor a las públicas desde el año 1996. El siglo pasado, debido a circunstancias políticas que no es el caso profundizar, los estudios

universitarios públicos se perjudicaron en cuanto a la falta de seguridad y a la duración de los mismos. El sector académico promovió la creación de universidades de régimen privado, no por eso de menor nivel educativo y calidad de investigación. Sin embargo, las últimas décadas ha habido una expansión del sector muy fuerte, en 13 años se duplicó la cantidad de las privadas, como muestra el gráfico a continuación, lamentablemente sin contar con los estándares académicos e infraestructura necesarios y, lo más lamentable, es que hubo tendencia a este tipo de inversión por los resultados monetarios que se consigue, y por recurrir a mecanismos informales que las validaban<sup>13</sup>. La nueva ley universitaria, que se citará a continuación, del año 2014 ha empezado a corregir la situación.

De acuerdo a López Segrera (2008), la tendencia en América Latina y el Caribe es la privatización de la enseñanza superior debido a distintas causas, que no hace falta detallar, y aclara que la universidad privada no debe perder de vista su función de ser un servicio público siempre, sin la finalidad de lucrar por sí misma. La Facultad es privada sin fines de lucro, como se señaló al inicio. Por otro lado, el mismo autor señala que está aumentando la migración de los mejores estudiantes, con las mejores competencias, hacia las universidades privadas en lugar de ingresar a las públicas.

Puede apreciarse en la Gráfico 5. y Gráfico 6., que la tendencia al aumento de universidades privadas es bastante mayor al de las públicas desde décadas atrás, totalizando 142 universidades en 2014. Más adelante, al evaluar el entorno de la industria propiamente se analizará la cantidad de alumnos matriculados y graduados en cada sector, el de universidades públicas y las privadas.

---

<sup>13</sup> <http://gestion.pe/economia/numero-universidades-peru-se-duplico-solo-13-anos-2102202>

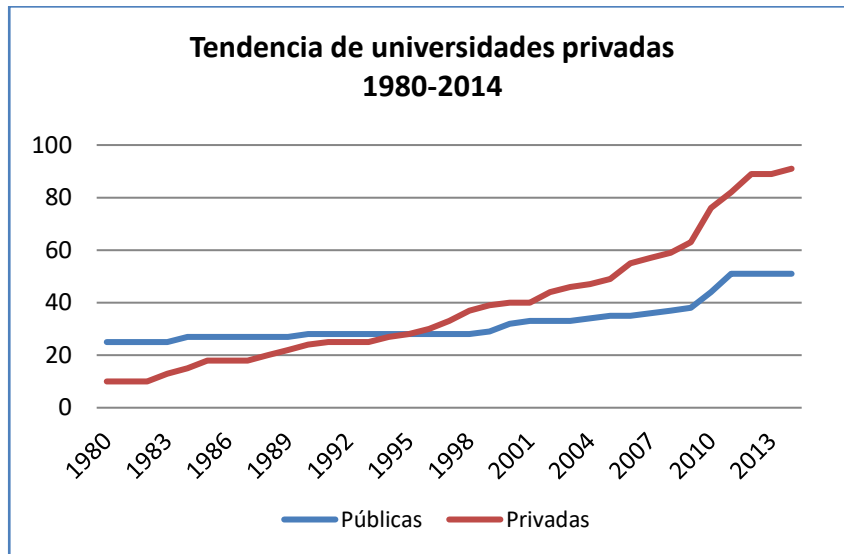


Gráfico 5. Tendencia universidades privadas 1980-2014.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del INEI - Estadísticas Educación 2015. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/> abril 2017.

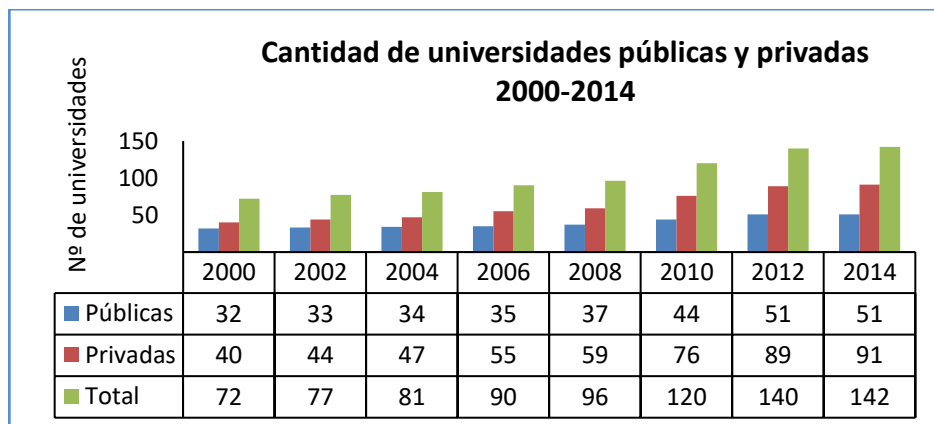


Gráfico 6. Cantidad de universidades públicas y privadas 2000-2014.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del INEI - Estadísticas Educación 2015.

Por otro lado, como explica Bermúdez, J. (2013) el Perú disminuyó llamativamente la **inversión en investigación y desarrollo** a finales del siglo pasado, dejando al sector privado la opción de hacerlo, sin embargo, no hubo respuesta de las empresas. En 2003 el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) estudia las

posibilidades del país para enmendar la situación e impulsar la activación económica mejorando las posibilidades de estudios académicos y conocimiento a favor de la investigación, la tecnología e innovación. La decisión del gobierno de destinar un mayor gasto público a las ciencias, investigación y desarrollo, de acuerdo a las estadísticas de los últimos años de la RICYT (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología – Iberoamericana e Interamericana), se comprueba en la Gráfico 7.

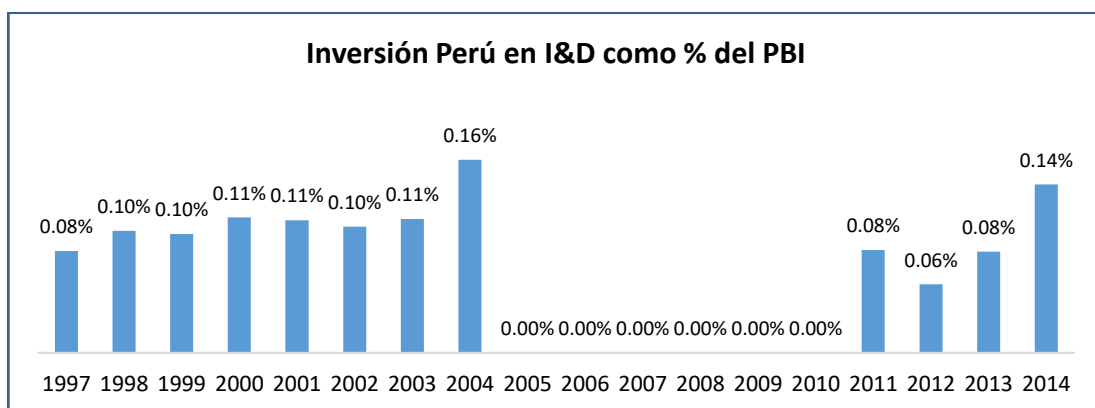


Gráfico 7. Inversión Perú en I&D como % del PBI. Fuente: Elaboración propia en base a datos de la RICYT<sup>14</sup> 2016 mayo 2017

El **ámbito legislativo** (Ministerio de la Producción) dictó en 2016 la Ley N° 30309<sup>15</sup> Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica que promueve la inversión de las organizaciones en proyectos de innovación y diversificación empresarial<sup>16</sup>. Consiste en incentivo tributario al Impuesto a la Renta por el que se puede deducir hasta el 175% de los gastos que realicen en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (I+D+i). Esta circunstancia puede ser un motivo para atraer la solicitud por personal especializado y profesionales capacitados para llevar a cabo esos proyectos y las

<sup>14</sup> <http://www.ricyt.org/indicadores> (mayo 2017)

<sup>15</sup> <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30309.pdf> (mayo 2017)

<sup>16</sup> <http://www.innovateperu.gob.pe/incentivo-tributario/> (mayo 2017)

universidades los ofrecen mediante la dedicación de sus estudiantes de pregrado unido a los profesores, así como mediante sus egresados.

De acuerdo al Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS)<sup>17</sup> 2016 las cifras de inversión de Perú aumentaron a “0.2% del PBI, equivalente a 263,125 dólares. Por sector de actividad, las universidades destacan con una participación en la inversión total con 100.286 dólares, estando el Gobierno por debajo de la inversión, con una suma en inversión de 67.443 dólares. Las empresas y el privado no lucrativo suman una cifra de 95.395 dólares.”. Por lo cual es evidente la importancia de asignación de recursos de los programas académicos de pregrado en la iniciativa.

Por otro lado, existe una **demanda de empleadores** no satisfecha. El Gráfico 8., del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN<sup>18</sup>) muestra la tendencia de las organizaciones más crítica a necesitar profesionales bien preparados, que lo demandan al sector educativo:

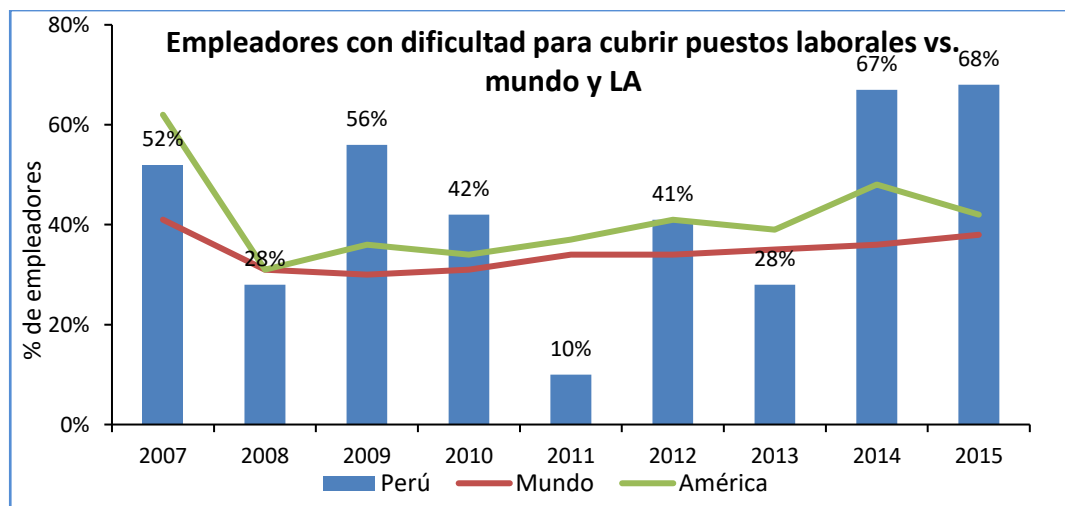


Gráfico 8. Empleadores con dificultad para cubrir puestos laborales (2007-2015) vs. Mundo y LA. Fuente: CEPLAN<sup>19</sup>. Subvenciones Educativas al 2020.

<sup>17</sup> <http://uniclima.org.pe/2016/09/14/cuanto-se-invierte-en-id/> (mayo 2017)

<sup>18</sup> <http://www.ceplan.gob.pe/>

<sup>19</sup> <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5191/Subvenciones%20Educativas%20becas%20y%20Cr%C3%A9ditos%20en%20Per%C3%BA%20al%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paralelamente, la tendencia de las empresas hacia necesidades de profesionales de las carreras de la Facultad muestra tendencia a aumentar. Lo observamos en el Gráfico 8 del CEPLAN:

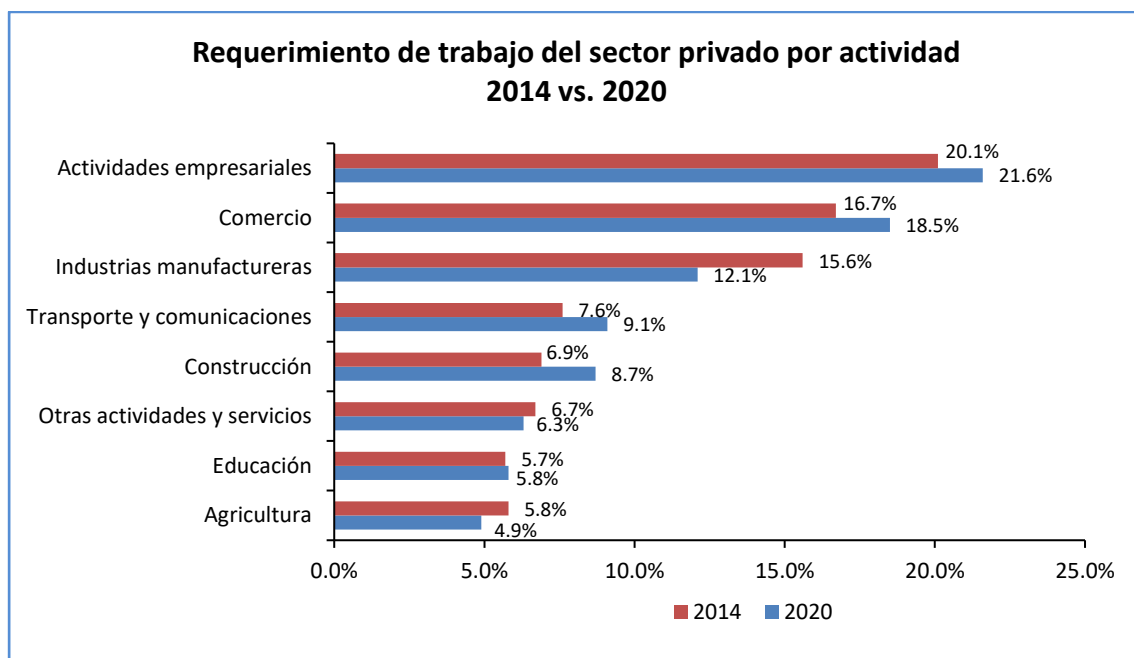


Gráfico 9. Requerimiento de trabajo en el sector privado formal según principales actividades económicas 2014-2020 (participación % en la demanda total). Fuente: CEPLAN. Subvenciones Educativas: Becas y Créditos en Perú al 2020<sup>20</sup>. Mayo 2017

De esta realidad, la Facultad se encuentra ante otro motivo de oportunidad para ofrecer empleabilidad en las carreras que brinda. En siguientes estudios podría evaluarse la relación entre estas y otras variables que podrían influir en la demanda insatisfecha de los empleadores y analizar en qué medida la Facultad puede contribuir a satisfacerla. Por ejemplo, el análisis de las competencias requeridas en los futuros profesionales, en el

<sup>20</sup> <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5191/Subvenciones%20Educativas%20becas%20y%20Cr%C3%A9ditos%20en%20Per%C3%BA%20al%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

nivel de conocimientos innovadores, en el número de universitarios que se gradúan, etc.

El **ámbito académico** de pregrado tiene una posibilidad grande de desarrollar investigaciones científicas conscientes de la importancia del diálogo y cooperación con el ámbito empresarial y en unión a los intereses de las políticas públicas, para que estas fuerzas se dirijan hacia una misma dirección<sup>21</sup> y dar soluciones reales a los problemas de la sociedad priorizando el bien común. Las carreras económicas y empresariales tienen esta prioridad; los conocimientos necesarios para la configuración de las cadenas valor que aumenten la competitividad, fomentar la especialización en las competencias que enriquecen las ventajas comparativas del país, etc. (Arrarte, R., 2004). Las empresas deben coordinar para facilitar el conocimiento universitario, abrir posibilidades, dedicar el tiempo necesario que proporcione la información y el estudio de los académicos. La integración empresa - universidad requiere tiempo y recursos y actualmente el ámbito empresarial no es del todo consciente de esta necesidad cara al largo plazo. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) expresó en 2016 la política nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI); en la que se resalta la baja correspondencia de la investigación hacia las necesidades reales del país; los pocos incentivos; insuficientes investigadores y bajos niveles de calidad de los mismos. Y señala a su vez la necesidad de diálogo y unidad entre las políticas y dirección de los recursos del Estado y del sector privado para la mejora de capacidades apropiadas. Promover la participación pública y privada; el intercambio de conocimiento aprendizaje. López Segrera (2008) a su vez se refiere a la necesidad de reinventar las instituciones de educación superior y adecuarlas a las exigencias de la

---

<sup>21</sup> <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/informe-puntoedu-el-gran-reto-de-la-diversificacion-productiva/>

sociedad del conocimiento de modo que puedan innovar a las circunstancias reales del desarrollo.

El Ranking Web of Universities<sup>22</sup> o Web-o-metrics clasifica más de 24,000 universidades del mundo para medir la actividad científica que se realiza a nivel mundial. Según este Ranking para Perú (Anexo 4) la Universidad ocupa el puesto 12 de 99 universidades peruanas; a nivel Latino América ocupa el puesto 410 de 3,680 universidades; y el puesto 4415 a nivel mundial. De las calificaciones, la mejor característica obtenida es la de Presencia: publicaciones encontradas en el buscador Google, en la que se encuentra en la posición mundial 1585.

Otra realidad del entorno y la globalización es la toma de conciencia por parte de las organizaciones de **promover la sostenibilidad de las instituciones**; se hace cada vez más necesario, y las leyes van respondiendo en esa línea, el respeto y el uso sostenible de los recursos naturales renovables, ecológicos, cada vez mayor; la legislación y la ética lo contemplan como un deber cívico<sup>23</sup> por parte de los ciudadanos en el uso familiar y por parte de los empresarios en las prácticas de producción y de creación de valor comercial. El mismo interés nacional e internacional existe por el desarrollo de las culturas de las distintas comunidades, en muchos casos menos numerosas, pero no por ello menos importantes; para que se favorezca su riqueza cultural y humana y se las incluya en el desarrollo ciudadano. Como explica Adela Cortina (1994), hace falta aplicar la ética, que va más allá de la ley, para la toma de decisiones empresariales prudentes y justas. Las empresas se ven necesitadas de entablar diálogos con las comunidades donde operan y estudios especializados que busquen

---

<sup>22</sup> <http://www.javeriana.edu.co/documents/15838/6797662/Bolet%C3%ADn+Web-O-Metrics+WOM-2016-1.pdf/d5de88bf-53c8-4288-aa20-ec2963d99a9a>

<sup>23</sup> [http://www.mapama.gob.es/es/ceneam/programas-de-educacion-ambiental/ceneam-con-la-escuela-/Nivel\\_3\\_Uso\\_sostenible\\_de\\_los\\_recursos\\_naturales\\_tcm7-209990.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/ceneam/programas-de-educacion-ambiental/ceneam-con-la-escuela-/Nivel_3_Uso_sostenible_de_los_recursos_naturales_tcm7-209990.pdf)



la sustentabilidad en el largo plazo y respetando a los distintos actores. La gobernanza corporativa es actualmente necesaria, también por la experiencia de fraudes financieros mundiales en las últimas décadas. y la administración y gestión transparentes.

Las universidades tienen un rol prioritario en el desarrollo de la responsabilidad social, en ella misma como en el mismo concepto de responsabilidad social empresarial en función de las necesidades de la sociedad y de las empresas (Sánchez Arza, 2011).

Es prioritario integrar la responsabilidad social en la empresa, y para ello es mundialmente reconocido el aumento de instituciones certificadoras de todo tipo de industrias, más relevante aún para las extractivas, y empresas en general, la calificación o evaluación de la gestión con estándares internacionales en el uso de los recursos naturales y el desarrollo social. Se tiene, por ejemplo, The Global Compact, la OECD con ISO 26000 (Social Responsibility), la Global Reporting Initiative (GRI), etc.

De la demografía, legislación, globalización se desprende la Oportunidad n° 1:

O1: Aumento de demanda de carreras universitarias más innovadoras y que abran oportunidades laborales.
--

La **fuerza global de la internacionalización** que en el ámbito universitario es eminentemente relevante por tratarse de contribuir con conocimientos, habilidades y culturas diferentes para aportar al desarrollo mundial y unir esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación para dar soluciones eficaces y éticas a las organizaciones mundiales, al desarrollo de todas las naciones, al cuidado sostenible de los recursos naturales, a la justa distribución de la riqueza, a la gestión y al cuidado de la vida humana,

a las guerras, al problema de los refugiados, etc. Así como reforzar la cooperación entre los académicos y las organizaciones públicas y privadas. La internacionalización de las universidades promueve también la necesaria movilidad de alumnos (hacia el extranjero y del extranjero) y de profesores que enriquezca el conocimiento; para lo cual es de mucho interés el intercambio y movilidad de alumnos y docentes investigadores de pregrado a nivel mundial; y hacer de los programas académicos una opción para recibir extranjeros. El desarrollo de metodologías de enseñanza es también prioridad en el ámbito académico para hacer posible el intercambio cultural y de conocimientos. Según datos de la UNESCO, durante la última década los intercambios aumentaron en 80%, es decir, 3,6 millones de estudiantes en 2010<sup>24</sup>.

Esta misma tendencia se observa en la investigación científica a nivel internacional, que se enriquece por los intercambios de estudiantes de distintos países. Latinoamérica todavía se encuentra muy por debajo a los países europeos. Salvo Brasil, que tiene un nivel de producción científica notoria desde los programas muy bien llevados en pregrado. El incremento en los últimos años, comparativamente 2013 y 2017 en Europa, Asia y Brasil es como sigue, de acuerdo a estadísticas de *The World Bank*<sup>25</sup> 2017:

---

<sup>24</sup> <http://www.20minutos.es/noticia/1642849/0/unesco-mapa-interactivo/movilidad-global/universitarios-internacionales/>

<sup>25</sup> <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC?end=2013&start=1985&view=chart>

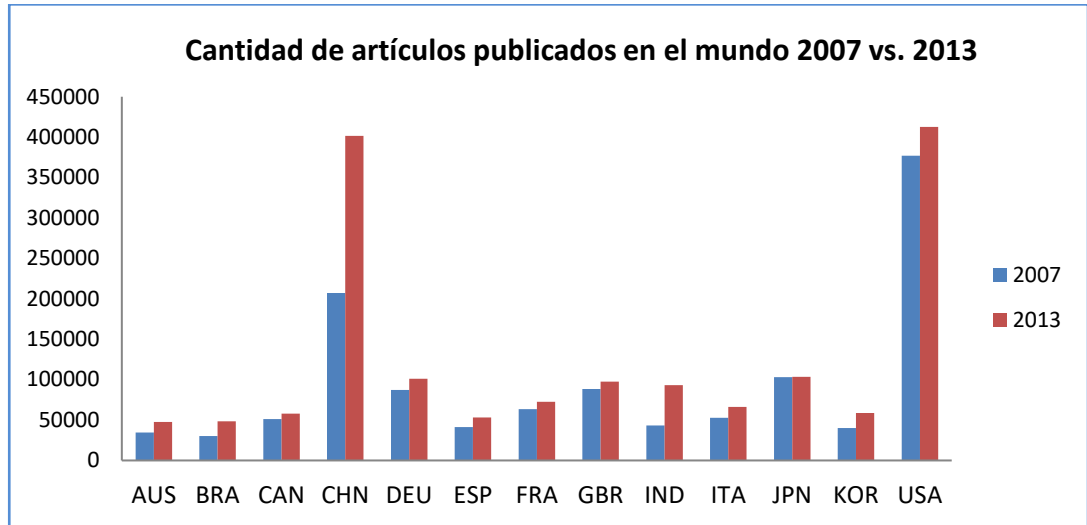


Gráfico 10. Cantidad de artículos publicados en el mundo.  
Fuente: Elaboración propia en base a. datos de The World Bank. World Development Indicators: Science and technology<sup>26</sup>.

Considerando sólo Latinoamérica, sin Brasil, de acuerdo a la misma fuente del Banco Mundial, Perú se encuentra bastante bajo, muy parejo a Uruguay; llevan la delantera México, Argentina, Chile y Colombia:

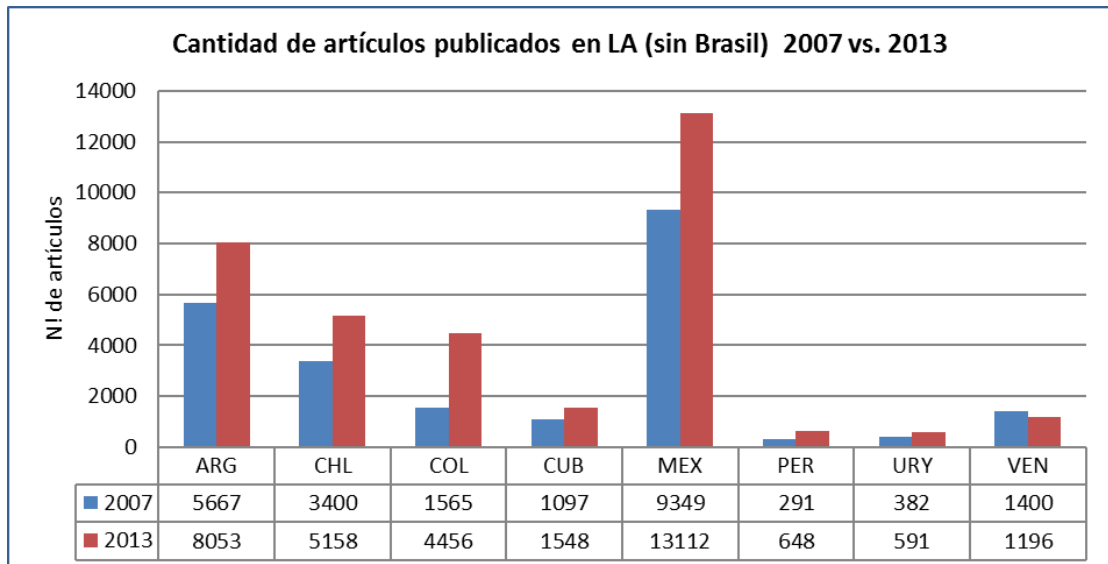


Gráfico 11. Artículos publicados en LA. Fuente: Elaboración propia en base a datos de The World Bank. World Development Indicators: Science and technology

<sup>26</sup> <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC?end=2013&start=1985&view=chart>

Se desprende la Oportunidad n°2:

O2: Mayor interés de universidades para internacionalizar el conocimiento, fruto de la globalización.

El **entorno medioambiental**, según Artica et al. (2010), es una realidad el impacto del cambio climático en la economía mundial. Los fenómenos meteorológicos varían entre regiones y se manifiestan en el calentamiento de la atmósfera, la alteración de los ecosistemas, la disminución o precipitación de lluvias, inundaciones, sequías, deshielos, etc. con el consecuente incremento de precio de los alimentos y del agua, pérdidas en el PBI, y extinción de especies. También señalan los autores citados que, la región andina es de las más difíciles en estimar los efectos del cambio climático debido a la gran variedad de factores geográficos, biológicos, climáticos y fisiográficos. Y que, fruto de los estudios en la zona, se percibe la disminución de la superficie de los glaciares, fuentes de agua potable y energía, y que pueden ocasionar desprendimientos y accidentes graves. De acuerdo al estudio de Artica et al. (2010), en Perú se ubica el 71% de glaciares tropicales del mundo, por lo que el escenario de riesgo ante fenómenos climáticos es elevado:

Tabla 1. Distribución de los glaciares tropicales 2006.

<b>Distribución de los glaciares tropicales 2006</b>		
Región	Área en km2	Proporción (%)
Perú	1,370	71.1%
Bolivia	393	20.4%
Ecuador	79	4.1%
Colombia	76	3.9%
Venezuela	2	0.1%
Total América del Sur	1,920	99.7%
Kilimanjaro	2	0.1%
Ruwenzori	1	0.0%
Monte Kenia	0	0.0%
Total África	3	0.18%
Papúa Nueva Guinea	2	0.12%
Total glaciares trópico	1,926	100.0%

Fuente: Artica et al. 2010 extracto del Cuadro 1.3.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su informe Perú: Línea Base de los Principales Indicadores Disponibles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 2016<sup>27</sup>, con el fin de establecer su seguimiento hacia el año 2030, concluye en la necesidad apremiante por evitar el aumento de la temperatura en la atmósfera y en los océanos, los deshielos en los glaciares y la concentración de gases de efecto invernadero. Establece asimismo la necesidad de que los países participantes en las negociaciones climáticas internacionales desde 1992, cumplan sus responsabilidades, públicas y privadas, con el fin de alcanzar un desarrollo sostenible con base en una economía baja en carbono.

En Perú, la ocurrencia de fenómenos naturales los últimos cinco años, y en concreto en 2014 -mostrado a modo de ejemplo-, señalan la alta probabilidad de lluvias y desbordes de río (inundaciones) debidos a cambios climáticos que ocasionan daños personales, de vivienda y de sembríos. En cuanto a las regiones, Piura y Lima son las más afectadas en la Costa. Los gráficos 12, 13 y 14 lo muestran.

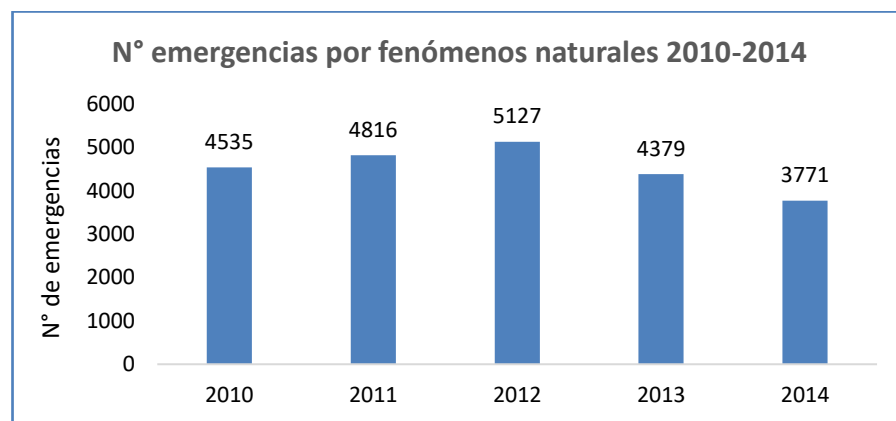


Gráfico 12. Número de emergencias ocasionadas por fenómenos naturales y antrópicos, 2010-2014. Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDECI, Compendio estadístico de 2016<sup>28</sup>.

<sup>27</sup>file:///C:/Users/marcea/Documents/Maria%20Elena/INEI%202017%20indicadores%20de%20objetivos%20de%20desarrollo%20sostenible.pdf y file:///C:/Users/marcea/Downloads/31-ods-inei-29-201.pdf

<sup>28</sup><https://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/OQ==/NDY=/lista/MzMx/OTUz/201705031610231.pdf>

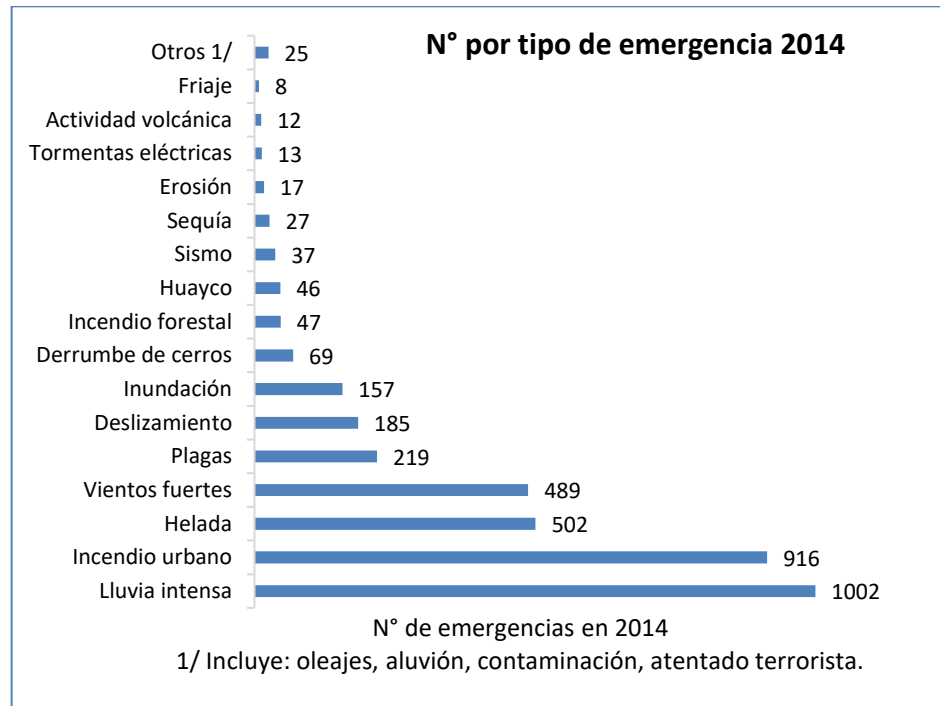


Gráfico 13. Número por tipo de emergencias en 2014. Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDECI, Compendio estadístico de 2016<sup>29</sup>.

Consecuencia del calentamiento del Océano Pacífico y de la fase cálida del patrón climático del Pacífico ecuatorial, el fenómeno climático El Niño Oscilación del Sur (ENSO por su sigla en inglés) alerta a organizaciones y comunidades. Este fenómeno provoca lluvias anómalas muy intensas por las que los ríos salen fuera de cauce arrastrando consigo bloques de hielo de la cordillera, tierra, rocas y construcciones. Las pérdidas económicas y catástrofes son muy significativas, tanto en infraestructura y red vial como en los productos de la agricultura, la ganadería y en la alteración de la vida económica y social debido a alta magnitud de los sectores que son afectados, las enfermedades, etc. Los últimos fenómenos El Niño ocurrieron en 1982-83 y en 1997-98; y este año 2017. La reconstrucción del país generará una inversión de más de seis mil millones

<sup>29</sup> *Ibíd.*

de dólares en tres años<sup>30</sup> de reconstrucción; además de haber impactado desde febrero significativamente en el PBI<sup>31</sup>.

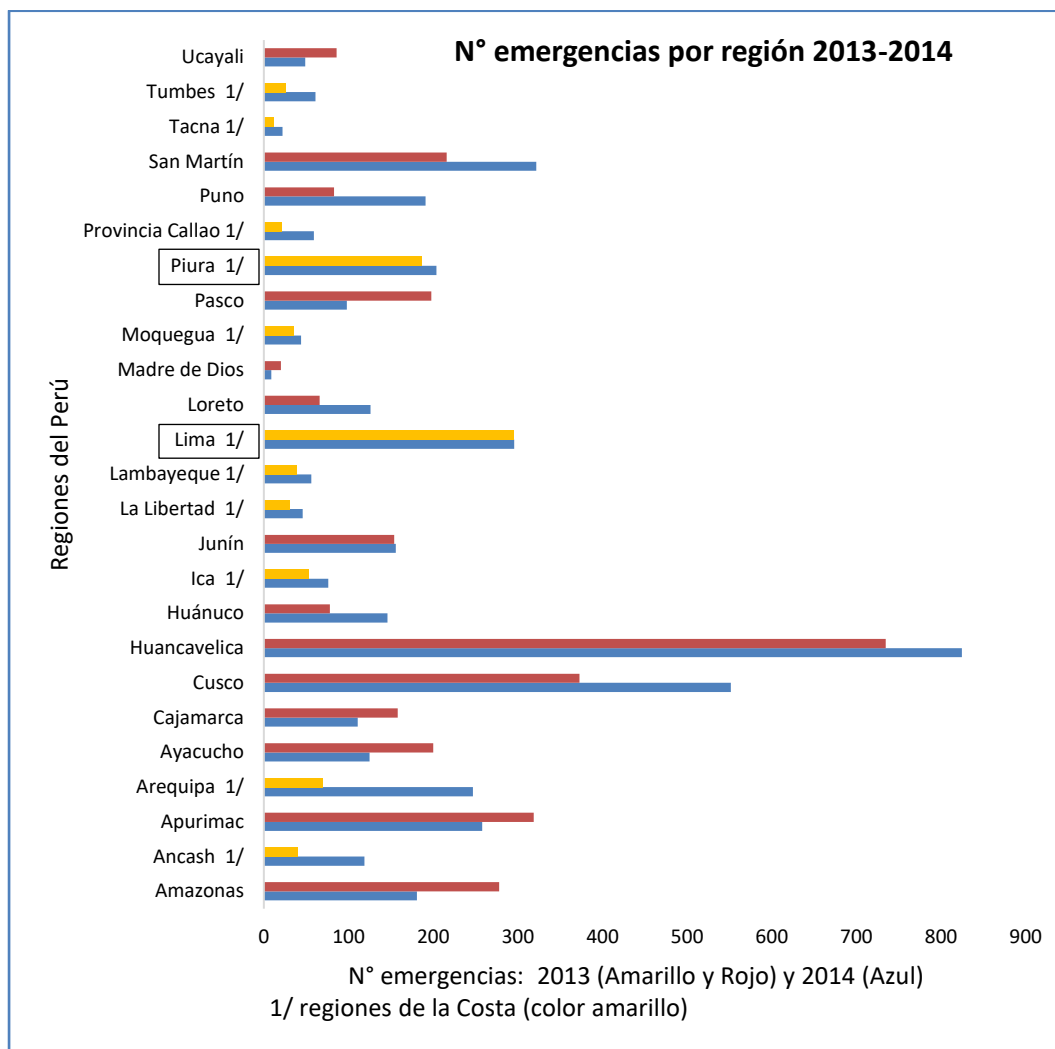


Gráfico 14. Cantidad de emergencias por regiones (departamentos) 2013-2014. Fuente: Elaboración propia en base a datos del INEI. Anuario de estadísticas ambientales 2015.

La Facultad de pregrado en Campus Lima no es ajena a las consecuencias de los desastres naturales; al alterarse la economía en

<sup>30</sup> <http://gestion.pe/economia/reconstruccion-cambios-contralor-y-pablo-flor-se-reuniran-proxima-semana-2195952>

<sup>31</sup> <http://rpp.pe/economia/economia/inei-fenomeno-el-nino-costero-afecto-el-pbi-de-febrero-noticia-1044557> (agosto 2017) y <http://rpp.pe/economia/economia/empresarios-preven-que-economia-crecera-26-este-ano-noticia-1073245> (agosto 2017)

general, y las familias de los alumnos en particular, debe afrontar económicamente las necesidades que surgen por daños materiales y de disminución de ingresos. Además, consecuencias en la reorganización de actividades académicas y administrativas alcanza, al menos, dos semestres académicos. Tiene interés por apoyar a las autoridades en la toma de decisiones para prevenir y colaborar en la reconstrucción de la región<sup>32</sup>. La Facultad es la de mayor tamaño en cuanto a número de alumnos de toda la Universidad, en Piura y Lima, y con mejores ingresos porque cuenta con familias de mejor poder adquisitivo, conlleva dentro de su estructura financiera un peso de responsabilidad de sostener los dos Campus, una sola entidad y organización.

Se desprende la Amenaza n°1:

A1: Aumento de incertidumbre económica-financiera.
--

### **II.2.1.2. Análisis de la industria: educación universitaria en Lima, Perú**

El análisis de los factores del ambiente externo competitivo más inmediato a la Facultad, el servicio educativo universitario específicamente, servirá para identificar otras variables relevantes influyentes en el sector, evaluar las fuerzas que ejercen sobre el mismo de modo que se perciba las condiciones que resultan atractivas y las perjudiciales y la conveniencia de la ventaja competitiva que se desea alcanzar.

Se desarrollará el análisis mediante la aplicación de Las Cinco Fuerzas Competitivas para Modelar la Estrategia de Michael E. Porter (1985) que ayudan a concretar los distintos actores del sector y su relación con el

---

<sup>32</sup> <http://udep.edu.pe/hoy/2017/exponen-propuesta-para-mejorar-los-pronosticos-de-el-nino-en-la-region-piura/>



desempeño: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la competencia de vendedores rivales, la competencia de nuevos participantes a la industria, la competencia de los productores de productos sustitutos. Como en el análisis anterior, se detallarán los aspectos más relevantes, explicando los componentes que no tienen mayor trascendencia en el sector educación universitaria a la fecha. Estas son:

#### **A. El poder de negociación de los compradores.**

El poder de los postulantes (clientes) en el servicio y rentabilidad de la industria muestra influencia en dos aspectos: el desafío de las universidades para que sus alumnos se puedan graduar en el tiempo previsto a pesar del bajo nivel académico con el que terminan los colegios en general, y las preferencias de los jóvenes por algunas carreras. Primero, el bajo nivel de rendimiento escolar exige por parte de las universidades dirigir recursos a nivelar a sus alumnos lo cual supone un costo importante que no debería corresponderle, pero que debe asumir, para alcanzar los niveles académicos y etapas educativas en el tiempo preciso. De acuerdo a datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 2015 - PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos)<sup>33</sup> el nivel de rendimiento logrado en los alumnos difiere entre escuelas (colegios) socio-económicamente privilegiadas de las desfavorecidas por distintos motivos que no se profundiza ahora; y de 70 países, Perú ocupa el puesto 64 en el rendimiento, último en la región. Las universidades cuentan con este desafío para impartir la formación universitaria a nivel académico necesario.

---

<sup>33</sup> <http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>

También supone mayor competencia para conseguir atraer a los buenos alumnos. El modo de selección de ingreso a las universidades en el Perú está definido por cada institución mediante necesariamente una evaluación de conocimientos y, si lo ve conveniente, lo complementa con otras herramientas de habilidades blandas.

El nivel de alumnos graduados es un índice de calidad universitaria que tiene que ver también con el nivel de alumnos que ingresan a las universidades. En el caso de Perú el índice de graduados de las universidades públicas es mayor que el de las privadas, lo cual podría deberse al nivel competitivo para el ingreso de postulantes, al ser mayor en las públicas hay mejor rendimiento; tema que podría profundizarse en un estudio posterior. Cabe resaltar que en los últimos años la Universidad de Piura tiene índices semejantes a los de las públicas; aún falta definir la tendencia a la estabilidad.

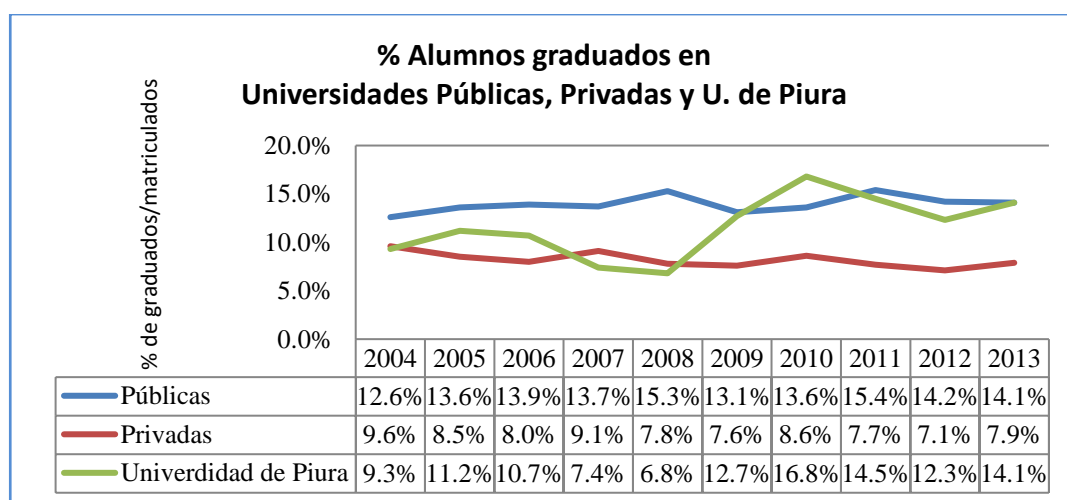


Gráfico 15. Alumnos graduados en universidades públicas, privadas y Universidad de Piura.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del INEI - Estadísticas Educación 2015

Segundo, las claras preferencias de los jóvenes en el Perú hacia las carreras universitarias de económicas, sociales y empresariales que, de

acuerdo a las estadísticas del INEI entre los años 2011 y 2014 (Anexo 5), va en aumento, en concreto por Administración, Marketing, Negocios Internacionales y Economía. Es atractivo para el sector y abre posibilidades de crecimiento a las Facultades de pregrado propias de estas carreras y consecuentemente exigen mejor calidad en docencia y en investigación y publicación para ser elegidas por los buenos estudiantes que además están dispuestos a pagar por una educación de calidad. Se corrobora con los comentarios de Muñoz y Cueva (2015)<sup>34</sup> de la Universidad Católica Sedes *Sapientiae*, basados en encuestas por Ipsos Apoyo y por Manpower sobre las carreras de mayor preferencia y posibilidades laborales en 2016:

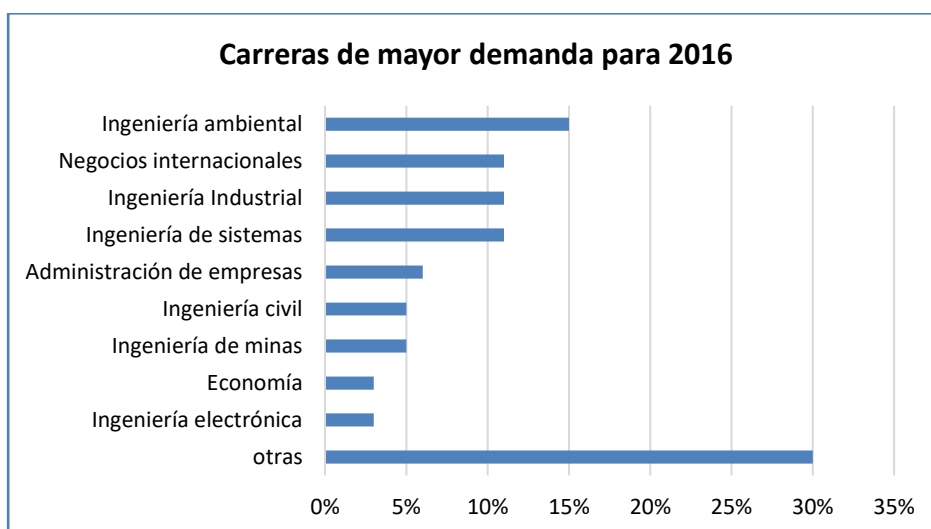


Gráfico 16. Carreras de mayor demanda.  
Fuente: Muñoz y Cueva 2015. CampUCSS.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto en cuanto a los recursos que la universidad debe asignar a la nivelación de conocimientos, ya que el alumno con deseos de carrera universitaria, desea comenzar cuanto antes esa etapa y no conviene perderlos ante el riesgo de que se vaya a la competencia.

<sup>34</sup> <http://camp.ucss.edu.pe/blog/carreras-con-mayor-demanda-para-el-2016/>

Del análisis se refuerza la Oportunidad n° 1:

O1: Aumento demanda de carreras universitarias más innovadoras y que abran oportunidades laborales.

## **B. La amenaza de nuevos entrantes al mercado.**

Ante la amenaza de **nuevos participantes o competidores en la** industria, que las décadas pasadas fue llamativo por la independencia en crear y gestionar universidades privadas y se multiplicaron sobre todo en Lima; el año 2014 se publicó la nueva **ley universitaria**, Ley N° 30220<sup>35</sup> que, como expresa el primer artículo, “tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura.”. Mediante esta ley se percibe un efecto de barrera de entrada y de permanencia a las universidades privadas menos eficientes en su gestión docente. Por este motivo los estudios universitarios están mejor percibidos por los jóvenes que con el grado universitario van a adquirir empleabilidad e inserción laboral de nivel. Es intención de la ley que poco a poco la formación se adecúe más a las necesidades de la sociedad (Título I, Artículos 5 y 6).

Esta misma ley es también un impulso y exigencia del Estado para mejorar los niveles de calidad académica, del profesorado y la investigación, además de aconsejar -no obliga- a obtener las certificaciones nacionales o internacionales trabajando las brechas de calidad universitaria. Iniciativa que el congreso hace suya en 2002 (Comisión Nacional por la

---

<sup>35</sup> <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30309.pdf> y [http://portal.concytec.gob.pe/incentivos/images/descargas/reglamento\\_ley\\_nro30309.pdf?iframe=true&width=90%&height=100%](http://portal.concytec.gob.pe/incentivos/images/descargas/reglamento_ley_nro30309.pdf?iframe=true&width=90%&height=100%)

Segunda Reforma Universitaria, 2002). De modo que es probable que se frene la entrada de nuevos competidores, o que algunos dejen de existir.

Se desprende la Oportunidad n°3:

O3: Aumento de barreras de permanencia y de entrada de universidades privadas por impulso del Estado para mejorar la formación del estudiante universitario (ley universitaria).

### C. La rivalidad entre competidores existentes.

En cuanto a las facultades de **carreras similares**, de acuerdo al Directorio de Universidades de los Consejos Regionales Interuniversitarios (CRI)<sup>36</sup> de 2014, las universidades en Lima son mayoritariamente privadas, mientras que en provincia el Estado cubre la educación en mayor proporción:

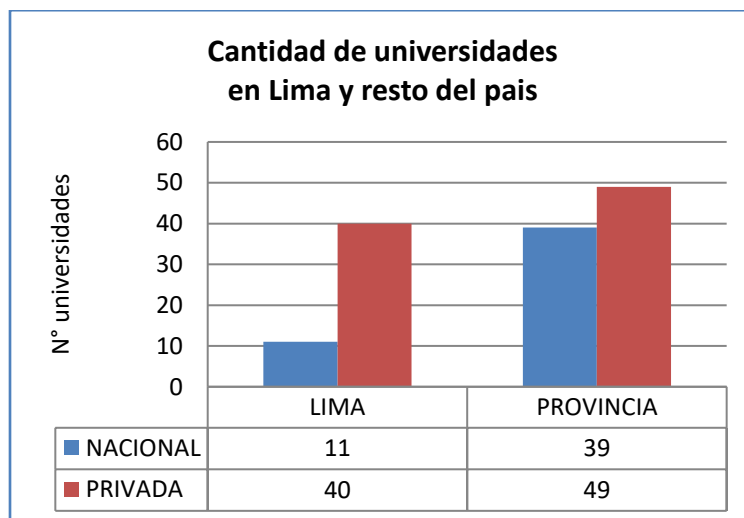


Gráfico 17. Cantidad de universidades en Lima y resto del país.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de PROCALIDAD (Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior)

<sup>36</sup> <http://procalidad.gob.pe/documentos/mapa-educacion/estadisticas/Directorio-Universidades-cri.pdf>

La competencia lleva aún la delantera en número de **carreras acreditadas**, de acuerdo a Ranking América Economía 2016 - Perú<sup>37</sup>:

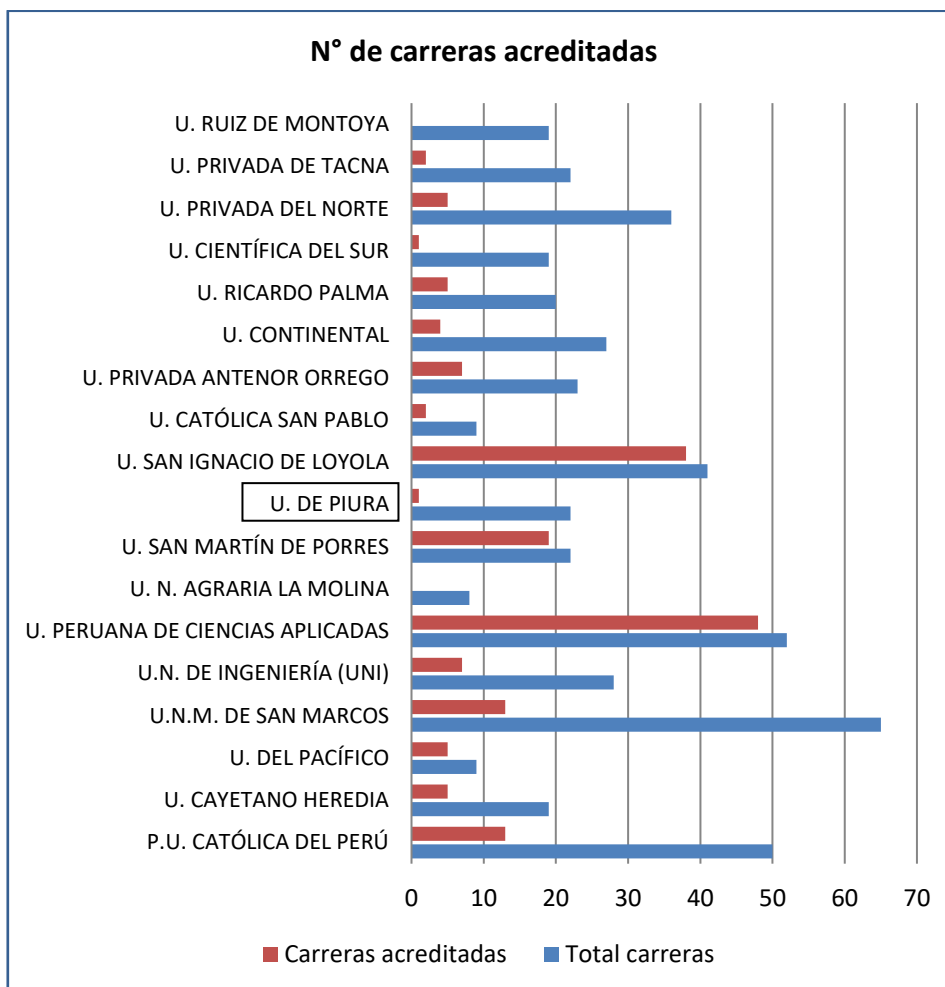


Gráfico 18. N° de carreras acreditadas en universidades. Fuente: Elaboración propia en base a Datos Ráanking América Economía 2016.

En la Facultad, el programa de ADE está en proceso de obtener la acreditación internacional con la ACBSP<sup>38</sup>; el programa de ECO lo hará en el corto plazo mediante la acreditadora nacional SINEACE<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> <https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/ranking> mayo 2017

<sup>38</sup> [www.acbsp.org](http://www.acbsp.org)

<sup>39</sup> <https://www.sineace.gob.pe/>

El número de **artículos científicos publicados** a nivel universidad es una variable determinante e impulsora de la calidad educativa en pregrado. Según López Segrera (2008) ya citado, las investigaciones deben servir a las demandas de la sociedad y no sólo por intereses corporativos en la competitividad del conocimiento. De acuerdo al Ranking de América Economía 2016 ya citado, en el gráfico siguiente se puede comparar la posición de la Universidad respecto al resto, la cual no es de las mejores. Del total de universidades en Perú de acuerdo al ranking, la de Piura ocupa el noveno puesto (Anexo 6-I).

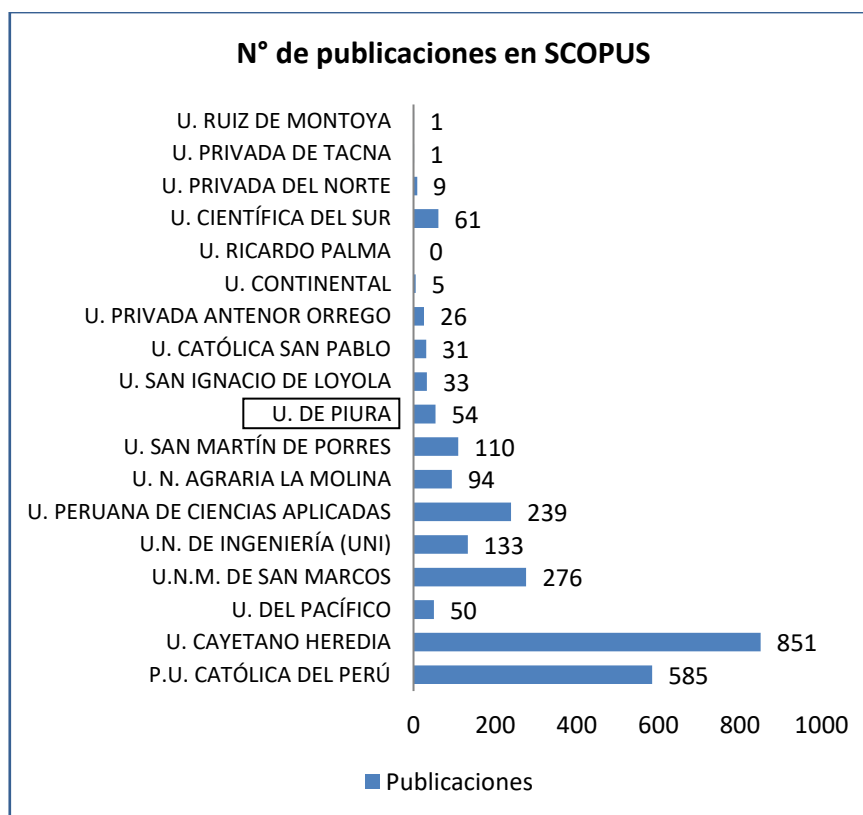


Gráfico 19. N° de publicaciones de universidades en SCOPUS.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos Ranking América Economía 2016

De acuerdo al estudio de Morales (2014) hay pocas revistas científicas en Perú, doce de universidades privadas y sólo una de universidad pública,

la Mayor de San Marcos. La Universidad de Piura publica dos revistas, que corresponden a Comunicaciones y a Derecho. La comparativa producción editorial (n° de revistas indexadas) al 2013, presentado por el autor señalado, es el siguiente:

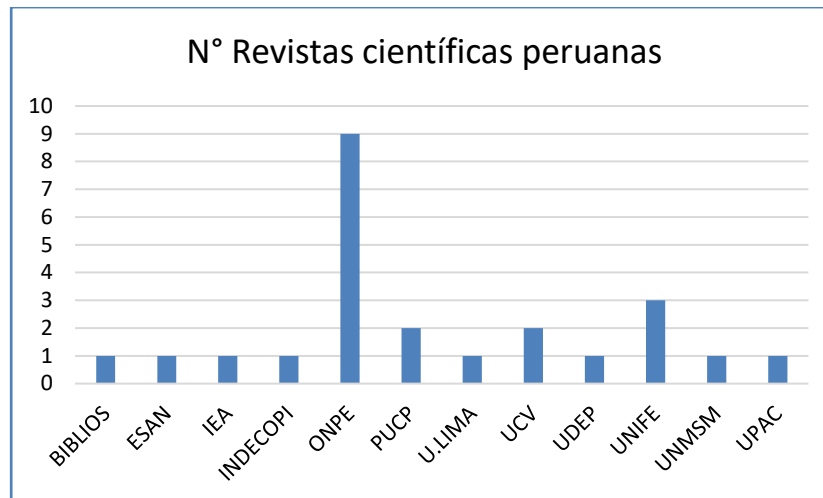


Gráfico 20. Revistas científicas en el Perú por instituciones. Fuente: Morales, F. (2014). Producción e impacto de las revistas peruanas del ámbito de las Ciencias Sociales en el catálogo Latindex. Gráfico 2.

La Facultad de pregrado de CC.EE.EE. aún tiene por desarrollar y transmitir más conocimiento.

Se desprende la Amenaza n°2:

A2: Aumento de oferta de carreras con acreditación internacional y alta visibilidad de investigación.

#### D. La amenaza de productos sustitutos

En cuanto a la posibilidad de aumento de **ofertas de carreras similares o sustitutas**, debido al desarrollo tecnológico y la globalización comentada anteriormente, las posibilidades de los estudios a distancia, sobre todo del extranjero hacia el país, es bastante elevado, y el joven



puede optar por la competencia de estos productos que también le abre posibilidades de empleo, en el país o el extranjero. Si un joven no tiene la posibilidad de hacer los estudios en el extranjero, esta alternativa es competitiva para la Facultad de pregrado. Considerando también las posibilidades mayores del país, tanto del Estado en cierta proporción, como por parte de universidades y organismos extranjeros que tienen por objetivo la internacionalización de sus programas en sus países, y otorgan becas de estudios de pregrado en el extranjero. Por otro lado, es loable cuánto ha mejorado la oferta de algunas instituciones de educación superior técnica, que brindan carreras empresariales de muy buen nivel académico y suplen en cierta medida y alcance, a las universitarias. Un índice de estas preferencias es la solicitud mayor de becas estatales para carreras de institutos.

Las carreras universitarias se focalizan a una especialidad, como son Negocios Internacionales, Administración y Marketing, Finanzas, Ingeniería Empresarial, entre otras, que son una alternativa real para el estudiante de las carreras tradicionales de Economía y Administración de Empresas.

Se desprende la Amenaza n°3:

A3: Aumento de oferta de carreras similares y/o sustitutas (presenciales y no presenciales).
---

#### **E. El poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de **los proveedores en educación** se encuentra en **los profesores** a quienes se contrata, sin los cuales no es posible otorgar la formación con los parámetros previstos. No es fácil conseguir académicos con grado de doctor; es política de la Universidad ir formando a los egresados de la misma universidad que tengan el perfil para la docencia e investigación. Los profesores con experiencia son solicitados

por distintas universidades tanto para la docencia como para la investigación y su remuneración va en función de ambos desempeños. El servicio de pregrado tiene que ver con profesores que sean competentes en ambos campos porque de allí se podrá ofrecer al alumno los conocimientos y habilidades necesarias para su empleabilidad. En educación esta fuerza de los profesores afecta directa y significativamente en la estructura de costos de las carreras, por ser el concepto de mayor peso. Por otro lado, el Ideario de la Universidad muestra desafíos de cultura organizacional muy amplios y de mucha riqueza personal, que cuando se han adquirido cuesta mucho si se pierden esos docentes.

Se desprende la Amenaza n°4:

A4: Aumento de ofertas laborales para los docentes mejor calificados.

Se destacan también otros proveedores de la industria: las instituciones que otorgan **becas y financiamiento** para los estudios, las organizaciones en las que los alumnos hacen las **prácticas pre-profesionales**, y las instituciones educativas de **convenios internacionales**.

Entre las instituciones facilitadoras de **becas** está principalmente el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo del Ministerio de educación (PRONABEC), mediante el cual el Estado promueve becas y financiamiento<sup>40</sup> para facilitar los estudios a jóvenes provenientes de todas las regiones, dando oportunidades a los menos favorecidos. Los programas deben cumplir los requisitos como entidad calificada; caso de la Facultad. En 2016 las becas del Estado en pregrado de la Universidad de Piura<sup>41</sup>, en

<sup>40</sup> <http://www.pronabec.gob.pe/>

<sup>41</sup> <http://udep.edu.pe/conocelaudep/transparencia/?pdfid=1381>

Piura y Lima, totalizaron 663 alumnos mediante los siguientes tipos de beca: Beca 18 (432), Beca Bicentenario (5), Beca Excelencia Académica (58), Beca Vocación de Maestro (122), Beca Excelencia Académica Hijo de Docente (46). Las becas financiadas por la Universidad de Piura, algunos recursos de instituciones privadas, totalizaron, el mismo año, 909 alumnos.

Del total de ofertas del PRONABEC<sup>42</sup>, la modalidad de Beca 18 constituye el 62,6% y la Beca Excelencia Académica 1,2%. Según estadísticas entre 2012 y 2015 la Beca 18 va en aumento; en 2015 se llegó a casi 24,000 becas. De este total, el 99,5% (44,870 becas) corresponde a becas de estudio en el país. Y de estas, el 72,5% corresponde a las Beca 18 ordinarias de pregrado, es decir, 32,693 becas. En Lima y Callao se encuentran asignadas durante ese periodo 5,537 becas (12,3%).

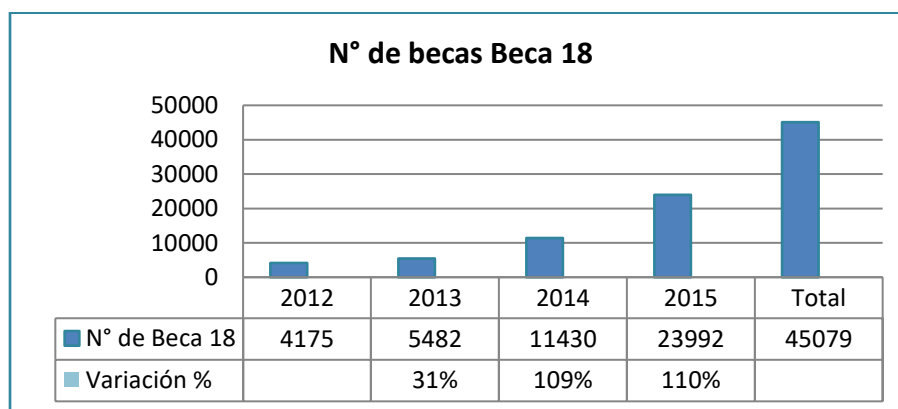


Gráfico 21. Número de becas Beca 18. Fuente: Elaboración propia en base a datos de PRONABEC. Memoria 2012-2015.

Y por área de conocimiento las de Economía y carreras empresariales reciben el 20,2% de las becas; sólo le supera las Ingenierías que tienen el 59,9%:

<sup>42</sup> [http://www.pronabec.gob.pe/inicio/publicaciones/documentos/MEMORIA20ALTARESOLUCION\\_18.3MB.pdf](http://www.pronabec.gob.pe/inicio/publicaciones/documentos/MEMORIA20ALTARESOLUCION_18.3MB.pdf)

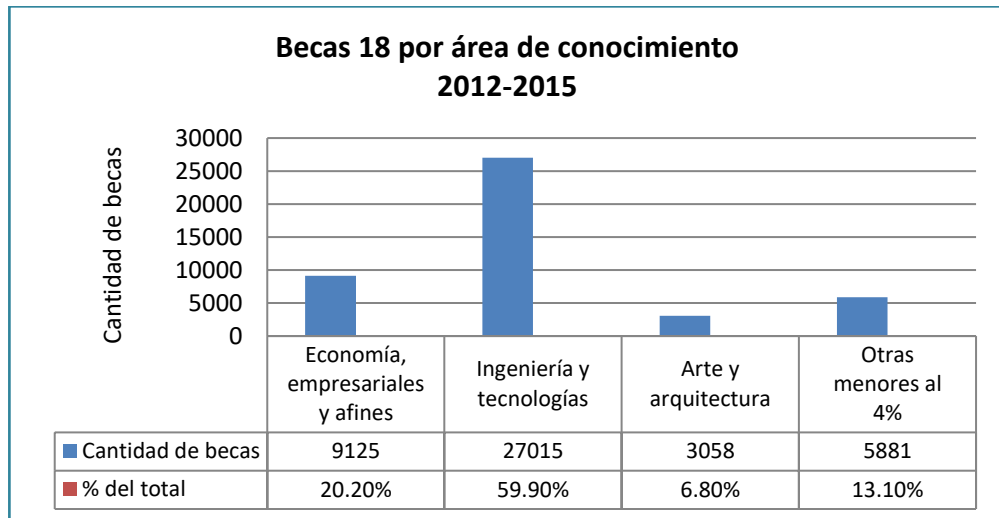


Gráfico 22. Becas 18 por área de conocimiento 2012-2015. Fuente: Elaboración propia. Datos de PRONABEC. Memoria 2012-2015

El gasto público en becas y créditos educativos tiene una tendencia al alza; se muestra más interés y dedicación que unas décadas atrás. El CEPLAN, citado anteriormente, ofrece las estadísticas a continuación que reflejan la política pública de aumentar los recursos para la educación superior, comparativamente a los países de la región:

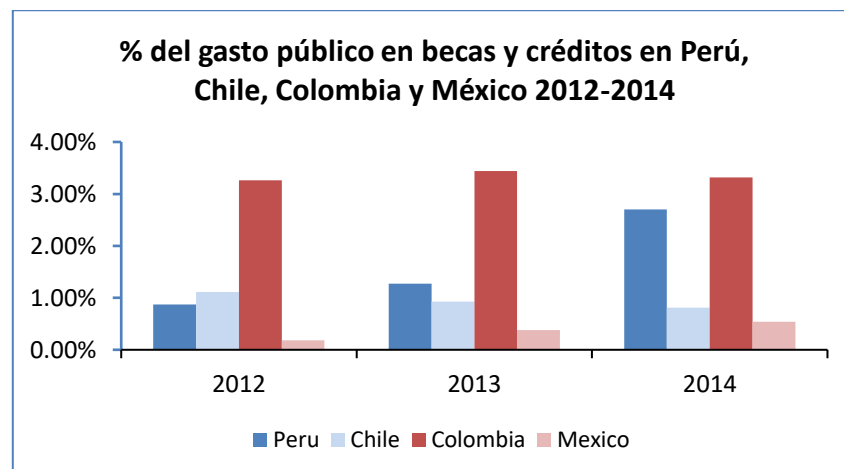


Gráfico 23. Porcentaje del gasto público en programas de becas y créditos educativos en Perú, Chile, Colombia y México (2012-2014). Fuente: CEPLAN. Subvenciones Educativas: al 2020.

En el Gráfico 24, programación del PRONABEC para el período 2012-2018, en millones de soles y n° de becarios subvencionados, se asegura la tendencia al aumento de becas por parte del Estado:

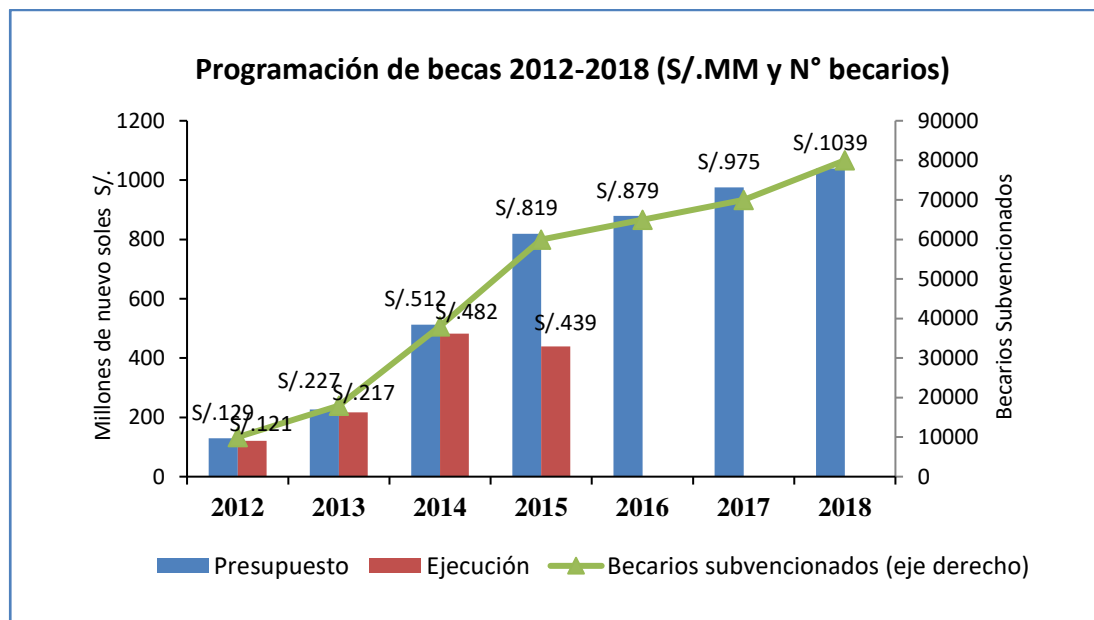


Gráfico 24. Programación presupuestal de Becas PRONABEC para el periodo 2012-2018 (millones de nuevos soles y becarios subvencionados)  
Fuente: CEPLAN. Subvenciones Educativas: Becas y Créditos al 2020.

Las **instituciones bancarias** ofrecen financiamiento de estudios a largo plazo a buenos alumnos. La Universidad gestiona a la fecha dos tipos de créditos educativos: el Patronato BCP (del Banco de Crédito del Perú), quienes además capacitan como futuros trabajadores a esos alumnos; en 2016 han sido 94 alumnos beneficiados. Y del Estado, PRONABEC, mediante la modalidad de Crédito Educativo 18, que en 2016 ha concretado muy pocos, y ninguno con alumnos de la Universidad.

Se desprende la Oportunidad n°4:

O4: Aumento de demanda de carreras universitarias por aumento de becas y créditos educativos.

Se considera también proveedores a las empresas u organizaciones donde los alumnos harán **prácticas pre-profesionales** para la empleabilidad. Estas prácticas son obligatorias de acuerdo a la ley de educación para optar al grado. Conviene tener muchas empresas bien organizadas que colaboren con la formación de los alumnos en su primer contacto con el mundo laboral. El estudio de Trabajando.com arroja que las empresas solicitan más egresados universitarios, entre otras, en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía<sup>43</sup>. A su vez, los comentarios de Muñoz y Cueva (2015)<sup>44</sup> de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, basados en encuestas por Ipsos Apoyo y por Manpower sobre las carreras con mayor proyección laboral y sectores industriales, respectivamente, coinciden:

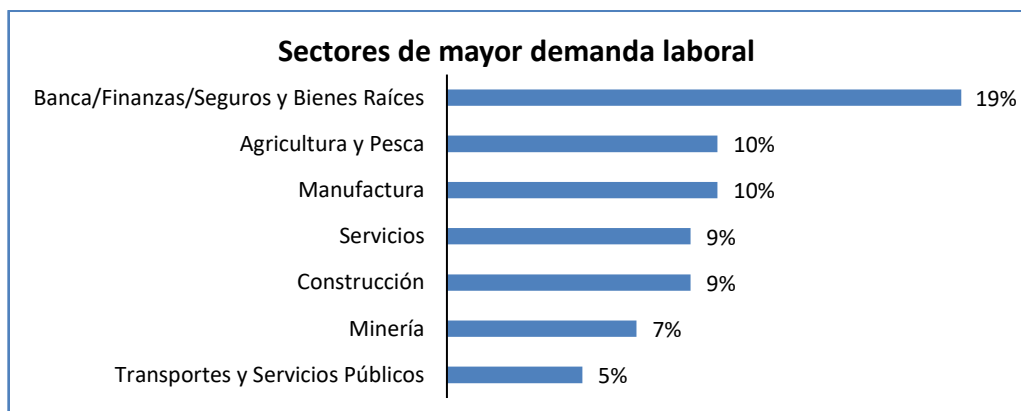


Gráfico 25. Sectores de mayor demanda laboral.

Fuente: [http://camp.ucss.edu.pe/blog/carreras-con-mayor-demanda- para-el-2016/](http://camp.ucss.edu.pe/blog/carreras-con-mayor-demanda-para-el-2016/)

Se refuerza la Oportunidad n° 1:

O1: Aumento de demanda de carreras universitarias más innovadoras y que abran oportunidades laborales.

<sup>43</sup> <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/administracion-de-empresas-la-carrera-con-mayor-demanda-de-peru-en-2016>

<sup>44</sup> <http://camp.ucss.edu.pe/blog/carreras-con-mayor-demanda-para-el-2016/>

Los **convenios internacionales** adquieren gran importancia para la educación universitaria y el desarrollo de conocimiento por su contribución a la economía de los países dentro del contexto de la globalización. Como explican Ollarves y Miquilena (2011), "... América Latina y el Caribe es vista como un nuevo polo de atracción para la cooperación internacional en algunas universidades del viejo continente. Surge entonces un nuevo elemento, los convenios firmados en el marco de la autonomía de cada universidad, fortaleciendo así la cooperación para impulsar la participación de proyectos de intercambio entre estudiantes, docentes e investigadores.". Los convenios se consiguen con el prestigio medido por estándares internacionales, todavía bajo el liderazgo de Europa y Norteamérica.

La internacionalización de las universidades mediante acuerdos y posibilidades de movilidad de profesores, como las gestiones para atraer a los mejores talentos para estudiar, o los esfuerzos de doble titulación, etc. también pueden tener efectos negativos, si sólo buscan más presencia en sí, o captar más ingresos, porque pueden ser motivo de homogenizar las culturas en lugar de promoverlas, o no promover el regreso a la propia nación para promover el desarrollo, o desperdiciar la riqueza de la interculturización (Knight, Jane. 2014). Por lo tanto, se deberá tener criterio al medir esta función internacional. Hay un crecimiento de intereses de convenios internacionales y necesidad de aprender a cumplir con esos estándares.

Es un hecho que la internacionalización contribuye a la formación de competencias en los alumnos y se enriquece por ambas partes el conocimiento, también cuando se trata de profesores; por su parte, exige de las universidades mejorar la malla académica para hacer interesante los estudios extranjeros en cuanto al contenido y al idioma.

La Universidad, de acuerdo al Ranking Web de Universidades (Anexo 6-II) está 63,1% internacionalizada, lo cual se traduce a la fecha en convenios con instituciones de prestigio en Europa, Asia, Norte América y Sud América. Promueve el intercambio de alumnos desde y hacia el extranjero y de profesores de la Facultad. Cuenta con 17 convenios en Norte América (U.S.A., Canadá y México), 36 en Europa (Italia, Bélgica, Austria, España y Alemania), 25 en Sud América (Ecuador, Colombia, Chile, Brasil, Argentina y Bolivia) y 6 en Asia (Filipinas y China); además de las relaciones internacionales y *networks*.

Se refuerza la Oportunidad n°2:

O2: Mayor interés de universidades para internacionalizar el conocimiento, como tendencia de la globalización.

### II.2.1.3. Tabla, listado de Oportunidades y Amenazas resultantes del análisis externo

Del análisis del entorno externo, macroambiente e industria, se resume las siguientes variables que impactan el sector educación de la Facultad:

Tabla 2. Listado de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Aumento de demanda de carreras más innovadoras y que abran oportunidades laborales.	A1	Aumento de incertidumbre económica - financiera.
O2	Mayor interés por internacionalizar el conocimiento.	A2	Aumento de oferta de carreras con acreditación y alta visibilidad de investigación.
O3	Aumento de barreras de entrada y de permanencia de universidades privadas por la ley universitaria.	A3	Aumento de oferta de carreras similares y/o sustitutas (presenciales y no presenciales)
O4	Aumento de demanda de carreras universitarias por aumento de becas y créditos educativos.	A4	Aumento de ofertas laborales para los docentes mejor calificados

Fuente: Elaboración propia



## II.2.2. Análisis interno de las variables estratégicas. La cadena de valor

Como se explicó en la introducción a este capítulo, el análisis interno se dirige hacia el interior de la organización para identificar sus ventajas y desventajas con el objetivo de compararla con los competidores y poder ubicarla en cuanto a sus Fortalezas que le servirán para crecer y desarrollarse, así como en cuanto a sus Debilidades que tendrá que conocer para competir en el lugar y momento adecuados a sus capacidades. Estas Fortalezas y Debilidades se identificarán en función a los recursos y capacidades de que dispone, conocimientos adquiridos de quienes la integran, habilidades desarrolladas, y por supuesto las actividades con las que realiza su misión y se dirige hacia la visión, de las que distinguiremos las estratégicas para la organización por su identificación con la propuesta de valor (Francés, A., 2006).

La propuesta de valor alrededor de la cual se van a analizar los recursos y capacidades, se define como el valor (satisfacción de necesidades) que se ofrece al cliente y debería coincidir con el valor que el cliente percibe (satisfacción de esas mismas necesidades) y que realmente se den. Lógicamente esa valorización concluye en un precio que se da en el intercambio, tratándose de organizaciones lucrativas en sentido amplio. Los atributos de la propuesta de valor, de acuerdo a Kaplan y Norton (2001), incluyen los atributos propiamente **del producto o servicio** entregado, que pueden resumirse en función, calidad, precio y tiempo, la **imagen de la empresa**, la cual puede llegar a sustituir en el comprador el conocimiento de los atributos del producto y fiarse ciegamente de la marca, y la **relación de ésta con el cliente**, que permanecerá más allá del momento del intercambio valorizado (Francés, A., 2006).

El valor total que el cliente puede dar, y por el que se sentirá motivado a adquirir el producto o servicio, incluye los propios atributos de la propuesta de valor del servicio, la imagen de la marca o nombre, las relaciones que puedan surgir del contacto (Francés, A., 2006) y cualquier otro valor que el cliente personalmente reciba a consecuencia del mismo.

La Cadena de Valor de Michael Porter ayuda a analizar los recursos, las capacidades y las actividades estratégicas. El análisis de las actividades o cadena de valor está íntimamente relacionado a la identificación de los recursos que se consumen y a las competencias que se desarrollan de modo que la empresa lleve a cabo la propuesta de valor. Sin embargo, para que una competencia sea una fortaleza interna, deberá distinguirse de lo que hacen los demás, y colocar a la empresa en un lugar superior: la ventaja competitiva. A la inversa, también por la escasez de un recurso importante o algún intangible o competencias escasas, la empresa deberá ver la forma de no perder ventaja ante los competidores. Por eso del análisis interno se desprenden tanto actividades como recursos, capacidades y competencias estratégicas para la creación de valor que se quiere ofrecer al cliente (Thompson et al. 2012).

En la Facultad de pregrado, el servicio se desarrolla durante más de cinco años en relación directa al cliente, durante el cual se debe contar con algún elemento crítico para no perder de vista la propuesta de valor en todas sus actividades concatenadas; algo que impulse y asegure el desarrollo de lo que considera su ventaja competitiva.

Se analizan las actividades de la cadena de valor de la Facultad de pregrado y de allí van a surgir los recursos y capacidades necesarios para llevarlas a cabo, resaltando las estratégicamente críticas para la propuesta de valor, para luego poder estructurar el modelo de negocio.

Se distinguen las actividades en primarias y secundarias. Las primarias son las que directamente se identifican con el servicio que se brinda y por lo tanto necesarias en la estructura de la propuesta de valor y conviene que entre ellas haya una excelente integración o concatenación sin perder de vista la propuesta de valor. Estas actividades primarias inician la cadena de valor con la promoción de la carrera dirigida a los jóvenes que cumplen el perfil y a los padres de familia, y no se interrumpe hasta obtener el grado y estar preparado para ejercer la profesión en cuanto a desarrollar las habilidades necesarias para la integración laboral. Este tiempo conlleva necesariamente más de cinco años que es el tiempo mínimo, distribuido en 10 semestres académicos, para culminar los estudios, y determina distintas responsabilidades del servicio. Las actividades secundarias o de soporte son las que van a facilitar y hacer posible las primarias, no están vinculadas directamente con la elaboración de la propuesta de valor, sin embargo, también hay algunas de ellas críticas y estratégicas sin las cuales no sería posible brindar el servicio con los atributos que se quiere dar al cliente.

Para este análisis, interesa conocer el tamaño de la Facultad de pregrado respecto al resto de las facultades en Campus Lima, que por ser la más grande es de quien más margen financiero se espera. El total de alumnos matriculados en todas las Facultades en Campus Lima los tres últimos años, de 2014 a 2016, ha sido de 1.716, 1.851 y 2.041 alumnos respectivamente; de los cuales la Facultad ha tenido el 65%, 62% y 61% de alumnos respectivamente. Esta Facultad comprende tres programas académicos, a diferencia del resto de facultades en Lima que sólo tienen una carrera cada una.

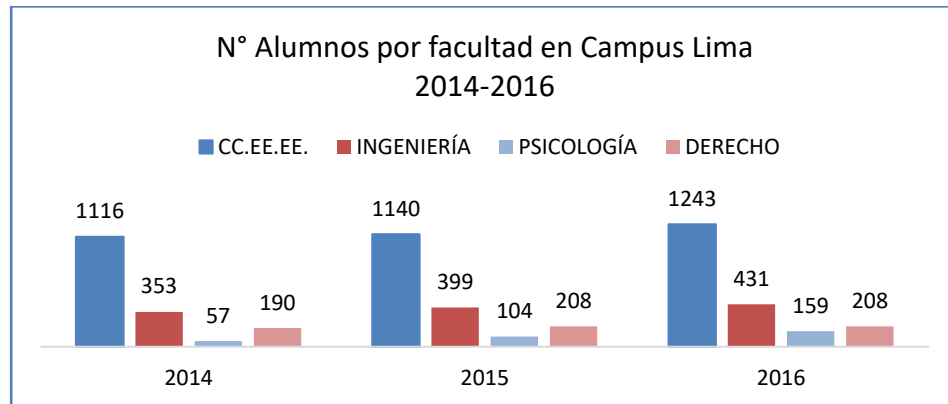


Gráfico 26. N° Alumnos por facultad en Campus Lima. Elaboración propia en base a datos de las Memorias Anuales de la Universidad de Piura.

En cuanto a la Facultad de pregrado, Carbajal y Pingo (2017)<sup>45</sup> estudiaron el flujo de gestión con el cliente durante el periodo en el que se desarrolla el servicio al alumno. Sugieren responsabilidades para la Facultad de pregrado desde la promoción del servicio hasta la formación para la empleabilidad, de modo que se fidelice al cliente. Se toma en cuenta el modelo de gestión con el cliente o Customer Relationship Management (CRM) (Anexo 7) y se desprenden actividades para la cadena de valor.

La cadena de valor propuesta para la Facultad es la siguiente:

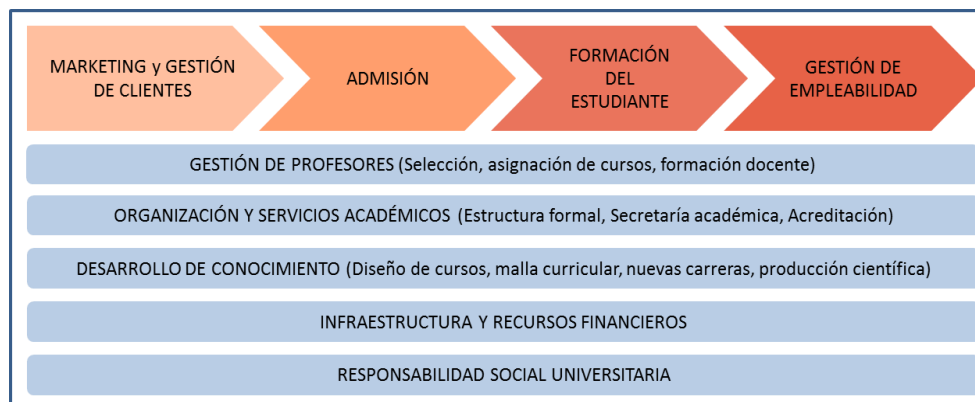


Gráfico 27. Cadena de valor de la Facultad. Fuente: Elaboración propia.

<sup>45</sup> Entrevista con las autoras de la tesis para optar el grado de Bachiller en Administración de Empresas 2017, aún no publicada.

Las actividades consideradas como directas o primarias en la elaboración del servicio se han organizado teniendo en cuenta que la planeación o estructura del servicio y la entrega del mismo no conllevan una logística física sino más bien de uso de infraestructura y redes, de ser el caso, y de horas hombre (Francés, A., 2006).

Para el análisis de las actividades estratégicas, se han revisado los cuatro pilares de la estrategia corporativa de la Universidad desarrolladas por Balarezo (2014) que son Competitividad y Eficacia, Desarrollo de la Investigación, Estructura Orgánica y Desarrollo del Servicio, con la finalidad de converger hacia los mismos objetivos de la organización como un todo<sup>46</sup>.

#### **II.2.2.1. Las actividades primarias de la cadena de valor**

En la **cadena de valor** de la Facultad se distinguen cuatro bloques de actividades primarias y cinco de apoyo. Las actividades primarias son:

##### **A. Marketing y gestión de clientes**

Son los responsables de comunicar la propuesta de valor a los clientes potenciales. Se encarga del desarrollo de la marca, de la comunicación de los atributos de la propuesta de valor hacia el consumidor. Lo realiza a través de actividades publicitarias en diversos medios: prensa, radio, paneles publicitarios y se encargan de gestionar la marca y la gestión de la reputación.

En este sentido juega un rol importante la **Reputación de la Organización**, que impulsa la propuesta de valor en las actividades y capacidades:

---

<sup>46</sup> <http://udep.edu.pe/conocelaudep/estrategia/>

Ésta se ha logrado a lo largo de los casi 50 años de funcionamiento de la Facultad en Campus Piura, y se ha corroborado en los 13 años en Campus Lima. Tanto por la calidad de sus egresados en excelencia profesional y en solidez y coherencia humana, fruto de la formación integral, humanista y la búsqueda seria por la verdad, así como por la preparación académica exigente debido al prestigio de sus profesores en publicaciones e investigación. En la Tabla 3 puede observarse los resultados del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) <sup>47</sup>.

Tabla 3. Reputación de universidades.

EDUCACIÓN	
Posición	Empresa
1	Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP
2	Universidad del Pacífico
3	Universidad ESAN
4	Centrum Católica
5	Universidad de Piura
6	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

Fuente: MERCO. Educación 2016.

En el Perú, la reputación o prestigio de la universidad está considerada como el principal motivo para elegir dónde estudiar (43,7%) seguido del costo de los estudios (13,4%), de acuerdo a la Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades (2014)<sup>48</sup> del INEI:

<sup>47</sup> <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

<sup>48</sup> [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf)

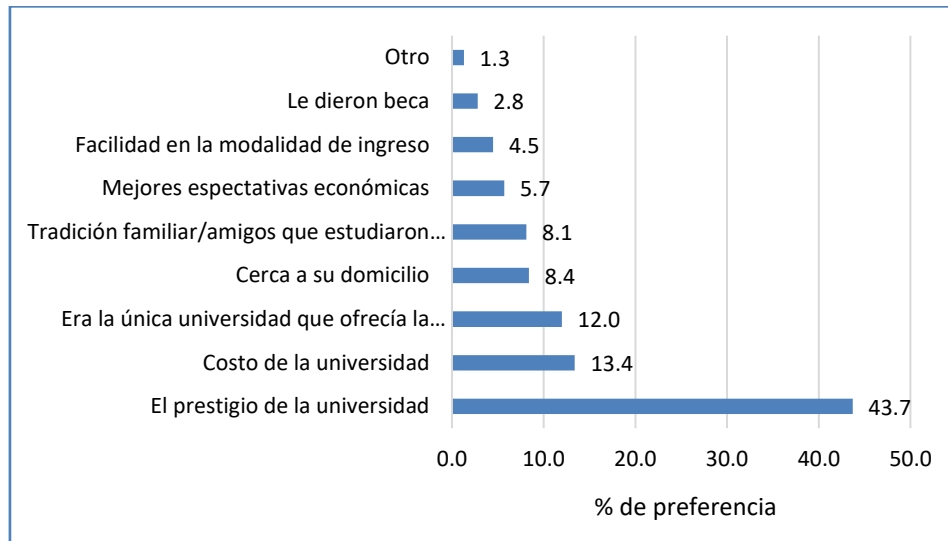


Gráfico 28. Motivos de elección de una universidad para estudiar.  
 Fuente: INEI Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades 2014.

Comparando los motivos de elección entre las universidades públicas y privadas según la encuesta citada del INEI (Anexo 8), las primeras tienen significativamente mayor proporción en Prestigio (47,9% vs. 40,2%) y en Costo de la universidad (16% vs. 11,2%) que las privadas. Y, a la inversa, las privadas tienen mayor proporción en Mejores Expectativas Económicas (6,6% vs. 4,7%), Facilidad en la Modalidad de Ingreso (6,7% vs. 2,0%) y porque Recibieron Beca (4,3% vs. 1,1%).

Considerando que en cuarto lugar figura el atributo de cercanía al domicilio, y que es más o menos igual en universidades públicas y privadas, se considera también una ventaja de la Facultad, que se encuentra en el centro de la ciudad. Es un motivo definitorio para un buen grupo de jóvenes que viven en distritos cercanos dada la circunstancia actual del tránsito vehicular, público y privado, altamente congestionado, y la mayoría de las universidades se encuentra en las zonas más lejanas de la ciudad.

En 2013 el Global Research Marketing (GRM) elaboró para la Universidad de Piura un estudio de opinión de los escolares, con una base de 400 jóvenes. De allí se obtuvo que las carreras más conocidas en Campus Lima son Administración de Empresas (ADE) y Economía (ECO):

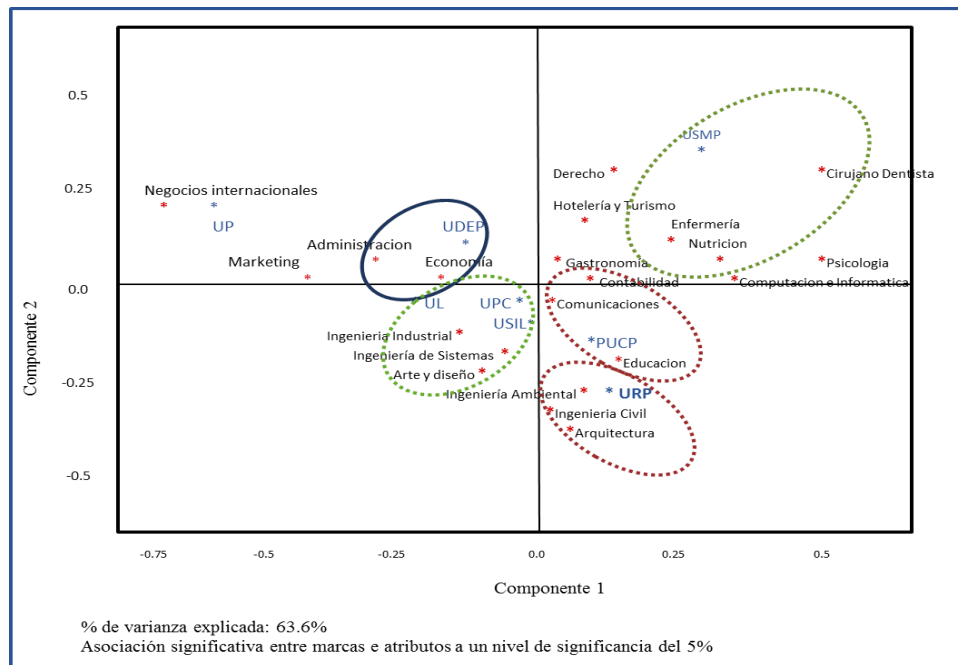


Gráfico 29. Demanda de carreras universitarias e imagen de la UDEP – Alumnos Lima. Fuente: GRM 2013.

En los resultados del mismo estudio, aunque la Facultad no está entre las primeras de la competencia, los motivos de elección son: el prestigio (60%), ser reconocida en el ámbito laboral (40%), por referencias positivas en familiares y conocidos que estudiaron allí (40%), los convenios internacionales (20%), y porque forma buenos profesionales (20%).

En resumen, se van desprendiendo algunos atributos de valor ofrecidos bien posicionados. Un comentario que resume la percepción de reputación ante la Universidad, y como se verá enseguida principalmente ante la Facultad: “es una buena universidad, pero poco conocida”, tal como lo señala el estudio referido.



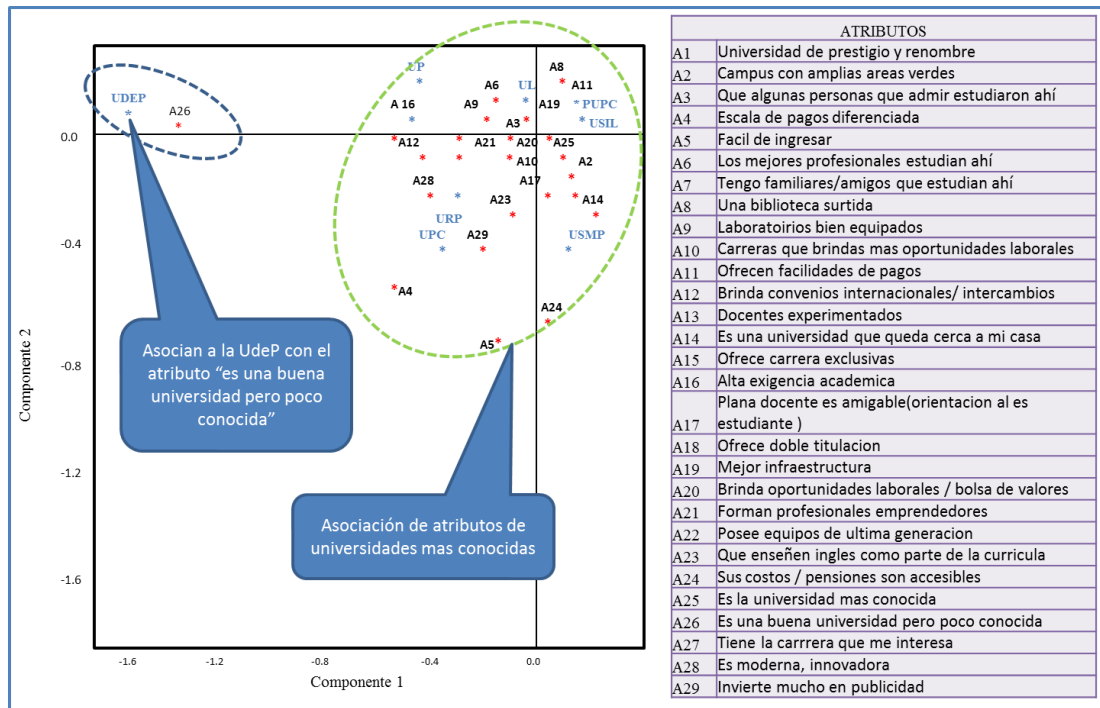


Gráfico 30. Asociación de atributos a las universidades. Fuente: GRM 2013 - Demanda de Carreras Universitarias e Imagen de la UDEP – Alumnos Lima.

También se encargan de la **Gestión de clientes**; de desarrollar el trato con ellos, de captar postulantes a través de visitas a colegios, organizar invitaciones a las instalaciones y a actividades en la universidad para conocer la propuesta académica.

Su objetivo es atraer a los mejores alumnos, hasta mínimo del tercio superior, de colegios de los sectores A, B y C y con los requisitos previstos para ser alumnos de la Universidad de Piura. También la Facultad, dentro de los intereses de la institución, busca fomentar la igualdad de oportunidades para los jóvenes que provengan de realidades menos favorecidas y les atiende mediante un concurso de becas que son financiadas por instituciones públicas y privadas o por la misma Facultad.

Las universidades de la competencia más significativa son: entre las privadas: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad de

Lima (UL), Universidad del Pacífico (UP), Universidad peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y la Universidad San Martín de Porres (USMP); de las públicas, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

De acuerdo al estudio ya citado GRM (2013), los escolares, clientes potenciales de la Facultad, no tienen la imagen y presencia de la Universidad de Piura como las primeras opciones de estudio:

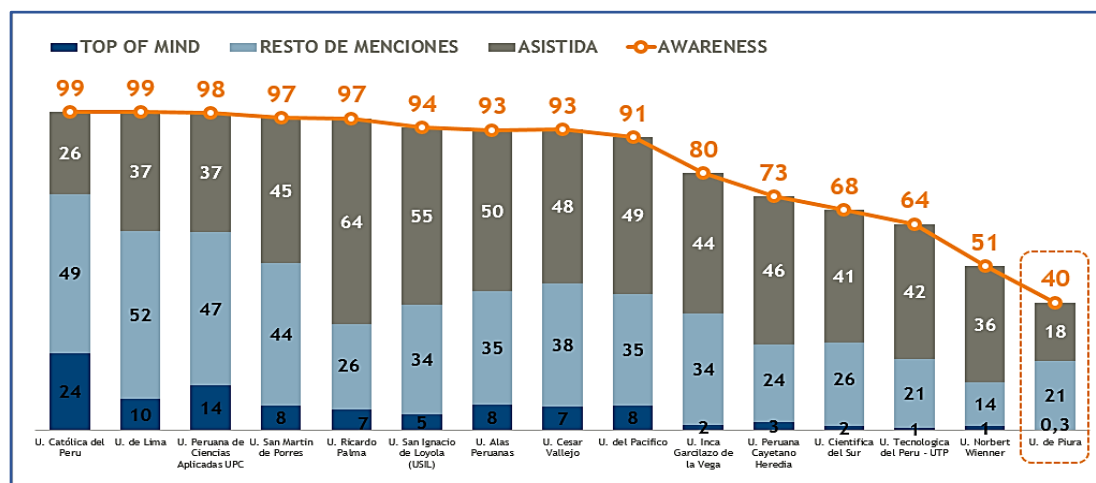


Gráfico 31. Grado de conciencia de universidades. Fuente: GRM 2013. Demanda de Carreras Universitarias e Imagen de la UDEP – Alumnos Lima.

Por otro lado, por tratarse principalmente de menores de edad, es necesario interactuar con los colegios, con quienes se tienen convenios de reconocimiento de su desempeño educativo y por medio de los cuales se consigue relación con los mejores alumnos; y con los padres de familia o tutores.

## B. Admisión

Se consideran las actividades necesarias para que se concreten como alumnos de la Facultad de pregrado. También aquellas funciones que hacen posible continuar el trato con los alumnos durante sus estudios para conseguir su fidelización.

A pesar del prestigio analizado al comienzo de este capítulo, y la mayor identificación de las carreras de ADE y ECO en Campus Lima, la Facultad no está dentro de las primeras a ser elegida entre los posibles candidatos:

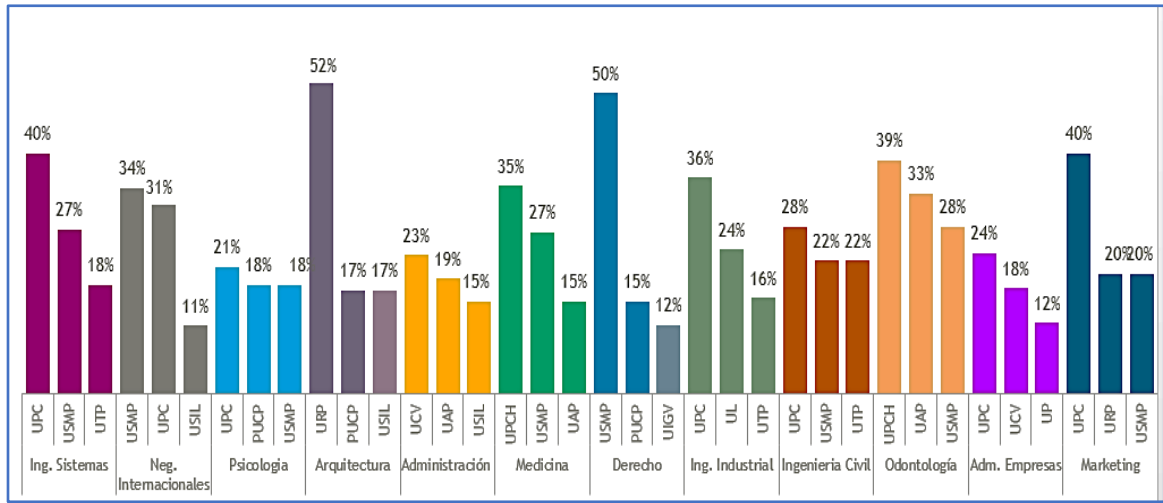


Gráfico 32. Carreras que el alumno tiene pensado estudiar. Fuente: GRM 2013. Demanda de Carreras Universitarias e Imagen de la UDEP – Alumnos Lima.

Durante la primera semana de clases se cae el 10% de admitidos y matriculados debido a que otras universidades cierran matrículas en fecha posterior a la Facultad. Debe buscarse la meta de aumento de alumnos de acuerdo al mercado objetivo al que se quiere llegar.

En este primer bloque de actividades primarias está la gestión de becas. Las facilitadas por el PRONABEC, citado anteriormente, por medio de Universidades corresponden a 13,874 becas, el resto han sido otorgadas por Institutos, en su mayoría al Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) con más de 10,000 becas. La Universidad de Piura está ubicada con el 4%, que resulta muy positivo si se la compara con las universidades privadas que conforman su competencia más directa recién definida, de las cuales ninguna figura en el ranking del PRONABEC:

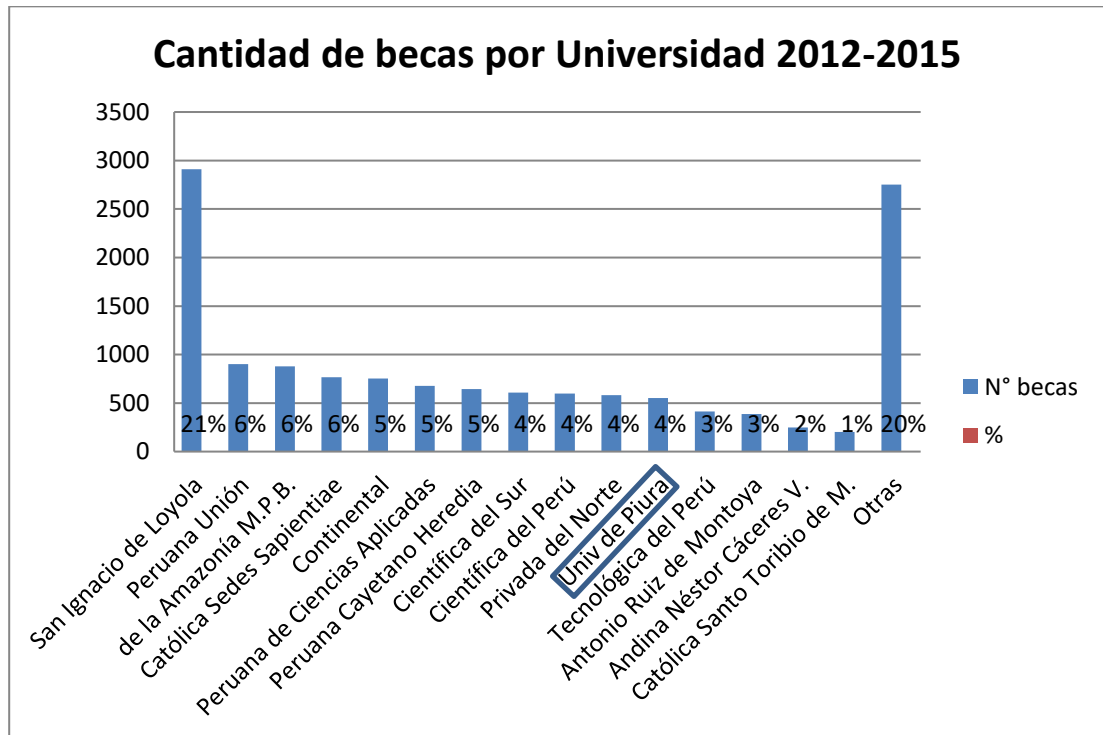


Gráfico 33. Cantidad de becas por Universidad. Fuente: Elaboración propia en base a datos de PRONABEC. Memoria 2012-2015.  
<http://procalidad.gob.pe/documentos/mapa-educacion/estadisticas/Directorio-Universidades-cri.pdf> mayo 2017

Se desprenden la Fortaleza n°1 y la Debilidad n°1:

F1: Excelentes convenios de becas y créditos de estudio.

D1: Incipiente nivelación alumnos.

### C. Formación del estudiante

Se incluye en este bloque de actividades primarias las más directamente relacionadas a la preparación y fundamentación de la oferta de valor para hacerla sostenida y eficiente. Tiene mucho que ver con el valor de servicio que todos los colaboradores lo transmiten identificándose con el Ideario de la universidad.

Tanto la Cultura explicada en el *Carrer Development Center* (CDC), el servicio como *elemento unificador* en palabras de Balarezo, A. (2014), es crítico para esta oficina; la Facultad podrá ser valorada externamente, es decir en otras facultades de la universidad como hacia afuera de la organización, y repercutir a su vez en la cultura interna de la organización, fortaleciendo la unidad.

La gestión de formación del estudiante hace realidad el lema de la Universidad de Piura “Mejores personas. Mejores profesionales” mediante sus dos ámbitos formativos: la formación integral que incluye las habilidades blandas, los valores y la coherencia con la cultura; y la formación académica; ambas íntimamente relacionadas entre sí, pero con actividades que pueden diferenciarse. Las actividades de formación integral corresponden a:

### **Dirección de Estudios**

La formación es personalizada, y no puede improvisarse. La Dirección de Estudios de la Facultad de pregrado es indispensable para este propósito. Se encargará de impulsar entre los mismos alumnos por medio de sus delegados, actividades variadas que ayuden al conocimiento y trato entre profesores y alumnos fuera del ámbito de clases, pero como fruto del prestigio de éstas. Es una oportunidad de ejercitar el servicio por parte de los profesores y contagiarlo o transmitirlo con la propia vida más allá de la enseñanza. Este tipo de actividades no son un fin en sí misma, pero favorecen la formación integral y las posibilidades de comunicación con los jóvenes para que luego el asesoramiento académico también esté mejor desarrollado y tenga un rendimiento máximo.

Dirección de Estudios de la Facultad de pregrado vela por el desarrollo profesional integral mediante la atención personalizada. Coordinar el

asesoramiento; que sea asequible a los alumnos y valorado por ellos. Se mide el alcance del asesoramiento académico mediante indicadores formales de visitas y mediante encuestas semestrales a los alumnos.

Este objetivo es posible debido a la identificación de profesores hacia el Ideario y a su disponibilidad dentro de sus quehaceres como docentes e investigadores, referido a profesores de dedicación a tiempo completo y profesores contratados y que disponen de tiempo para este encargo.

### **Relación de la Universidad con la Prelatura Personal<sup>49</sup> del Opus Dei**

En esta función vale reconocer la relación con la Prelatura del Opus Dei, institución de la Iglesia Católica que de acuerdo al análisis se considera que enriquece la cultura organizacional. En el Ideario de la Universidad, citado anteriormente, el objetivo último que ésta se propone es fomentar la síntesis de la cultura, de todas las ramas del conocimiento y del saber, bajo la unidad de la verdad humana y del universo. Esta verdad alude al reconocimiento de la dimensión espiritual del ser humano, promovida por la fe cristiana y compartida por muchos con independencia de su credo religioso (Ideario, n.1,3). La orientación cristiana está confiada a esta Prelatura; el Gran Canciller de la Universidad -Prelado del Opus Dei- y el Vice Gran Canciller, su Vicario Regional en el Perú, de acuerdo a los estatutos de la Universidad, velan porque este ideal impregne todas las actividades propias del quehacer universitario sin constituir un órgano de dirección y sin tener voz ni voto en las decisiones que competen a las autoridades que gobiernan la Universidad.

En consonancia con lo anterior, la Universidad promueve la autonomía propia de las ciencias, garantizando así su recto desarrollo en un clima de respeto y diálogo. En segundo lugar, este convenio enriquece

---

<sup>49</sup> [http://www.vatican.va/archive/ESL0020/\\_\\_\\_PZ.HTM](http://www.vatican.va/archive/ESL0020/___PZ.HTM)

indirectamente la Cultura de la organización porque la espiritualidad propia del Opus Dei, que busca la santificación a través del trabajo ordinario en medio del mundo<sup>50</sup>, coincide en varios de los Valores que la Universidad expresa en su Ideario para la Vida Académica (Ideario, n.2,1), como por ejemplo, el trabajo realizado con competencia profesional, la responsabilidad personal, la sensibilidad por dar soluciones a los problemas de la sociedad, el desarrollo de la vida humana y social a partir de lo cotidiano, la humildad intelectual, la unidad de vida y coherencia en el actuar, la libertad que lleva a ejercitar y a respetar los derechos y deberes ciudadanos, el respeto, la amplitud de miras, etc. Por esto, se ha encargado también a la Prelatura la actividad de formación espiritual y doctrinal religiosa que, respetando siempre la libertad de las conciencias, se imparte en la universidad para quienes lo deseen.

### **Oficina Internacional**

Vela por aumentar el número de alianzas y convenios con universidades a nivel mundial, lo cual da visibilidad en el mundo entero. Facilita y aporta con el intercambio de culturas y de conocimientos, dentro de los cuales todos los países, industrializados y en vía de desarrollo, resultan beneficiados. Su objetivo es el intercambio de alumnos, desde fuera y hacia afuera, y de los profesores para el bien de la docencia y la investigación. Impulsa la actualización e internacionalización de la malla curricular para hacer posibles los intercambios, sobre todo, recibir extranjeros que enriquezcan su conocimiento de la región. Si bien se está desarrollando actividades en esta oficina, quedando aún mucho por hacer.

---

<sup>50</sup> <http://opusdei.org/es-es/article/llamados-a-ser-santos/>

## **Vida universitaria**

Interesa que desarrollen la sensibilidad ante los problemas sociales que aquejan al país, empezando por los distritos en la región. Se despierta el interés por mejorar la educación y el desarrollo de competencias de jóvenes en instituciones vulnerables del entorno. Organiza cursos de libre configuración en temas de arte, deporte, cultura y voluntariados de servicio social y profesional, entre los cuales los alumnos deben elegir un número determinado de créditos para cumplir con su currículo.

Se desprende la Fortaleza n°2:

F2: Sólido desarrollo de la Cultura de la Facultad hacia el profesional formado de manera integral.
---

Mientras que la formación académica con el rigor suficiente para la alta empleabilidad se lleva a cabo mediante las siguientes actividades:

## **Plan de Docencia**

Ofrecer el dictado de clases, teórico-prácticas, motivar al estudio, incentivar continuamente a la búsqueda de la verdad con profundidad. Hacer un plano inclinado en adquirir los conocimientos adecuados en cada nivel de aprendizaje, ir desarrollando técnicas de aprendizaje que, unidas a las de formación integral, den la oportunidad de desarrollar habilidades como el trabajo en equipo, la proactividad, la resolución de problemas, la adaptación al cambio, la integración de distintos puntos de vista, el respeto por el otro, la inclusión de jóvenes menos favorecidos, etc.; situaciones que al alumno le servirán en su vida profesional. El plan de docencia debe ir de la mano con la propuesta de valor integrada a los ámbitos de actividades colaterales y estratégicas.



El director del programa vela por esta función que está en manos de los profesores, quienes ejecutan el dictado de clases, planes de formación, la malla curricular, el desarrollo de los cursos con los conocimientos previstos, etc., función que deben desempeñar con puntualidad, honradez, espíritu de servicio y en general alineados a la cultura organizacional y formación humanista, para cumplir con los atributos de la propuesta de valor.

El director, responsable de esta actividad, deberá evaluar la satisfacción de los alumnos para conseguir mediante brechas de mejora el posicionamiento en alta empleabilidad.

#### **D. Gestión de empleabilidad**

Estas actividades son relevantes para la fidelización del cliente, durante la carrera le brinda al estudiante las herramientas para el desempeño profesional con el perfil UDEP. Son relevantes todas las posibilidades de relacionarse con los empleadores que van a contratar a los egresados. Desde profesores, y trabajadores en general, hasta las oficinas especializadas a este fin, tendrán, con más o menos responsabilidad directa, este objetivo. La fidelización del estudiante, que significa ingresos a la facultad mediante distintas vías, como son, conferencias dirigidas a pregrado, posibilidades de trabajo profesional, contribuir económicamente para becas de estudio, etc., a su vez, van a enlazar con la fidelización de su propia formación integral en la etapa profesional, trasladando al cliente a la unidad estratégica de negocio de Postgrado y extensión.

Las unidades involucradas son las siguientes:

### **Centro de Desarrollo Profesional**

El *Career Development Center* (CDC) como se le llama en la Facultad tiene como objetivos hacer visible la **Cultura organizacional** en la propuesta de valor.

Es la oficina que vela estratégicamente porque la propuesta de valor se haga realidad. Contribuye a la formación del perfil de la Universidad en el alumno, desarrollando y fortaleciendo sus competencias y empleabilidad durante su carrera; y promoviendo que los egresados se mantengan vinculados con la Universidad.

Es clave para asegurar la integración de todas las actividades de formación dentro de la propuesta de valor y la estrategia de la organización que están bajo la misión de servicio a la sociedad. Unirá por tanto los fines del asesoramiento académico, de la oferta de actividades extra curriculares, la implantación de la cultura del servicio y de gobierno colegial bien integradas en todo el personal unido al plan de estudios con claro contenido humanista. En definitiva, prepara al alumno para la vida profesional potenciando sus capacidades para que tenga el mejor desempeño, tanto en la búsqueda y desarrollo de la primera entrevista, como durante la misma vida profesional.

### **Oficina de Dirección de Comunicación (DIRCOM)**

También tiene una función primordial en la Facultad de pregrado en cuanto que pone en relación los esfuerzos de la formación profesional y el medio o entorno mediante la comunicación interna y externa. Hace posible que los objetivos y esfuerzos de los Departamentos, Programas, oficinas, se conozcan y confluyan hacia la Misión y Visión de la Facultad de pregrado unida a la Misión y Visión de la organización.

Por su función de comunicadores con el medio, ayudan para que las actividades y resultados de los alumnos sean conocidos externamente por muchas instituciones; por otra parte, es un medio de conseguir puestos laborales para los alumnos.

### **Oficina de Relaciones Institucionales y Proyectos Estratégicos**

Esta oficina es la responsable de buscar más medios con el entorno social nacional que aporten a la Universidad y que involucre a los alumnos en el ámbito en el cual ejercerán su profesión. Vela por la continuidad de la formación integral hacia los egresados, por lo que fortalece la fidelización hasta integrarlos a la unidad de postgrado.

Tiene a su cargo la Oficina de *Alumni* que se explica a continuación.

La misión de *Alumni* tiene que ver con la formación de los alumnos en cuanto que es interés desde pregrado la fidelización a largo plazo. Esta misión se consigue si se trabajan los objetivos desde que el postulante se convierte en alumno.

La formación a la que se compromete la universidad no termina nunca, como se explicó antes, y *alumni* se encarga de hacerla permanente, integrando a los alumnos a la unidad de negocio de posgrado.

Es su responsabilidad también identificar las necesidades de la sociedad y procurar las prácticas pre profesionales para pregrado. A su vez, busca que los egresados se involucren en las necesidades, también de recursos, de la universidad y encuentren soluciones a ellas.

El ya citado Ranking América Economía muestra a la Universidad en relativa buena percepción de empleabilidad de sus alumnos:

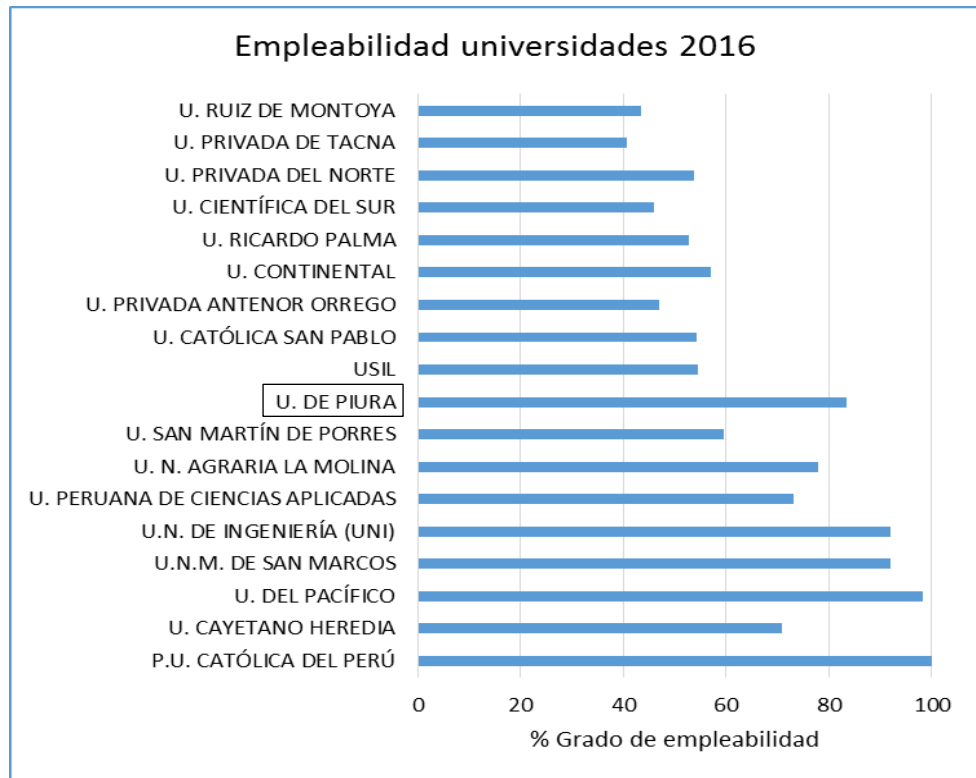


Gráfico 34. Empleabilidad universidades 2016. Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ranking América Economía 2016

Se desprende la Fortaleza n°3:

F3: Buena reputación de los egresados.

### II.2.2.2. Las actividades secundarias de la cadena de valor

Son las actividades de apoyo sin las cuales las primarias no podrían ser desarrolladas. De estas, algunas juegan un rol más estratégico que otras. Se definen los cinco bloques identificados:

#### A. Gestión de profesores

Se necesita una plana docente apropiada en cantidad al número de alumnos. Compete en estas actividades la gestión de asignación de cursos

a cada profesor y la evaluación a los docentes. Los departamentos académicos se encargan de la actualización y competencias pertinentes.

La Universidad, de acuerdo al ranking de Universidades América Economía 2016 (Anexo 6-I) lleva la delantera a las universidades peruanas en cantidad proporcional de profesores doctores y de docentes a tiempo completo. La Facultad no se queda atrás en esta competencia. En el Gráfico 35 se observa la posición, el primer lugar, del ranking mencionado.

Los profesores deben orientar la elaboración de tesis, exigido por la ley universitaria, para obtener el grado académico y el de titulación.

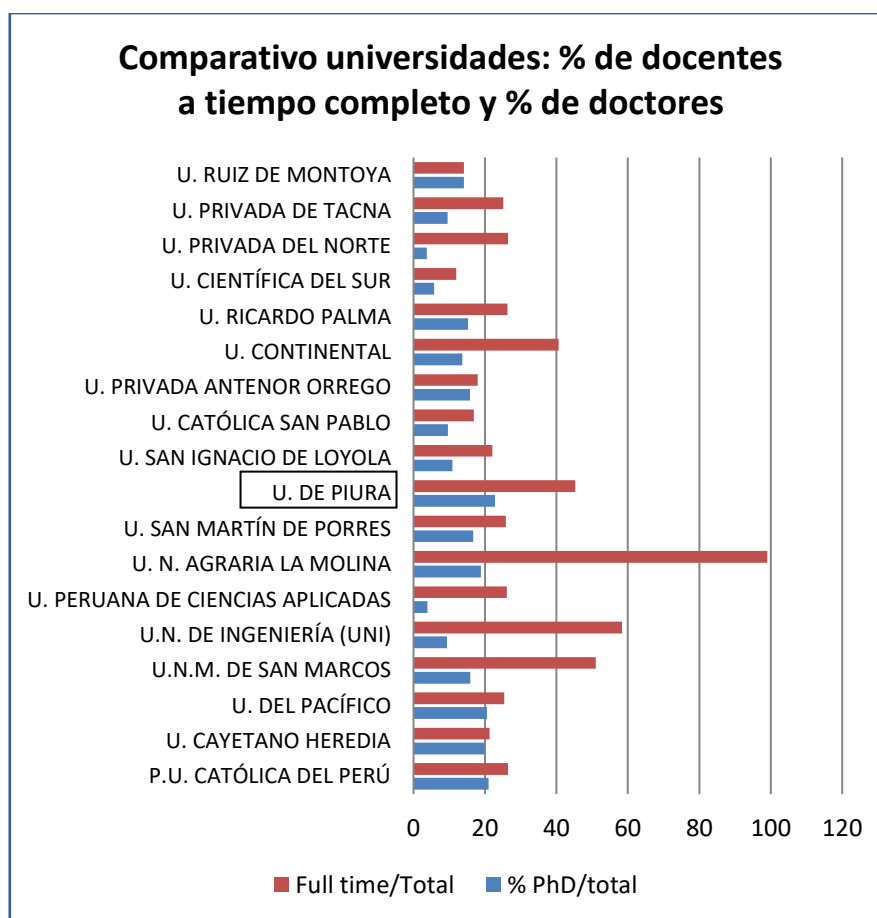


Gráfico 35. Comparativo de profesores doctores y a tiempo completo en Lima. Fuente: Elaboración propia en base a datos Ránking América Economía 2016

Asimismo, la **Dirección de Estudios** debe velar por la atención adecuada y oportuna del asesoramiento académico personalizado de los alumnos. Y, desarrollar en los profesores las habilidades para hacerlo posible y eficaz de acuerdo al perfil y a la realidad de los alumnos, también para ser capaces de identificar problemas de madurez impropios o inadecuados a la edad, o conflictos que afronta el alumno que requieran una atención profesional y encauzarlos a tiempo.

Cabe señalar que, en las responsabilidades actuales del **director de programa**, también debe seleccionar y buscar profesores contratados en caso los departamentos o áreas académicas no contribuyan adecuadamente a las necesidades del programa.

Se desprende la Fortaleza n°4:

F4: Sólida estructura docente.
--------------------------------

## **B. Organización y servicios académicos**

Integrado por distintas actividades y áreas funcionales:

### **Secretaría Académica**

Facilita los medios de comunicación necesarios y de acuerdo a las posibilidades tecnológicas actuales. Coordina y ofrece la oferta de actividades académicas posibilitando cumplir con los parámetros previstos, por ejemplo, número de años de estudio, y las situaciones reales de los alumnos, por ejemplo, su rendimiento y capacidades de pago.

Coordina y ofrece la oferta de actividades de libre configuración de modo que los alumnos puedan desarrollar las competencias culturales, deportivas, sociales, ecológicas, etc. de su interés y que aporten a su formación integral personalizada. Deberá coordinar con la oficina de Vida Universitaria que depende de la Dirección de Estudios de Campus Lima.

Atiende también la distribución de horarios tanto de profesores como de alumnos por nivel, disposición de recursos de aulas e infraestructura en general, coordina las evaluaciones y la entrega de resultados. Así como la disponibilidad de la Biblioteca, física y virtual.

### **Acreditación de los programas académicos**

Consiste en priorizar el hecho de ser valorados con parámetros externos a la institución y definir las brechas de calidad para asegurar la oferta de la propuesta de valor, tanto para entregar lo que realmente se dice, como para elaborarla de acuerdo a las necesidades y a los problemas reales externos (sociedad y alumnos).

Las habilidades blandas que son relevantes para el 2021 de acuerdo a *Oxford Economics* (2012) (Anexo 9) están todavía por lograrse dentro de la oferta académica y desarrollo de metodologías de enseñanza–aprendizaje de la Facultad. Y esta apreciación se corrobora con las encuestas realizadas a los alumnos de tercer y de quinto nivel en las que si bien respondieron positivamente todavía deben mejorarse. La información se obtuvo por entrevista con el encargado de esta oficina<sup>51</sup>. Las encuestas fueron realizadas por la Agencia Laborum en diciembre de 2016 para la Facultad dentro del proyecto de acreditación internacional en curso.

De la opinión de alumnos de último año evaluados, el 67% del grupo total, y en su mayoría de edad entre 22 y 23 años, se desprende de acuerdo a opinión de la empresa Laborum la conveniencia de reforzar los intereses a nivel grupo con habilidades verbales, ir más allá de lo que se les propone, y trabajar más en la identidad del alumno con su Facultad generando mayor compromiso:

---

<sup>51</sup> Entrevista personal con Miguel Huapaya, encargado de la acreditación de la Facultad en Campus Lima.

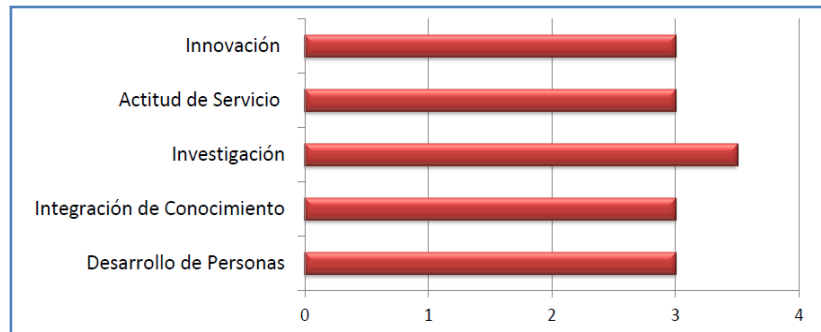


Gráfico 36. Resumen alumnos último ciclo. Fuente: Laborum (2016): Informe Psicolaboral – Resumen alumnos décimo ciclo.

Y el equivalente para los alumnos de quinto ciclo (tercer nivel) que es menos confiable debido a que sólo se realizó a diez alumnos, sin embargo, se desprende, de acuerdo a Laborum una tendencia a favor del compromiso e identidad con la Facultad, también por comentarios recibidos por ellos mismos durante la evaluación:

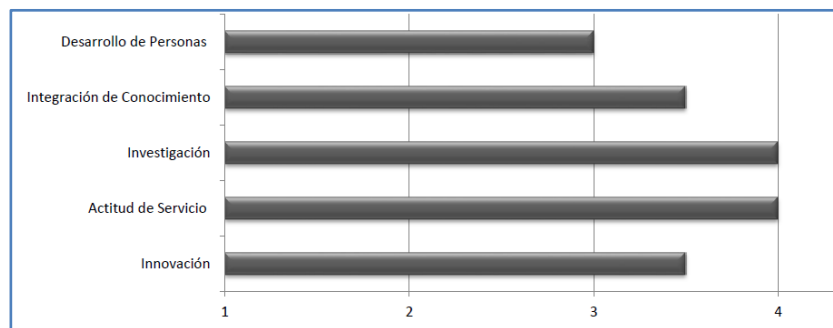


Gráfico 37. Resumen alumnos V ciclo. Fuente: Laborum (2016): Informe Psicolaboral – Resumen alumnos quinto ciclo.

Se desprende la Debilidad n°2:

D2: Oferta académica de sus programas en proceso de mejora y acreditación.

### Estructura formal

De acuerdo a su Ideario, el gobierno se ejerce bajo los principios de autoridad, entendida como servicio, de colegialidad y de participación. En el



Anexo 10 se puede apreciar el organigrama para la Facultad de pregrado. El **modelo de dirección** es matricial.

La Universidad de Piura cuenta con los siguientes Órganos de Gobierno: el Consejo Académico, que representa a la entidad promotora ADEU, el Consejo Superior, el Rector, los Pro-Rectores de ser el caso, los Vice Rectores, los Decanos y Vice Decanos de las Facultades, los Directores de Institutos y de Programas académicos, el Secretario General, el Administrador General y el Director de Estudios.

Los Órganos Académicos son las Facultades universitarias, las Escuelas, Institutos y Programas Académicos de grado y de posgrado, los Departamentos, los Institutos especializados de investigación y docencia científica, artística o técnica, y otros centros de investigación, docencia o formación científica, artística o técnica, de extensión o servicios.

La Facultad de CC.EE.EE. para ambos Campus, Piura y Lima, está bajo la autoridad del Decano y del Consejo de Facultad (conformado por el Decano, los cuatro Vice Decanos, el Director de Estudios y los Directores de Departamento). La estructura de gobierno de la Facultad de pregrado en Campus Lima, cuenta con el Vice Decano Académico, el Vice Decano de Investigación, el Director de Estudios, el Secretario Académico, el Director del Departamento de Economía, el Director del Departamento de Gobierno de la Empresa, cinco Jefes de Áreas Académicas (Administración General, Contabilidad, Finanzas, Marketing y Servicios) y tres Directores de Programas Académicos (Administración de Empresas, Administración de Servicios y Economía).

### **La organización y la disponibilidad en sistemas de información**

La gestión académica de aulas y clases, información de profesores colaboradores y de matrículas y oferta académica es prácticamente manual

lo cual hace incurrir en errores y en demoras que perjudican la eficiencia operacional. También por ello hay algunos recursos que podrían compartirse entre los tres programas de la Facultad.

La relación y comunicación entre profesores y alumnos se hace por medio de la plataforma web, correo electrónico y mensajería. Esta área es la responsable de facilitarlo.

### **C. Desarrollo de conocimiento**

Estas actividades se orientan al diseño de contenido o *syllabus* de los cursos, la estructuración, revisión y aplicación de los planes de estudio, las mallas académicas, que deben incorporar las necesidades de la sociedad y la de los mismos alumnos y velar por dar la formación humanista principalmente en los cursos que directamente desarrollan el tema. De esta gestión resultará también el estudio y la propuesta de posibles nuevas carreras. Necesidad de adecuar técnicas de enseñanza-aprendizaje a las necesidades actuales y costumbres culturales del medio.

Se refuerza Debilidad n°2:

D2: Oferta académica de sus programas en proceso de mejora y acreditación.
--

### **Producción de conocimiento científico**

La misión de servicio e influencia en la sociedad que pretende la Misión mediante la formación exigente e integral, no sería posible sin el desarrollo de conocimiento que profundiza en las causas de comportamiento económico, financiero, político, organizacional de la sociedad y los problemas intrínsecos a ella. En la medida que se alcance presencia en el medio y nivel de parámetros internacionales, se puede ofrecer soluciones a problemas actuales de la sociedad. Y se conseguirá también la fidelización del cliente con una propuesta integral, estará

preparado para retos y desafíos profesionales del mañana. Estas actividades impactan en la reputación de la organización.

Si bien, es una actividad propia de la unidad de los departamentos académicos, por su función transversal se muestra que cuenta con un buen potencial de académicos titulados; y la mayor proporción de doctores:

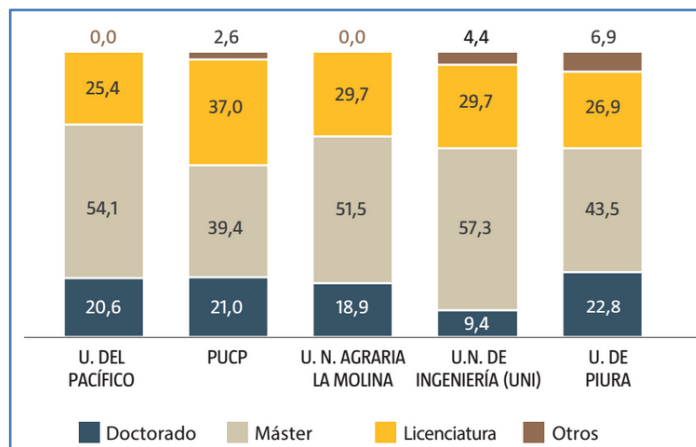


Gráfico 38. Grados académicos en la plana docente 2016.  
Fuente: Ranking América Economía 2016.

Sin embargo, se ha impulsado y motivado poco la transmisión de conocimiento hacia el objetivo de la docencia de excelencia. Hace falta transmitir la importancia de su Ideario y del servicio a la sociedad y la docencia de excelencia. Impulsar los parámetros internacionales.

Es importante para la retención de alumnos y para la empleabilidad por la relación que la reputación organizacional impulsa en la sociedad descubriendo las necesidades reales.

Se desprende la Debilidad n°3:

D3: Baja producción científica respecto al potencial de sus docentes.

#### **D. Infraestructura y Recursos Financieros**

El local es alquilado, sin embargo, la ubicación es privilegiada por encontrarse en una zona urbana céntrica, y supone un motivo de elección entre los postulantes.

La infraestructura es limitada respecto a la propia universidad en Campus Piura, faltan ambientes de estudio personal y grupal con instrumentos tecnológicos; una biblioteca con más disponibilidad de uso. Podría suplirse con horarios de atención más flexibles.

Recientemente se ha instalado un aula con el sistema Bloomberg para estudiar el movimiento financiero y económico bursátil e índices a nivel mundial. Dará motivo a una preparación de los alumnos para desenvolverse en puestos de finanzas e inversiones y motivo de mejor nivel académico, tanto para el programa de Administración de Empresas como el de Economía. No se considera una Fortaleza, sino se ha cubierto una brecha competitiva. Hay proyectos de inversión futura: la remodelación e instalación del aula magna, que significará un ahorro de recursos cuando se concluya, así como más ambientes de estudio. Es notoria la falta de áreas de esparcimiento deportivo.

En cuanto a los recursos financieros, la Facultad es la de mayor número de alumnos y tiene asignado una cuota más alta que cumplir, debe además procurar un fondo para cubrirse de posibles futuros catástrofes naturales, como se explicó en el análisis macroeconómico.

Se desprende la Debilidad n°4:

D4: Infraestructura limitada.
-------------------------------

## E. Responsabilidad Social Universitaria

La responsabilidad social de la Facultad se entiende como la capacidad de involucramiento con las necesidades del entorno y el desarrollo adecuado de la vida humana. Dentro de las actividades está la gran misión de la facultad de servir mediante el desempeño profesional de los egresados, en la solución de problemas de la sociedad. Esos profesionales también formarán a las generaciones futuras de ciudadanos.

Otro modo de colaborar al desarrollo es la actividad de gestión de becas comentada anteriormente. Sin embargo, la facultad no es ajena a la prioridad de incluir en el sistema educativo a jóvenes de bajos recursos, por lo que participa y colabora con becas estatales. El Ranking América Economía (2016) ubica a la Universidad, con 24%, dentro de las cinco primeras en contribuir con la inclusión social de alumnos provenientes de colegios públicos; sólo dos de esas universidades son privadas:

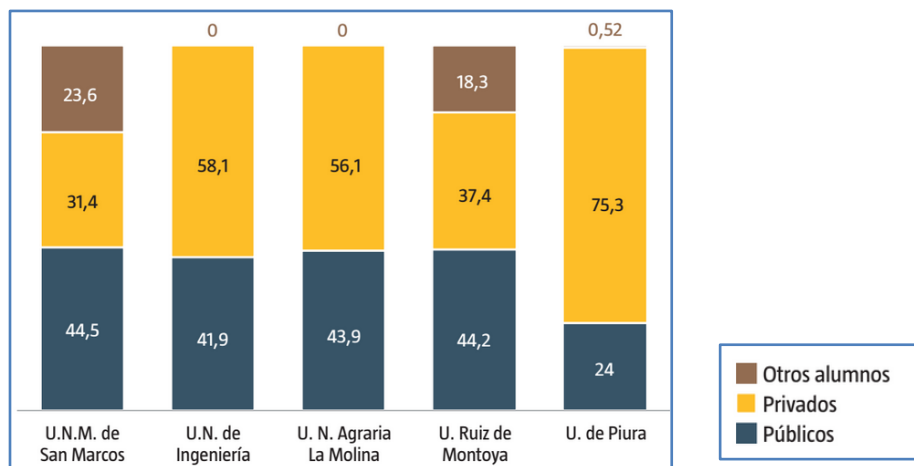


Gráfico 39. Proporción de alumnos en la dimensión inclusión social.  
Fuente: Ranking América Economía 2016. Mayo 2017.  
<https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/graficos>

## Área de Atención psicológica

Dentro de la formación integral la Facultad no es ajena a las circunstancias familiares y sociales que son comunes en nuestra sociedad actual y que muchas veces suponen al alumno situaciones de stress o conflictivos superiores a sus fuerzas, a su propia experiencia o a su

desarrollo emocional. Sobre todo, cuando esas circunstancias aparecen durante sus estudios universitarios, suelen perturbar el rendimiento académico y/o de integración social. Es por esto que esta área atiende a los jóvenes que lo solicitan y se les orienta en su vocación profesional, en el reconocimiento de las propias capacidades y defectos, en educar la autoestima, aumentar la seguridad en sí mismos para afrontar cualquier situación de la que pueden descubrir oportunidades. En definitiva, aporta a la madurez integral de acuerdo a la edad. De modo que complementa cuando es el caso a la propuesta de valor de formación integral.

### II.2.2.3. Tabla listado de las Fortalezas y Debilidades resultantes del análisis interno

En resumen, la tabla de Fortalezas y Debilidades de la Facultad, identificadas como ventajas o desventajas frente a las Oportunidades y Amenazas, son las siguientes:

Tabla 4. Fortalezas y debilidades resultantes del entorno interno.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Excelentes convenios de becas y créditos de estudio.	D1	Incipiente nivelación de alumnos.
F2	Sólida cultura humanista.	D2	Programas académicos sin acreditación.
F3	Buena reputación de los egresados.	D3	Baja producción científica.
F4	Sólida estructura docente.	D4	Infraestructura limitada.

Fuente: Elaboración propia.

### **II.2.3. Análisis FODA**

El análisis FODA se define como el estudio de las variables de la organización y de sus características relacionadas entre sí en el ámbito interno y externo. El objetivo de esta herramienta es identificar la activación positiva o negativa de cada fortaleza y debilidad de la organización con las oportunidades y amenazas de la industria y el entorno, de modo que se pueda planificar la gestión y el crecimiento sostenible de la empresa mediante el cruce de las variables de las cuales dependerá la estrategia elegida.

Se trata de identificar las debilidades prioritarias a mejorar y distinguirlas de las que no vale la pena invertir recursos porque no afectan o afectan de manera débil a la activación de oportunidades y/o amenazas; en cambio, fortalecer las ventajas que mejor calzan con las oportunidades y evitan las amenazas del mercado. Se podrá identificar las necesidades reales, las oportunidades de incrementar mercado, de innovar productos, etc.

La evaluación de la matriz FODA dejará en evidencia las distintas opciones por las cuales optar ante cada una de las fortalezas y debilidades de la institución frente a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Es decir, dónde invertir los recursos estratégicamente sin desperdiciarlos. Este cruce de información adquiere mayor utilidad si se valoriza cada una de las interacciones supuestas, de mayor a menor, para optar por la toma de decisiones más relevante.

De este modo se desprende la propuesta de valor y sus atributos, el modelo de negocio y tipo de estrategia, y se facilita la consecuente toma de decisiones.

### II.2.3.1. Análisis cuantitativo del cuadrante de Fortalezas y Oportunidades

Se analiza la información de las fortalezas y las oportunidades:

Tabla 5. FODA cuantitativo de las fortalezas y oportunidades.

		OPORTUNIDADES				PROMEDIO
		O1:	O2:	O3:	O4:	
		Aumento de demanda de carreras más innovadoras y que abran oportunidades laborales.	Mayor interés por internacionalizar el conocimiento.	Aumento de barreras de entrada y de permanencia de universidades privadas.	Aumento de demanda de carreras universitarias por aumento de becas y créditos educativos.	
FORTALEZAS	F1: Excelentes convenios de becas y créditos de estudio.	5	1	3	7	4,0
	F2: Sólida Cultura humanista.	6	3	4	5	4,5
	F3: Sólida estructura docente.	7	7	6	3	5,8
	F4: Buena reputación de los egresados.	7	5	3	4	4,8
	<b>PROMEDIO</b>	<b>6,3</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,8</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadrante Fortalezas-Oportunidades (FO) se obtendrá la pauta de cómo utilizar ofensivamente las ventajas competitivas y que a su vez activen las Oportunidades del mercado. De acuerdo a la valoración se desprende que la F3: Sólida estructura docente es la ventaja que abrirá más posibilidades ante las posibilidades que ofrece el entorno externo, y la O1: Demanda de carreras innovadoras y con posibilidades laborales es la que mejor se puede afrontar por la Facultad. En concreto, al aprovechar las O1 y O2 los programas de la Facultad serán elegidos porque abren oportunidades laborales y porque brindan conocimiento internacional.

La F1: Excelente convenios de becas servirá para satisfacer la mayor demanda de las mismas. Y mantener la F3: una Sólida estructura docente ayudará a que los programas de la Facultad se mantengan dentro de los



estándares exigidos por la ley universitaria. La F4: Buena reputación de los egresados impulsará también al a ser elegida como un programa que abre oportunidades laborales. El gráfico siguiente muestra los impulsores ante las posibilidades de incrementar mercado y competencias.

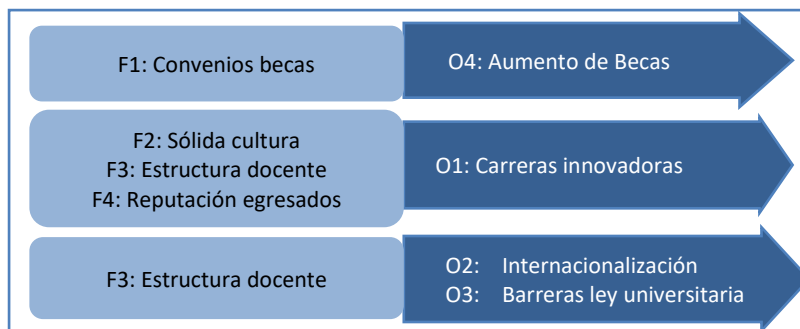


Gráfico 40. Análisis de ventajas que impulsan oportunidades.  
Fuente: Elaboración propia.

Se desprende una estrategia ofensiva de ofrecer empleabilidad a los estudiantes al terminar su carrera, la cual se construirá con recursos e intangibles propios.

### II.2.3.2. Análisis cuantitativo del cuadrante de Fortalezas y Amenazas

Se analiza qué Fortalezas ayudarán a defendernos de situaciones del entorno adversas y ajenas a nuestro control.

Del cuadrante Fortalezas-Amenazas (FA) vemos que la amenaza a la que se está más expuesta la Facultad es la A2: Aumento de carreras con acreditación y visibilidad de investigación, y que la F3: Sólida estructura docente, y también la F4: Buena reputación de los egresados, impactan más ante las amenazas en general. La F1: Excelente convenios de becas podrá defender los efectos adversos de la A1: Incertidumbre financiera debido a que se va a asegurar los estudios de los más afectados y la Facultad podrá obtener recursos por el buen posicionamiento de sus egresados (F4). La

A3: Aumento de carreras sustitutas se puede defender con la F4: Buena reputación de los egresados porque elegirán la carrera que ven con mejores posibilidades de empleabilidad.

Tabla 6. FODA cuantitativo de las fortalezas y amenazas.

		AMENAZAS				
		A1:	A2:	A3:	A4:	PROMEDIO
		Aumento de incertidumbre económica-financiera.	Aumento de oferta de carreras con acreditación y alta visibilidad de investigación.	Aumento de oferta de carreras similares y/o sustitutas (presenciales y no presenciales)	Aumento de ofertas laborales para los docentes mejor calificados.	
FORTALEZAS	F1: Excelentes convenios de becas y créditos de estudio.	6	3	4	1	3,5
	F2: Sólida cultura humanista.	2	4	2	5	3,3
	F3: Sólida estruct. docente.	3	6	2	6	4,3
	F4: Buena reputación de los egresados.	4	5	6	1	4,0
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,8</b>	<b>4,5</b>	<b>3,5</b>	<b>2,8</b>	

Fuente: Elaboración propia.

La F3: Sólida estructura docente unida a la F4: Buena reputación egresados harán que elijan las carreras de la Facultad a pesar de no tener aún la acreditación ni la visibilidad de investigación que la competencia ofrece (A2). La F2: Sólida cultura asegurará los lazos de los docentes con la institución (A4) por encontrar más motivos de interés que el económico.

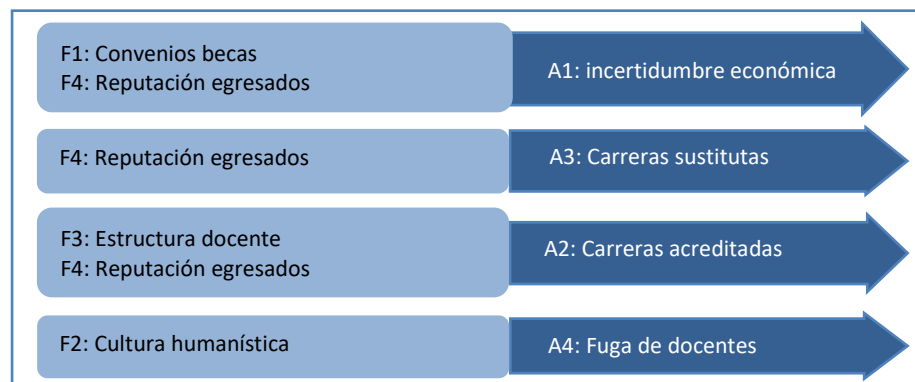


Gráfico 41. Análisis de ventajas que defienden de las amenazas. Elaboración propia.

Se deduce la estrategia de maximizar los beneficios de los egresados y las posibilidades de becas, potenciando los recursos intangibles para hacer frente a la incertidumbre económica, evitar la fuga de talentos y alcanzar cuanto antes la acreditación curricular.

### II.2.3.3. Análisis cuantitativo del cuadrante de Debilidades y Oportunidades

Analiza las competencias débiles de la organización que impiden aprovechar las Oportunidades que ofrece el entorno; se tratará de adaptarse a ellas para superarlas o defenderse de alguna manera y no perder mercado.

Tabla 7. FODA cuantitativo de las debilidades y oportunidades.

		OPORTUNIDADES				PROMEDIO
		O1:	O2:	O3:	O4:	
		Aumento de demanda de carreras más innovadoras y que abran oportunidades laborales.	Mayor interés por internacionalizar el conocimiento	Aumento de barreras de entrada y de permanencia de universidades privadas por la ley universitaria.	Aumento de demanda de carreras universitarias por aumento de becas y créditos educativos.	
DEBILIDADES	D1: Incipiente nivelación de alumnos.	1	2	5	6	3,5
	D2: Baja producción científica.	5	6	6	1	4,5
	D3: Programas académicos sin acreditación.	7	7	6	6	6,5
	D4: Infraestructura limitada.	5	3	3	5	4,0
	<b>PROMEDIO</b>	4,5	4,5	5,0	4,5	

Fuente: Elaboración propia.

Se desprende que la desventaja crítica es la D3: Programas académicos sin acreditación que impide las cuatro Oportunidades del entorno externo: ser de las carreras más innovadoras (O1), que las universidades extranjeras se interesen en los programas (O2), que se ponga en riesgo la permanencia dentro de las condiciones legales de

funcionamiento (O3) y que los alumnos que buscan becas no elijan los programas de la Facultad (O4). Y las barreras de la ley universitaria (O3) es la más difícil de hacer frente debido a que tiene más impacto de las debilidades.

La D2: Baja producción científica junto a la D3: Programas sin acreditación impiden que las universidades extranjeras se interesen por convenios (O2) y ponen en riesgo a los programas por los parámetros que exige la nueva ley universitaria (O3). La D3: Programas sin acreditación, la D2: Baja producción científica y la D4: Infraestructura limitada perjudican a O1: que elijan los programas como innovadores y que abren ofertas laborales. La D1: Gestión incipiente en nivelación junto con la D3: Programas sin acreditación impiden que alumnos buenos con necesidad de beca elijan los programas (A4).

Cada una de estas situaciones se enfrentará con las Fortalezas correspondientes como se señala dentro del cuadrante punteado en el Gráfico 42:

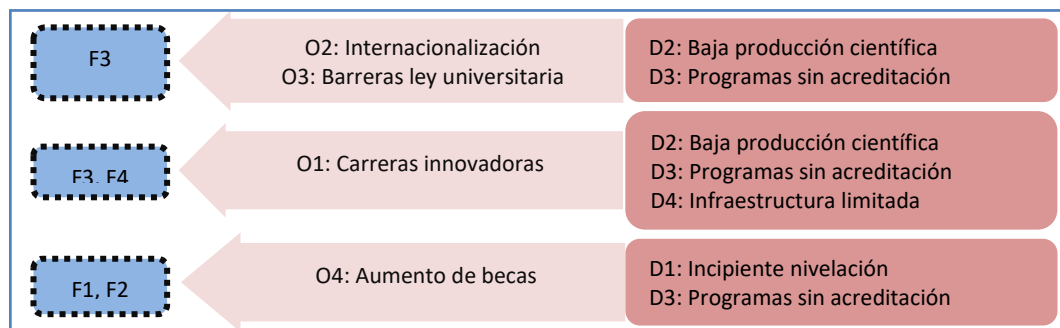


Gráfico 42. Análisis de las desventajas que impiden aprovechar oportunidades y cómo defenderse. Elaboración propia.

Se deduce la estrategia de defenderse con la fortaleza de la estructura docente para impulsarles a mejorar la baja producción científica y conseguir

la acreditación y no perder las oportunidades que ofrece el entorno para ofrecer carreras acreditadas y mejorar la empleabilidad al cliente.

#### II.2.3.4. Análisis cuantitativo del cuadrante de Debilidades y Amenazas

Analiza qué desventajas de la organización colocan a la Facultad en los peores panoramas competitivos y poder sobrellevarlos o evitarlos reorientando la estrategia.

Tabla 8. FODA cuantitativo de las debilidades y amenazas.

		AMENAZAS				PROMEDIO
		A1:	A2:	A3:	A4:	
		Aumento de incertidumbre económica - financiera.	Aumento de oferta de carreras con acreditación y alta visibilidad de investigación.	Aumento de oferta de carreras similares y/o sustitutas (presenciales y no presenciales)	Aumento de ofertas laborales para los docentes mejor calificados.	
DEBILIDADES	D1: Incipiente nivelación de alumnos.	2	3	3	2	2,5
	D2: Baja producción científica.	3	7	4	7	5,3
	D3: Programas académicos sin acreditación.	3	7	7	2	4,8
	D4: Infraestructura limitada.	7	4	3	5	4,8
	<b>PROMEDIO</b>	3,8	5,3	4,3	4,0	

Fuente: Elaboración propia.

Se desprende que los programas están más expuestos a no ser elegidos por no estar acreditados ni ser vistos como investigadores (A2). La desventaja que influye más, en sentido negativo, es la D2: Baja producción científica.

La D1: Incipiente nivelación tiene muy poco impacto ante las Amenazas. La D2: Baja producción científica y la D3: Programas sin acreditación, debilitan la posición de estar acreditadas y con visión de investigación antes que la competencia (A2), lo cual puede remediarse con

las fortalezas F3 y F4. La D2: Baja producción científica pone en riesgo las ofertas laborales para docentes (A4), que puede defenderse con la F2.

La D3 pone en situación crítica la sustitución por otras carreras (A3); situación a la que se podrá hacer frente con la F4. Y la D4: Infraestructura limitada se agrava ante la imposibilidad de poder invertir por el Fenómeno El Niño (A1).

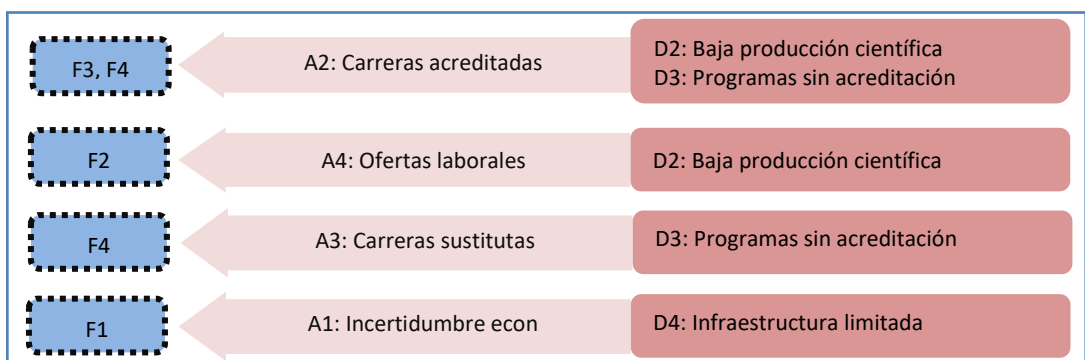


Gráfico 43. Análisis de las desventajas que acentúan las amenazas y cómo defenderse.  
Fuente: Elaboración propia.

Se deduce la estrategia de desarrollar más la cultura humanista y las capacidades docentes y de investigación para conseguir un acompañamiento integral y evitar que prefiera la competencia de carreras sustitutas y acreditadas.

### II.3 Formulación estratégica

El desarrollo de la estrategia se completa con la declaración de la propuesta de valor. Hasta el momento se ha desarrollado la estrategia definiendo el negocio del que se participa (misión, visión y valores), e identificando las variables claves externas e internas con las que se va a competir de lo cual se han desprendido algunas posibilidades de acción. Ahora compete analizar cómo se va a competir: en qué nicho y con qué

propuesta de valor para el cliente para enseguida determinar qué procesos son claves y qué recursos se necesita. (Kaplan y Norton, 2013).

De cuánto valore el cliente la propuesta ofrecida, dependerán los ingresos de la empresa. Por lo tanto, al declarar la propuesta de valor es importante asegurar que el cliente quiera eso que se le va a ofrecer, y crea a la institución que lo ofrece, de lo contrario fácilmente optará por los atributos de la competencia. De allí la importancia de identificar el nicho de mercado con la propuesta de valor (Thompson et al., 2012).

### **II.3.1. Declaración de la propuesta de valor y sus atributos**

De la declaración de la propuesta de valor, se van a desprender los distintos atributos para luego relacionarlos con los valores, las estrategias resultantes de las variables y se procederá a definir el modelo de negocio del cual la propuesta de valor y los clientes es lo que mueve al negocio.

Teniendo en cuenta las estrategias deducidas anteriormente del análisis FODA, y las ventajas diferenciadoras, las declaraciones de misión, valores y visión, se propone la siguiente propuesta de valor para la Facultad de pregrado:

#### **PROPUESTA DE VALOR**

#### **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura en Campus Lima**

“Ofrecemos acompañamiento integral durante los estudios, posibilidades de financiamiento y alta empleabilidad.”

Los atributos que se desprenden de la propuesta de valor son el **acompañamiento integral**, la posibilidad de **financiamiento para los estudios** y la **alta empleabilidad**; este último se identifica como el atributo diferenciador ante la competencia.

Descripción de los atributos de la propuesta de valor y sus indicadores para medirlos:

#### **A. Atributo estándar Acompañamiento integral**

La formación académica va acompañada del asesoramiento personalizado, al que los alumnos acceden libremente y eligen asesor dentro de las posibilidades reales. Se fortalecen las aptitudes del alumno y se le plantean panoramas para que él mismo encauce su propio perfil profesional con madurez en cada etapa de su formación; se le orienta de acuerdo a sus posibilidades para que elija los cursos de la malla adecuados y que los haga compatibles con otros extra curriculares de acuerdo a sus gustos y a su perfil.

**Medición directa e indirecta:** N° de alumnos que optan por el asesoramiento académico (% total de alumnos del programa por nivel de estudios), n° de entrevistas por semestre vs. óptimo definido (mínimo y máximo), encuestas de satisfacción semestrales, n° de cursos desaprobados vs. n° visitas a su asesor (comparativo semestral). También interesa el indicador de porcentaje de usuarios a los talleres del CDC (*Carrer Development Center*), de Vida Universitaria, del Centro Cultural y de la Oficina Internacional; y n° alumnos que participan de tertulias culturales ofrecidas por la Facultad. Toda esta información vs. total de alumnos y vs. año anterior.



## **B. Atributo estándar Financiamiento para los estudios**

La Facultad tiene posibilidades de becas y créditos estatales y convenio con instituciones privadas que facilitan las posibilidades de becas y financiamiento, por ejemplo, alumnos deportistas, artistas, o instituciones que se comprometen con talentos de futuros profesionales. La misma Facultad ofrece becas gestionadas con recursos propios.

**Medición:** N° becas (y créditos) otorgadas vs. N° becas disponibles; N° becas (y créditos) disponibles año 2 vs. año 1 (% de aumento con tope); N° solicitudes de beca vs. solicitudes atendidas (rango).

## **C. Atributo diferenciador Alta empleabilidad**

Los alumnos consiguen un puesto laboral de acuerdo a su preparación y estudios, con remuneración adecuada y con la rapidez de acuerdo a las postulaciones a empresas. Interesa conocer el tiempo que tardan en conseguir trabajo, el puesto para el que son contratados (practicante profesional, analista, asistente, etc.) y el rango de remuneración con el que serán beneficiados.

Se medirá por el tiempo de demora en conseguir trabajo, el nivel del Puesto que consigue recién egresado y la Remuneración que recibe.

**Medición del Tiempo** que demora en encontrar trabajo una vez obtenido el grado de Bachiller:

- N° de meses que tardaron en conseguir trabajo vs. año anterior (meta);
- consulta directa: n° alumnos que consiguen trabajo por si solos (no por medio de *Alumni*) vs. n° alumnos graduados. Medirá qué tan cotizados son los egresados en el medio empresarial.

### **Medición del Puesto**

- encuesta de puestos ocupados al egresar, al obtener el Bachiller, y durante el primer año de haber obtenido el Bachiller. En cada oportunidad se medirá n° de puestos ocupados por cada categoría vs. total de alumnos laborando al momento de la encuesta (%) vs. año anterior.
- n° de puestos ocupados al momento de solicitar el título profesional de Licenciatura por cada categoría vs. total de alumnos laborando al momento de solicitar la Licenciatura (%) vs. año anterior.
- información de la competencia vs. resultados de la Facultad vs. la meta establecida

### **Medición de la Remuneración**

- sueldo promedio del mercado vs. remuneración por categoría de puestos ocupados al momento de solicitar el Bachiller y durante el primer año de obtenido el Bachiller.

## **II.3.2. Relación entre los atributos de la propuesta de valor y los valores**

Al vincular los atributos de la propuesta de valor con los Valores de la empresa se identifica cuáles son utilizados como impulsores específicos (o instrumentos) para elaborar el valor ofrecido al consumidor, y no sólo como impulsores del buen comportamiento organizacional en general.

Los valores definidos inicialmente para la Facultad son: Clima intenso de Laboriosidad, Confianza-Igualdad de oportunidades, Libertad Personal-Compromiso con la verdad y Actitud de Servicio. Se considera que el **Clima Intenso de Laboriosidad** es importante en general, como lo sería para

todas las propuestas de valor. En cambio, la **Confianza-Igualdad de Oportunidades** contribuye sobremanera al atributo Financiamiento para los Estudios porque abre vínculos de convivencia y de diálogo con personas de diversas condiciones y procedencia, a quienes se valora y se les reconoce su potencial de estudios y capacidades y se les respeta; garantiza que la universidad y sus trabajadores busquen más posibilidades de fuentes de financiamiento para los alumnos.

El valor **Libertad Personal-Compromiso con la verdad** impulsa el atributo Acompañamiento Integral de modo que la formación no quede en acumulación de conocimientos adquiridos sino que abra al alumno posibilidades amplias de asimilar la formación para que él mismo se comprometa a crear valor en favor del ser humano, a desarrollar la ciencia en servicio de la verdad reconociendo la propia responsabilidad de sus decisiones y actos, a asumir sus propias convicciones bajo un legítimo pluralismo y a aportar a la innovación empresarial. También fortalecerá la relación o vínculo con la institución, lo cual se mantendrá hasta después de culminar sus estudios.

Y, por último, mientras mejor se asuma el valor **Actitud de Servicio** en todos los integrantes de la organización y se ejercite en todos los ámbitos, el gobierno, la docencia, la investigación y en los encargos administrativos, se facilitará el atributo Alta Empleabilidad ya que los alumnos estarán más dispuestos a poner sus propias competencias y habilidades para asumir el liderazgo en servicio de soluciones que aporten al bien común, que apuesten por favorecer la paz, la justicia social, el respeto de todo y a todo ser humano y la responsabilidad social en general; que aprendan a cooperar y a enriquecer el conocimiento interdisciplinario.

Con estos valores se fomenta las conductas indispensables para obtener los atributos de la propuesta de valor, los cuales se resumen así:

Tabla 9. Relación entre la propuesta de valor y los valores de la organización.

<b>ATRIBUTO</b>	<b>VALOR</b>
Acompañamiento integral	Libertad personal (Compromiso con la verdad)
Financiamiento para los estudios	Confianza (Igualdad de oportunidades)
Alta empleabilidad	Actitud de servicio
VALOR general: Clima intenso de laboriosidad	

Fuente: Elaboración propia.

### **II.3.3. Relación entre los atributos de la propuesta de valor y el análisis FODA**

Una vez que se tiene las fortalezas y debilidades más relevantes en cuanto que permiten o impiden la consecución de las oportunidades, se va a analizar el impacto de cuán eficientemente se puede elaborar los atributos de la propuesta de valor con ellos; es decir, si se está en las mejores condiciones para ese valor con el que se quiere competir y satisfacer al cliente. De lo contrario, habría que estudiar la forma de adecuar el negocio desarrollando otras ventajas competitivas o corregir la formulación estratégica.

### II.3.3.1. Tabla de relación del atributo Acompañamiento Integral y el FODA

El atributo está bien integrado a las variables para la estrategia; entre las fortalezas se tienen recursos asignados para su consecución; es necesario invertir para mejorar la nivelación y la producción científica.

Tabla 10. Análisis de la relación entre el atributo Acompañamiento Integral y el análisis FODA.

Acompañamiento integral	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Carreras innovadoras O2 Internacionalización O3 Barreras Ley universitaria O4 Becas y créditos educativos</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 Incertidumbre económica A2 Carreras con acreditación. A3 Carreras sustitutas. A4 Fuga de docentes.</p>
	<p><b>Permite tomar la O1, O2 y O4</b> El acompañamiento impulsa al estudiante a desarrollar habilidades para innovar y para identificar necesidades en la sociedad (O1) y para abrirse posibilidades de intercambios culturales (O2); así como se acompaña al extranjero que viene de intercambio para que pueda desenvolverse con el mejor desempeño posible. También impulsa para atraer a estudiantes que acceden mediante becas (O4) porque se les nivela no sólo académicamente sino también social y culturalmente.</p>	<p><b>La A4 pone en peligro cumplir con el atributo.</b> Si los buenos talentos docentes se van de la Facultad (A4), se interrumpe la continuidad en el acompañamiento y se puede dañar la percepción del alumno hacia su Facultad.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1 Excelentes convenios de becas F2 Sólida cultura humanística F3 Estructura docente F4 Buena reputación egresados</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 Incipiente nivelación D2 Baja producción científica D3 Programas sin acreditación D4 Infraestructura limitada</p>
	<p><b>La F1, F2, F3 y F4 son importantes para cumplir con el atributo.</b> Se facilita las posibilidades de financiamiento y a la vez se mantiene el desempeño adecuado para mantenerlo (F1). La sólida cultura prepara y dispone a los profesores para un mejor acompañamiento (F2). Si se cuenta con profesores suficientes con dedicación a tiempo completo el acompañamiento tiene más posibilidades, así como profesores investigadores que despierten desafíos sociales (F3). El acompañamiento incluye el involucramiento de egresados de prestigio y son también ejemplo de salidas profesionales para los alumnos (F4).</p>	<p><b>La D1, D2 y D4 dificultan cumplir con el atributo</b> La incipiente nivelación perjudica los desafíos que se plantea el alumno para su rendimiento; el asesor deberá plantear otras alternativas. La producción científica plantea desafíos al estudiante, le da ejemplo y le inquieta por aprender y conocer más. Si no se tiene modelos, el acompañamiento se perjudica también. La falta de ambientes de estudio y de salitas para conversar perjudica el acompañamiento porque impide poner en juego las metas personales de desempeño.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### II.3.3.2. Tabla de relación del atributo Financiamiento para los estudios y el FODA

En la estrategia debe considerarse la necesidad de un respaldo financiero ante el riesgo de pérdidas económicas que podría ocurrir por fenómenos naturales ajenos al control, como El Niño. La rentabilidad por la fidelización del cliente es un buen medio de asegurar la propuesta de valor. Es clave invertir recursos para mejorar la nivelación de alumnos.

Tabla 11. Análisis de la relación entre el atributo Financiamiento para los Estudios y el análisis FODA.

Financiamiento para los estudios	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Carreras innovadoras O2 Internacionalización O3 Barreras Ley universitaria O4 Becas y créditos educativos</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 Incertidumbre económica A2 Carreras con acreditación. A3 Carreras sustitutas. A4 Fuga de docentes.</p>
	<p><b>Permite tomar la O2 y O4</b> La internacionalización (O2) abre oportunidades de convenios de becas y financiamiento para los alumnos; si los convenios se desarrollan mejor también beneficiarán más, sobre todo a países en vía de desarrollo y con buenos potenciales de alumnos. La oferta de becas (O4) facilita directamente las posibilidades de financiamiento que se puede ofrecer a los alumnos.</p>	<p><b>La A1 pone en peligro cumplir con el atributo.</b> Si la ocurrencia riesgos económicos, por ejemplo el fenómeno El Niño, fuese de tal envergadura que la Facultad pierda recursos para dar financiamiento propio, podría poner en peligro la propuesta ofrecida.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1 Excelentes convenios de becas F2 Sólida cultura humanística F3 Estructura docente F4 Buena reputación egresados</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 Incipiente nivelación D2 Baja producción científica D3 Programas sin acreditación D4 Infraestructura limitada</p>
	<p><b>La F1 y F4 son importantes para cumplir con el atributo.</b> Los convenios de becas y de financiamiento con instituciones estatales o privadas son un cauce importante para poder facilitarlos a los alumnos (F1). A su vez, los egresados son una fuente de becas para la Facultad, directa o por medio de sus instituciones, de modo que si ellos están bien ubicados profesionalmente también ayudarán a su Facultad (F4); por medio de <i>Alumni</i>.</p>	<p><b>La D1 y D2 dificultan cumplir con el atributo</b> La incipiente nivelación perjudica que los alumnos mantengan el desempeño exigido para conservar la beca (D1). La baja producción científica (D2) impide que se pueda recibir financiamiento de proyectos en los que los alumnos pueden obtener recursos con su participación y aprendizaje.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### II.3.3.3. Tabla de relación del atributo Alta Empleabilidad y el FODA

Este atributo está alineado a las fortalezas y oportunidades, sin embargo, muestra que deberá invertirse recursos para el desarrollo de los profesores en investigación; así como en la acreditación de los programas.

Tabla 12. Análisis de la relación entre el atributo Alta Empleabilidad y el análisis FODA.

Alta empleabilidad	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Carreras innovadoras O2 Internacionalización O3 Barreras Ley universitaria O4 Becas y créditos educativos</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 Incertidumbre económica A2 Carreras con acreditación. A3 Carreras sustitutas. A4 Fuga de docentes.</p>
	<p><b>Permite tomar la O1 y O2</b> La necesidad por conocimiento innovador y por soluciones concretas en la sociedad (O1) abre posibilidades de desempeño a los alumnos capacitados para ese fin. La internacionalización (O2) aumenta el conocimiento de los alumnos y las posibilidades de empleo en empresas internacionales o en industrias de múltiples mercados.</p>	<p><b>La A2 y A4 ponen en peligro cumplir con el atributo.</b> Si otras carreras están acreditadas, las empresas podrían preferir egresados de esas carreras y se pone en peligro la propuesta de valor (A2). Si los docentes mejor calificados dejan la Facultad por ofertas de trabajo mejores, entonces faltaría coherencia entre lo que ofrece la Facultad y la propuesta de valor que es conseguir los mejores puestos de trabajo.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1 Excelentes convenios de becas F2 Sólida cultura humanística F3 Estructura docente F4 Buena reputación egresados</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 Incipiente nivelación D2 Baja producción científica D3 Programas sin acreditación D4 Infraestructura limitada</p>
	<p><b>La F2, F3 y F4 son importantes para cumplir con el atributo.</b> La cultura humanística (F2) promueve el servicio a la sociedad en los alumnos, por tanto, los hace más responsables de su entorno lo cual se manifestará en las entrevistas personales y en el propio desarrollo. El modelo y ejemplo de trabajo de los docentes (F3) les hará adquirir los buenos hábitos de trabajo, también por las habilidades blandas que adquieran. La buena reputación de los egresados (F4) es un aliciente en los estudiantes, que vale la pena su esfuerzo, y en los profesores, que confiarán más en su metodología y rendimiento positivo.</p>	<p><b>La D2, D3 y D4 dificultan cumplir con el atributo</b> La baja producción científica (D2) impide desarrollar el conocimiento y la solución en las políticas públicas y organizacionales. Si los programas no están acreditados (D3) dejan en interrogante la calidad de la malla y de la docencia perjudicando la oferta de empleabilidad excelente. La deficiente infraestructura tecnológica puede limitar el aprendizaje y que los alumnos no dominen los instrumentos de última generación para su desempeño laboral.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO III

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Modelo de Negocio es el esquema conceptual que la empresa sigue para crear valor (los atributos en un producto o servicio), entregar valor (la propuesta de valor que satisface al cliente) y captar valor (utilidades).

#### **III.1. Importancia del modelo de negocio. Modelo Canvas**

La importancia de definir el modelo de negocio para la planificación estratégica es demostrar racionalmente la viabilidad de la propuesta de valor para el cliente y su propia fórmula de utilidades. Todo negocio requiere definir su propio modelo; si no es posible generar rentabilidad atractiva (ingresos mayores a los costos), la estrategia no sería viable (Thompson et al., 2012); o el modelo de negocio no es el adecuado.

Los dos elementos básicos en el modelo de negocio son la propuesta de valor, previamente declarada en la formulación estratégica, y la fórmula de utilidades que se va a desprender. Planificar la estrategia es integrarla a las operaciones para lograr ventajas competitivas y conseguir la creación de valor conforme a lo que se quiere ofrecer al cliente y que el cliente a su vez valora (Kaplan y Norton, 2013). Satisfacer a los clientes a cambio de un precio; mientras más valoren lo que reciben se les hará más atractiva su inversión. Dicho de otra manera, generar ingresos mayores a los costos



incurridos, por medio de la valorización del cliente a la satisfacción de sus necesidades y deseos, tal como la estrategia lo ha diseñado.

El modelo de negocio propone responder competitivamente a situaciones estratégicas de largo plazo. La empresa busca la sostenibilidad desarrollando recursos y capacidades difíciles de imitar (formulación de la estrategia), sin embargo, la relación entre éstos es difusa (implementación de la estrategia). El modelo de negocio integra “los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad dando una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de la ventaja competitiva” (Ricart, 2009). Supone una serie de elecciones e interacciones de los elementos que constituyen el negocio.

La propuesta o entrega de valor de la Facultad son los atributos Alta Empleabilidad, Acompañamiento Integral y Posibilidad de Financiamiento, que se espera crearlos a partir del uso de recursos escasos en actividades estratégicas de manera eficiente (costos) y conseguir la mejor rentabilidad económica (utilidades) del valor pagado por los clientes (precio).

Utilizaremos el modelo de negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), que responde a las preguntas: qué quieres ofrecer, cómo lo vas a hacer, a quién lo vas a vender, cómo lo vas a vender y de qué manera vas a generar ingresos. Se va a corroborar la eficacia de la estrategia relacionando cada uno de los elementos a los atributos de la propuesta de valor. El lienzo Canvas para la Facultad es el siguiente:

La Facultad ofrece cuatro carreras de pregrado: Administración de Empresas, Administración de Servicios, Economía y Contabilidad y Auditoría. La estructura curricular se compone de diez semestres académicos en cinco años.

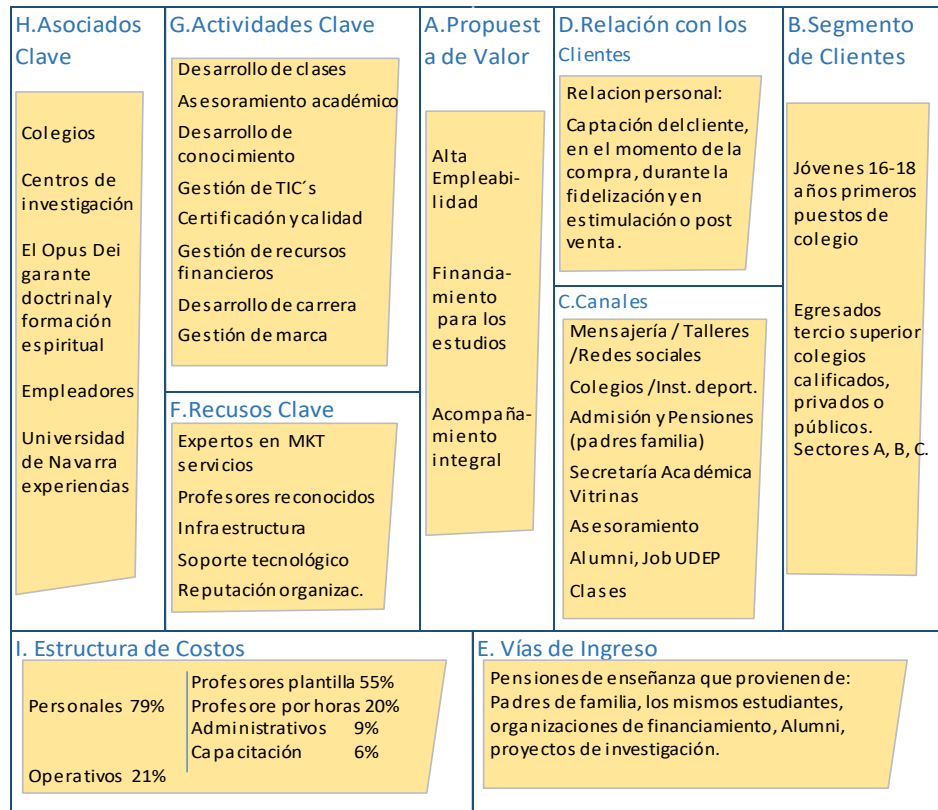


Gráfico 44. Modelo de negocios CANVAS. Fuente: Elaboración propia.

### III.1.1. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

Los elementos del modelo de negocio son:

#### A. Propuesta de valor

La propuesta de valor para el cliente se distingue en tres atributos, detallados anteriormente, que son:

- Alta empleabilidad
- Financiamiento para los estudios
- Acompañamiento integral

Tanto para el alumno como para los padres que solventan sus estudios, es una tranquilidad saber que, si cumplen con el desempeño esperado en los estudios, después de cinco años tendrán altas posibilidades de empleabilidad; estarán habilitados y con las capacidades competentes para ejercer óptimamente su profesión en puestos de relieve de acuerdo a su perfil y ser bien remunerados.

También a los clientes se les abren posibilidades de estudio cuando tiene la limitación económica de acuerdo a sus circunstancias familiares o personales o cuando desarrolla alguna actividad deportiva o cultural en favor del país y necesita recursos y facilidades de organización en los estudios o evaluaciones para poder cumplir con sus compromisos.

Se le facilita una relación personalizada, la seguridad del acompañamiento por parte de un profesor, para responder a la exigencia universitaria con libertad personal y se plantea desafíos y retos profesionales, para descubrir el valor de la unidad de vida de todos los ámbitos de la persona los cuales puede desarrollar de manera integral, para que asimile la formación humanística que le abrirá cauces de criterio y juicio personal acorde a sus intereses profesionales y al desarrollo de las ciencias públicas y empresariales. Esta relación va a fidelizar al cliente.

## **B. Segmento de Clientes**

El modelo de negocio se dirige a un segmento de clientes conformado por jóvenes que culminan los estudios escolares en los mejores puestos, y hay posibilidades de ingreso hasta máximo el tercio superior del salón, y que provienen de los colegios de mejores estándares, públicos o privados. Por lo tanto, no es masivo, sino selectivo.

Se selecciona a los ingresantes mediante tres filtros: examen, entrevista personal y desempeño escolar los tres últimos años. En el caso

de colegios de mejores estándares y de tratarse de los dos primeros puestos, la modalidad se simplifica a la entrevista personal. Se dan excepciones que requieren más atención y discernimiento al momento de la admisión.

Los jóvenes postulantes suelen ser menores de edad, pues el colegio se culmina a los 16-17 años, por este motivo quien asume la responsabilidad económica de los estudios son los padres o apoderados, incluso si el alumno cumple la mayoría de edad, 18 años.

### **C. Canales**

La comunicación con los clientes se hace en distintas etapas. Primero, el contacto con los clientes potenciales, mediante canales propios de la Facultad, teniendo en cuenta que se administran por medio de la Oficina Comercial de Campus Lima, algunos de ellos son de comunicación directa con el cliente y otros de manera indirecta. En todos los casos el contenido del mensaje es responsabilidad de la Facultad, y depende de ésta contar con personal que intervenga directamente en la comercialización. A su vez, es de especial relevancia el papel de los colegios como socios comerciales para conseguir la apreciación del cliente, el mismo consumidor y sus padres que pagan, debido a que, si el alumno valora su colegio, y éste recomienda a los programas de la Facultad, entonces valorarán también el prestigio. Estos canales se componen de:

Canales propios, directos e indirectos:

- Mensajes personalizados –vía teléfono (telemarketing), internet e impresos- contando con bases de datos de colegiales de últimos años
- Talleres prácticos simulados –por cada carrera- en las instalaciones de la Facultad, testimonios de estudiantes y de egresados

- Marketing por medio de redes sociales, publicidad radial, televisiva, en prensa, revistas para jóvenes y carteles. Canales en Youtube.
- Atención personal a quienes solicitan información directa en las instalaciones de Facultad o de la Oficina Comercial

Canales de socios comerciales:

- Relaciones institucionales con Colegios de prestigio que permiten la presentación del o de los programas que consideran adecuados a sus alumnos interesados, dentro de sus instalaciones.
- Convenios con colegios de estándar definidos que, además de abrir sus puertas para presentación de las carreras, facilitan visitas guiadas de sus alumnos a las instalaciones de la Facultad.
- Instituciones deportivas de prestigio que promocionan entre sus deportistas destacados la posibilidad de estudios financiados y permiten la publicidad en su local o por medio de su material gráfico.
- Convenios con instituciones públicas que recomiendan los programas reconocidos por ellos para que los alumnos de mejor rendimiento a nivel nacional reciban una beca de estudios y de sostenimiento.

Por medio de los canales se atrae la atención del cliente potencial, se tiene un primer contacto por el cual se da a conocer al cliente la propuesta de valor y se resalta también la diferenciación de la competencia.

Segundo, están los canales en el momento de la compra del servicio. En el caso de la Facultad se realiza en dos etapas, mediante las oficinas de Admisión (quienes responden la conformidad o no a la admisión del interesado) y de Pensiones quienes asignan el importe a pagar de acuerdo a estandarización de colegios y situación familiar si se requiere). Esta última tiene la comunicación con los padres o apoderados, responsables del

compromiso económico. En el proceso de admisión tiene especial relevancia la entrevista personal de postulación que hace el Director, o un profesor, del programa al que aplica con el interesado.

Tercero, la comunicación durante la entrega del servicio, que dura mínimo cinco años, se realiza por la web, una plataforma cerrada de la Facultad, por correo electrónico, y mediante avisos publicados en las vitrinas académicas. La comunicación de cuanto el alumno necesite, trámites documentarios, soluciones académicas, evaluaciones, inquietudes en general, etc. la solicita por medio de la oficina de Secretaría Académica de la Facultad vía la plataforma web, sin excluir el acceso en persona para hacer las consultas que requiera. Respecto al servicio en sí, la docencia, están las clases dictadas de manera presencial, y unas pocas por alguna situación concreta, se dictan vía medios digitales en los dos Campus a la vez, Piura y Lima. Se ofrece el asesoramiento académico personalizado mediante entrevistas. Están la oferta de talleres complementarios a la formación, deportivos, culturales, cinematográficos, etc. Así como los servicios del Centro Cultural de Campus Lima.

Hay un canal de comunicación entre la Dirección de Estudios de la Facultad y los alumnos delegados de nivel, quienes transmiten de manera formal las inquietudes, positivas o negativas, de los alumnos en general hacia la Facultad en general, sus profesores, procedimientos, etc. A la vez, los delegados organizan y motivan a los alumnos para llevar a cabo actividades de interés que una y motive a los integrantes de un nivel o de un programa.

Siempre está abierto el diálogo directo con el Director de Programa, quien verá los asuntos de más relieve, por ejemplo, traslados de programa o de Facultad, disciplina, malla curricular, etc.

Los alumnos encontrarán siempre las puertas abiertas para consultar cualquier tema académico con sus profesores u otros que se encuentran en la universidad; lógicamente con orden de agenda.

El Facebook, canal de comunicación informal y no personalizado, que desempeña un papel importante en las manifestaciones de conformidad o no conformidad con cada programa, profesores, los mismos alumnos, etc.

Y, en cuarto lugar, la comunicación durante la postventa. Ésta inicia con el término de los estudios, y dura el período hasta que el alumno realiza los trámites para el Bachiller, la graduación y la inserción laboral. Se extiende hasta la obtención del título profesional de Licenciado. La comunicación en todo este período es por medio de Secretaría Académica, vía la plataforma web, correo electrónico y presencial. Cumplen un rol importante de comunicación las oficinas de *Alumni* y de *Job UDEP*.

#### **D. Relación con los Clientes**

La relación con el cliente, dadas las características del servicio, se da en más de cinco años y la fidelización del mismo no culmina, aunque dejará de ser cliente de la Facultad y pasará a serlo en la unidad de negocio de postgrado de la Universidad.

Las relaciones se dan en tres etapas consecutivas de tiempo que ordinariamente no se interrumpen como se aprecia en el siguiente cuadro, adaptado del *Custom Relationship Management* para la Facultad (Anexo 7):

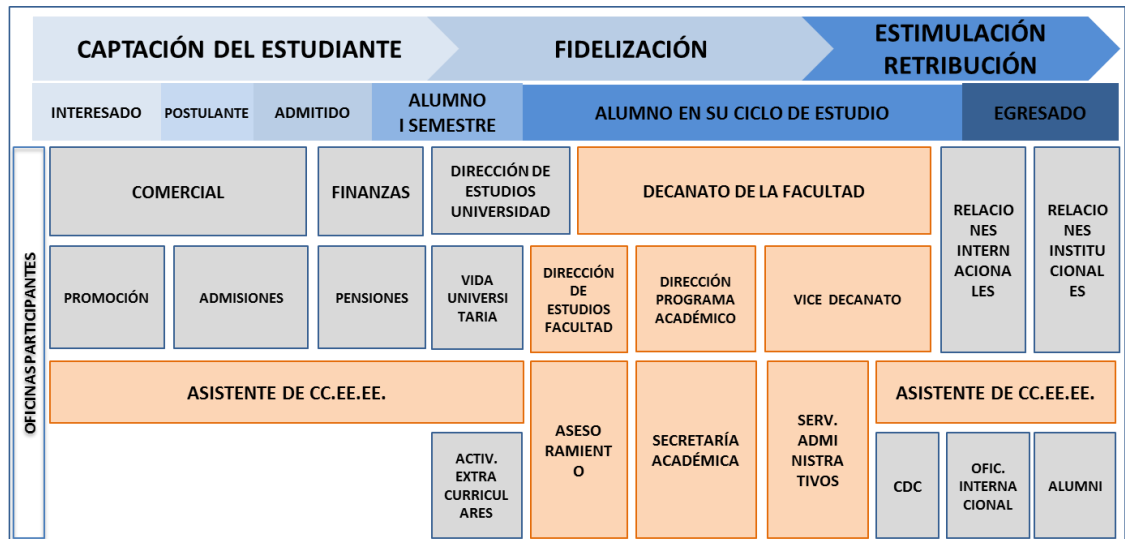


Gráfico 45. Periodos de la relación con el cliente. Fuente: Elaboración propia a partir del CRM de Carvajal y Pingo (2017) (Anexo 7)

- El período de Captación: en el cual la Oficina de Promoción, la de Admisión y la Oficina de Pensiones, asistidos por el asistente de la Facultad para este fin, se relacionan con el cliente de manera personalizada; desde que califica como interesado, luego postulante, luego ingresante y finalmente admitido. La relación es desde la promoción por medio de charlas o talleres en colegios y en la Facultad; si es por medio de publicidad masiva se convierte en personal desde que el cliente toma contacto con las oficinas administrativas. Este periodo suele durar un año o más, desde alumnos de penúltimo y último año escolar. De acuerdo a las actividades y organización de la oficina de promoción, los ingresantes se concretan durante el año; las clases inician en marzo. Este periodo termina con el primer semestre de estudios, ya que los alumnos pueden retirarse del programa y/o Facultad incluso iniciada la primera semana del semestre académico.

El cliente espera que se le reconozca como candidato, que se le dé la oportunidad de postular, necesita discernir su vocación profesional, etc.



- El período de Fidelización: es una relación personalizada por medio de las clases presenciales, atención directa a los alumnos y por medio de la comunicación digital. Es el periodo de relación más largo. Secretaría Académica es el primer contacto personal en todo lo concerniente a la organización académica, distribución de aulas, trámites documentarios, problemas, etc.; la Dirección de Estudios de la Facultad mediante el asesoramiento académico, delegados de nivel y actividades de extensión; el Director del Programa coordina los servicios de otras áreas (*Carrer Development Center*, Vida Universitaria, Oficina Internacional, Biblioteca) con el asistente de la Facultad para ese fin. Y principalmente los profesores y asesores académicos.

Este servicio fideliza al estudiante para que esté muy involucrado con el programa, que lo haga suyo, y cuando sea egresado retribuya mediante distintas posibilidades: expositor en conferencias o charlas testimoniales, profesor, benefactor de becas, posibilidad de prácticas pre profesionales, asesor, promotor de actividades extra curriculares, etc.

La relación es personal; a cada alumno se le trata por su nombre, se generan vínculos de confianza, de aprendizaje interactivo en la medida de lo posible. Salvo las clases que son grupales, se posibilita que mantenga el vínculo con el asesor, cambiarlo si desea y cuantas veces lo proponga, y se mantiene abierta la oportunidad de compartir conocimientos con cualquier otro profesor o profesores. Sus problemas se estudian colegialmente y pensando en lo mejor para el alumno. Se transmiten las decisiones con respeto y habiendo oído las partes interesadas antes de decidir. Se toma en cuenta sus iniciativas y se les permite hacer actividades que sólo involucra alumnos.

- La Estimulación de las ventas o Rendimiento: el regreso del cliente, la relación que se crea es también de tipo personal, aunque contando más con medios de comunicación tecnológica y redes sociales. También hay una relación informal entre los mismos egresados. Una relación clave es con la Oficina de *Job* UDEP que es la bolsa de trabajo a la cual pueden acceder por la plataforma. También se mantiene y continúa la amistad natural iniciada con los asesores y profesores en general, quienes están disponibles para ellos; y la Oficina de *Alumni*, unido al asistente de la Facultad que orienta a los recién egresados de una manera especial para luego conseguir que sean clientes de postgrado. En cualquier tipo de relación el objetivo es que se sientan parte de la familia UDEP.

#### **E. Fuentes de Ingresos**

Los alumnos (clientes) están dispuestos a pagar –por medio de sus padres- para recibir las clases de acuerdo al estándar que les ofrecieron. También desean que se les clasifique en una escala de pago de acuerdo a sus posibilidades familiares al momento que ingresan. Durante los estudios, si la situación familiar lo reclama y las notas califican según las normas establecidas, puede acceder a una ayuda económica renovable semestralmente de acuerdo a las calificaciones.

La modalidad de pago de las pensiones de enseñanza es de acuerdo a la carga académica en la que se matriculan, hay un mínimo, medida en número de créditos académicos. Esto le da posibilidad de hacer uso de las instalaciones y el préstamo de libros de la biblioteca.

El ingreso ordinario de los programas son las pensiones de estudio, que totalizan más del 80%<sup>52</sup> de ingresos de la Facultad, considerando que los ingresos de postgrado corresponden a otra unidad de negocio. Las cuotas de pensión provienen de:

- Los padres,
- Los mismos alumnos, cuando trabajan simultáneamente a los estudios,
- Instituciones del Estado administradoras de becas y financiamiento,
- Organizaciones privadas que otorgan becas de estudio,
- Alumni cuando los egresados financian becas de estudio o donativos al programa,
- Financiamiento de proyectos de investigación.

#### **F. Recursos Clave**

Los recursos clave, físicos, intelectuales y humanos para poder realizar la propuesta de valor, para impulsar los canales de comunicación o las relaciones con clientes son:

##### **Humanos**

Personal experto en marketing de servicios. Para vender los programas de acuerdo a la propuesta de valor adecuadamente, y contar en el área Comercial con un asistente propio de la Facultad.

##### **Intelectuales**

Plantilla de profesores reconocidos, que produzcan y transfieran el conocimiento científico, por la investigación y la didáctica docente. Esto va

---

<sup>52</sup> Información entregada por la Gerencia de Finanzas.

a fortalecer la gestión del conocimiento y la reputación de los programas, lo cual va a impulsar la propuesta de valor de alta empleabilidad.

### **Físicos**

- Infraestructura y tecnología de aulas y talleres. Salas de estudio personal y grupal. Ambientes suficientes para atender el asesoramiento académico personalizado.
- Biblioteca; la accesibilidad de horarios es reducida; no se cuenta con libros digitales. Esto impulsará el conocimiento.
- Soporte tecnológico para administración académica de la Facultad. La distribución de aulas y organización de horarios es aún bastante manual. Esta actividad ayuda a que los profesores dicten sus clases con más eficiencia y ayuda a un adecuado uso de los recursos físicos y de horarios, tanto del profesor como de uso de aulas y el tiempo de mejor provecho para los alumnos.

### **Intangibles**

- Reputación organizacional de la Facultad para que la propuesta de valor tenga credibilidad. Se conseguirá por medio de la cultura bien desplegada en todos los miembros, la acreditación de la oferta académica y por el impulso a la producción científica de sus docentes.

Las sugerencias de mejora en los recursos son:

- Se requiere capacitación en el personal de marketing y comercial, para transmitir adecuadamente el perfil y los objetivos de los programas. No sólo capacitar en Marketing de Servicios, por tratarse de la enseñanza universitaria, sino también, como plantearon Carbajal y Pingo (2017), hace falta la dedicación de un asistente de la Facultad en las oficinas de Promoción y de *Alumni* para asegurar la fidelización del estudiante salvaguardando la propuesta de valor en todos los periodos de relación.

Invertir también en información para analizar y evaluar si la propuesta de valor que se ofrece, es realmente lo que los alumnos potenciales reconocen y valoran en los programas de la Facultad. Alineamiento de comercial.

- Es necesario invertir en la plantilla de profesores, principal recurso. En el modelo actual de remuneraciones no está incorporado un esquema que incentive proporcionalmente el desempeño en docencia, asesoramiento académico e investigación científica, además de los encargos administrativos o cargos que algunos tienen como responsabilidad. Además, crear un modelo de incentivo para los profesores contratados por horas y conseguir de ellos la fidelización hacia la Facultad y el alineamiento hacia los objetivos y la propuesta de valor de la institución. De lo contrario, a largo plazo, se ocasiona una pérdida de beneficios.
- La reputación organizacional, concepto que sintetiza los elementos integradores y de alineamiento para conseguir la propuesta de valor; se trata de la sólida Cultura organizacional, la acreditación de los programas y la producción científica. Si no, la propuesta de valor puede perjudicarse en el largo plazo.
- La infraestructura en ambientes de estudio, un auditorio y espacios para deporte se puede mejorar con más construcción, con la remodelación del antiguo auditorio y con convenios con centros deportivos en locales cercanos. El horario de uso de biblioteca puede mejorarse para contrarrestar en parte esta limitación.
- En cuanto a tecnología, desarrollar los sistemas de secretaría académica, es decir, la distribución de aulas y horarios profesores, y la gestión de matrícula *on-line* que hasta la fecha tienen un componente manual.

## **G. Actividades clave**

Las actividades clave, deducidas de los elementos ya descritos, que se requieren para otorgar la propuesta de valor son:

- Desarrollo de la Docencia para la formación del estudiante, o el desarrollo del proceso formativo, mediante metodologías adecuadas, profundidad y evaluaciones que desarrollen el juicio y la crítica. Necesaria para la transmisión de conocimiento y cumplir con los atributos de la propuesta de valor. Adecuarse a los modos de aprendizaje de las nuevas generaciones.
- El asesoramiento académico en lugar adecuado, el momento oportuno, la dedicación de tiempo conveniente. Apunta a la propuesta de Acompañamiento integral y el despliegue de la Cultura sólida (Ideario UDEP) en la organización. Muy relevante para llevar a cabo el Acompañamiento integral y la Alta empleabilidad por la seriedad asumida en el trabajo y estudio. Dirección de Estudios tiene esta misión, pero debería ser parte de una oficina encargada de control de gestión.
- Desarrollo del conocimiento (producción científica). Esto impulsará la reputación de la organización, y a su vez la propuesta de Alta Empleabilidad.
- Desarrollo de carrera y de habilidades blandas pertinentes para la propuesta de valor. La oficina de Desarrollo para la vida profesional (Carrer Development Center) se encargará de hacer que los alumnos compitan con otros programas y lleven consigo la Marca UDEP.
- Gestión de becas (Pensiones), se facilitará por medio de convenios que también necesitan apoyarse en la reputación organizacional. Se podrá ofrecer el atributo de Financiamiento para los estudios, ya sea por becas externas, propias, o préstamos de instituciones. Promoverá el nivelamiento para quienes lo necesiten.

- Desarrollo de carrera y de habilidades blandas pertinentes para la propuesta de valor. La oficina de Desarrollo para la vida profesional (Carrer Development Center) se encargará de hacer que los alumnos compitan con otros programas y lleven consigo la Marca UDEP.
- Gestión de plataformas web y redes (Tecnología de Información y Comunicación TIC) para la comunicación efectiva y permanente con los alumnos. Las bases de datos al día, que alimente las operaciones de todas las áreas de la Facultad. Actualmente el sistema de cómputo de las dos sedes está integrado con la matriz en Piura; no es lo óptimo ya que debido a circunstancias climáticas o a limitación de los servicios de red pública que en provincia tiene menor alcance, cuando se cae el servicio en Piura se afecta Lima también.
- Gestión de la calidad o certificación de los programas, lo que aumentará la reputación de la organización y por tanto la propuesta de valor será bien cumplida. De acuerdo a parámetros externos, internacionales, se identificarán las brechas que hay que cerrar para mejorar la calidad.
- La gestión de recursos financieros para impulsar todas las actividades estratégicas en coordinación con las metas presupuestarias y, sobre todo, alcanzar los objetivos de financiamiento a los estudios de fuente propia. Se podrá ofrecer el atributo de Financiamiento para los estudios.
- Gestión de marca por la oficina de comercial.
- Desarrollo de conocimiento, diseño de cursos, malla académica, producción científica, etc.

Las sugerencias de mejora en actividades son:

- Hay actividades que coinciden con las actividades primarias: el desarrollo de carrera, el asesoramiento académico y la gestión académica. Estas actividades deben ser visibles para el cliente y bien remuneradas y reconocidas. Lo mismo para la gestión de becas y las

actividades del CDC que a su vez impulsan actividades que impactarán en los atributos. Se podrá ofrecer el atributo de Financiamiento para los estudios también con fuentes propias.

- La gestión de tecnología de la información y la comunicación: mejorar el desempeño de los instrumentos tecnológicos y computacionales propios o evaluar que la matriz de cómputo se traslade a Lima con un mejor alcance de redes públicas, para evitar las caídas del servicio. Esto deteriora las relaciones con los estudiantes, clave para la fidelización y, el dictado de clases con acceso a internet.
- La certificación de los programas es prioritaria para impulsar el cumplimiento de los atributos, principalmente el de Alta Empleabilidad, el cual a su vez es clave en la generación de ingresos. A su vez, las becas otorgadas por la Facultad generan menores ingresos por lo que hay que incentivar tener alumnos que pueden afrontar las escalas de pago altas que actualmente son pocas, sólo el 5%:
- El financiamiento de becas propias de la Facultad supera el 15%<sup>53</sup> de alumnos.

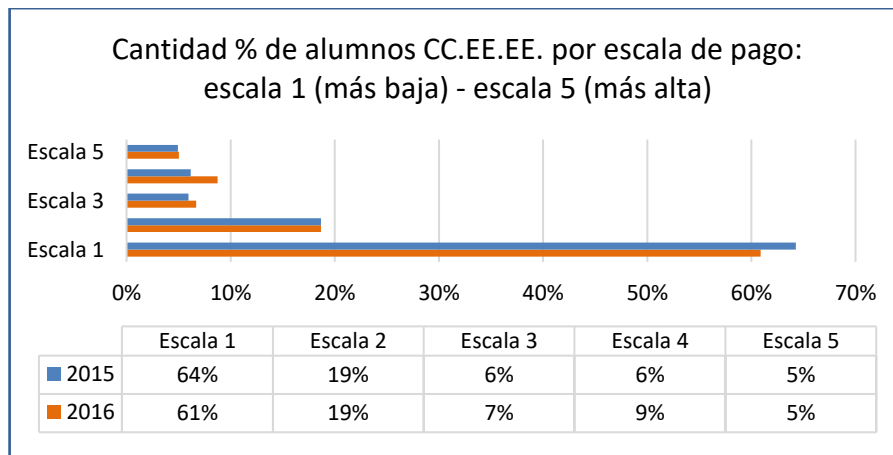


Gráfico 46. Escala de pago de pensiones. Elaboración propia. Datos de la memoria anual de la Universidad de Piura 2016.

<sup>53</sup> Información facilitada por Secretaría General de la Universidad.



## **H. Asociados clave**

Las asociaciones o alianzas de la Facultad con otras instituciones con quienes puede compartir riesgo, adquirir recursos u optimizar actividades, son las siguientes:

- Colegios del mercado objetivo; con quienes se generan vínculos formales para organizar seminarios y diversas actividades que den valor a la educación escolar de modo que se garantiza el nivel deseado de alumnos postulantes a los programas. Esos colegios van a facilitar la interacción con sus alumnos cuando sea el momento de postular.
- El Opus Dei que ofrece la garantía doctrinal y la formación espiritual adecuada respetando siempre la libertad de las conciencias. Con su presencia, por medio del Vice Gran Canciller y la atención de Capellanía, impulsa el despliegue del Ideario. Los profesores o personal administrativo que previamente al ingreso a la institución mantengan un vínculo, jurídico o no, con el Opus Dei, no reciben ningún trato preferencial ni al ingresar ni para mantenerse, ni tienen voz ni voto a cuanto sea ajeno a su labor y cargo profesional. Esa condición es propia del ámbito personal. Como todos los trabajadores, son parte de las relaciones informales que se crean en torno al trabajo y el compañerismo.
- Centros de investigación. Son estratégicos los convenios que enriquezcan el conocimiento, como el que se tiene con el Vancouver School of Economics de la University of British Columbia (UBC) quienes ofrecen profesores de alto nivel académico a una tarifa razonable para Perú y estudiantes de la Facultad de buen desempeño investigan junto a ellos. Se ha creado así el Lima School of Economics.
- Existe relación informal con la Universidad de Navarra, en España, en la cual se inspiró el inicio de la Universidad de Piura y porque ambas fueron

impulsadas por su primer gran canciller, san Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei. De ella se recibe, cuando es factible y dentro de sus actividades abiertas a todas las instituciones interesadas, el conocimiento que pueda desarrollarse en la Facultad, y siempre que se vea oportuno, también transmiten su experiencia y consejo para poner en práctica la formación académica integral en bien de la sociedad.

Sugerencias de mejora con asociados clave:

- Invertir tiempo en convenios clave con instituciones: posibilidades de becas y financiamiento, en convenios con los colegios de calidad, centros de investigación, universidades extranjeras, etc. Plan de incentivos al personal para conseguir estos objetivos. La relación con la Prelatura del Opus Dei que, si bien no genera una inversión adicional de recursos, se debe mantener y cuidar para que no se deteriore y fomentar más las actividades informales.

## **I. Estructura de Costos**

El concepto más importante son los honorarios de profesores, la infraestructura y los recursos digitales para aulas y para la gestión del conocimiento. Los profesores de jornada completa, dedican seis horas semanales al asesoramiento.

La estructura de costos de la Facultad, en términos generales, se aprecia en la Tabla 13.

- Se vislumbra poco incentivo a la investigación y desarrollo de la docencia y se podría en un estudio posterior evaluar el desempeño de la gestión presupuestaria alineada a la estrategia.

Tabla 13. Estructura de costos de la Facultad.

<b>Personales</b>	<b>9%</b>
Profesores plantilla	55%
Profesores por horas	20%
Administrativos	9%
Capacitación	6%
Otros	10%
<b>Operativos</b>	<b>21%</b>
Alquiler	12%
Promoción	19%
Suscripciones	8%
Viajes	16%
Otros	45%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Gerencia Financiera de Campus Lima. Junio 2017.

### III.1.2. Relación del modelo de negocio y la propuesta de valor

La

Tabla 14 detalla cada uno de los elementos del modelo de negocio, su relación con cada uno de los atributos de la propuesta de valor y, a la derecha del cuadro, se esboza a qué perspectiva pertenece ese elemento cuando se grafique el mapa estratégico. En el acápite anterior se describieron y analizaron los elementos a grandes rasgos, ahora se analiza exhaustivamente y el orden utilizado es el conveniente para estructurar un sistema de control de gestión, es decir, se parte de los recursos y actividades para llegar a los ingresos y costos:

Tabla 14. Análisis de relación entre los elementos del modelo de negocio y la propuesta de valor.

	Alta Empleabilidad	Acompañamiento integral	Financiamiento para los estudios	Perspectiva
Recursos clave	El <b>Personal experto en MKT de servicios</b> , acompañados por un asistente de la facultad, va a promocionar los programas alineados a la estrategia.			A&C
	La <b>Plantilla de profesores reconocidos</b> fortalece la reputación de los programas y egresados	Impulsa y hace más efectivo el asesoramiento académico		A&C
	<b>Infraestructura y tecnología</b> impulsa la mejor docencia	Hace más efectiva la formación integral		A&C
	<b>Soporte tecnológico académico:</b> apoya que la docencia sea eficiente			A&C
	La <b>Reputación organizacional:</b> Cultura sólida, acreditación programas y conocimiento	Asegura el acompañamiento y el servicio de la formación humanista	Garantiza convenios con instituciones facilitadoras	A&C
Actividades clave	<b>Desarrollo de clases</b> impulsa la transmisión de conocimiento eficiente y eficazmente	Favorece la interacción		PP
	El <b>Asesoramiento académico</b> mejora el rendimiento del alumno y despliega cultura	Hace posible el atributo	Facilita la igualdad de oportunidades	PP A&C
	<b>Gestión de marca</b> impulsa reputación y desempeño	Impulsa al servicio		A&C
	<b>Producción científica</b> impulsa la reputación y ésta la Alta empleabilidad	Favorece temas a compartir y fomentar		A&C
	<b>Gestión de becas</b> impulsa hacer un buen nivelamiento		Facilita llegar a buenos alumnos	PP
	El <b>Desarrollo de Carrera</b> asegura la marca UDEP relacionada a lo académico	Motiva la formación integral		A&C
	<b>Gestión TIC's</b> facilita la administración, la docencia y la investigación	Facilita la comunicación		A&C
			Asegurar <b>Recursos</b> financieros para el financiamiento	A&C
	<b>Gestión de certificación de programas</b> va a activar la reputación organizacional			A&C
	Asociados clave	<b>Convenios con colegios</b> impulsa atraer alumnos del nicho objetivo		
<b>Prelatura del Opus Dei</b> asegura la formación humaista desde la perspectiva cristiana		Ayuda a la formación doctrinal y moral		A&C
<b>Centros de investigación</b> favorecen la docencia y el prestigio				A&C
<b>Empleadores</b> quienes reconocen y favorecen la propuesta de valor			Facilita posibilidad de financiamiento	A&C
		La experiencia <b>Universidad de Navarra</b> ayuda		A&C
Relación con clientes	<b>Captación:</b> relación personalizada mostrándole testimonios de alumnos	Relación personalizada ayudándole a discernir su vocación	Relación personalizada facilitándole posibilidades de estudio	PP
	<b>Fidelización:</b> relación personalizada por medio dictado de clases, atención Secretaría Académica y medios tecnológicos	Relación personalizada mediante el asesoramiento y actividades extracurriculares	Relación personalizada atendiendo solicitudes nuevas de financiamiento o beca	PP
	<b>Rendimiento:</b> el alumno valorará el atributo y más adelante contribuirá mediante recursos de tiempo, dinero, experiencia compartida, <i>Alumni</i> postgrado.			PP

	<b>Alta Empleabilidad</b>	<b>Acompañamiento integral</b>	<b>Financiamiento para los estudios</b>	<b>Perspectiva</b>
Canales	<b>Canales propios:</b> facilitan el servicio de enseñanza y las relaciones interpersonales	Facilitan el acompañamiento personal	Facilitan la selección de candidatos	A&C
	<b>Socios comerciales:</b> facilitan alcanzar nicho de mercado		Facilita financiamientos	A&C
Clientes	Todos los <b>Cientes</b> requieren el cumplimiento de estos atributos de la propuesta de valor		Dentro del nicho de mercado, los padres de familia sin recursos valorarán más el cumplimiento del atributo	PC
Ingreso	Este atributo impacta en el <b>Ingreso</b> ; el cliente está dispuesto a invertir por su educación, y si no está satisfecho va a reclamar por su dinero		Este atributo va a disminuir los ingresos, cuando se trata de becas propias	PF
Costos	Los <b>Costos claves</b> para el atributo es la alta participación de horas profesores e infraestructura aulas con medios tecnológicos	El costo principal son las horas profesor dedicadas al asesoramiento	El costo es la oficina administrativa que gestiona las becas y financiamientos propios o de terceros	PF

Fuente: Elaboración propia.

### III.1.3. Análisis de rentabilidad del modelo de negocio

Mediante el modelo de negocio descrito y aplicado a la Facultad queda claro cómo intervienen los elementos en el cumplimiento de la propuesta de valor. Se han resaltado algunos procedimientos o procesos internos, también la optimización en la asignación de recursos alineados a la propuesta de valor, a los intereses de la organización y a su misión. Se ha señalado cómo se organiza el negocio, la importancia de llegar a su mercado objetivo, lo determinante de las relaciones personales con los clientes, cuáles son los atributos que impactan más directamente en los ingresos y cómo está conformada la estructura de costos cuyo principal componente son las remuneraciones a los docentes. Se ha identificado la solidez e importancia de su cultura que da sentido a la estructura organizacional formal e informal y al desarrollo de los procesos de modo que buscando un interés común son asumidos y desarrollados por

personas competentes, libres y comprometidas con su propio bienestar y el de la organización.

Teniendo en cuenta las definiciones estratégicas y la constitución misma de la Facultad, organización privada sin fines de lucro, se transparenta que su razón de existir contempla no sólo los beneficios económicos sino también sociales. Claramente vive y fomenta el espíritu de servicio a la sociedad, trabajando por su misión que es la producción y transferencia de conocimiento, basado en necesidades reales que contribuyen al desarrollo y el trabajo de sus egresados en políticas públicas y en dirección de organizaciones a todo nivel regional e interregional.

El modelo de negocio unido a las fortalezas y debilidades identificadas previamente constituyen la información para poder desprender la estrategia de negocio, qué se quiere alcanzar, qué se quiere entregar, y cómo se va a conseguir. Se trata de confirmar la captura de valor, la creación de valor y la rentabilidad del modelo.

Por tanto, la generación de valor en este modelo de negocio consiste en optimizar la sustentabilidad y la rentabilidad, ambas a largo plazo, en dos sentidos integradores entre sí, el económico y el social, los que se reducen a uno solo, un proyecto de servicio a la sociedad por medio de la formación de estudiantes con unas cualidades diferenciadoras. La propuesta de valor tiene los tres atributos que valora el cliente (estudiante) y con ello se genera ingresos, que deben resultar mayores a los costos. El consumo y asignación de estos recursos escasos: las horas docentes, el despliegue de la cultura, la tecnología suficiente, la fuerza de la comercialización y el mismo dinero como un recurso financiero que es necesario procurar, se consumen en los procesos clave de generación de valor consiguiendo entre ellos (recursos y actividades) la construcción de

los atributos en un ciclo sin solución de continuidad hasta conseguir la rentabilidad del cliente, quien ha valorado y vivenciado los atributos y se quedará relacionado con su programa de distintas maneras pero generando una retribución rentable. Se consigue de este modo los objetivos financieros que conllevan a cumplir una rentabilidad necesaria y suficiente para cumplir con el propio crecimiento y el de Campus Lima como organización total y de quien es una de sus unidades de negocio; cumpliendo con la sustentabilidad social de servicio en los campos profesionales que le son propios y por medio de una cultura propia que promueve el servicio personal.

Se ha fundamentado un modelo de negocio eficiente, que si bien puede mejorarse, haría falta que los directivos lo aprueben y lo pongan en marcha para su consecución. Sin embargo, todavía es necesario diseñar la implementación, establecer los objetivos y medirlos, para que la toma de decisiones tenga fundamento y eficacia.

### **III.2. Mapa estratégico de la facultad**

Una vez definida la estrategia adecuada para la Facultad, como en toda organización, hace falta diseñar el procedimiento para implementarla. Reafirmada la visión y sus metas, la misión y los valores, habiendo evaluado las oportunidades y amenazas e identificado las propias fortalezas y debilidades que las activan, así como todos los elementos de la estructura, los directivos tienen que seleccionar el camino para hacer realidad los objetivos que conducen a la misión. Una ayuda visual para implementar y ejecutar la toma de decisiones con ese rumbo es el Mapa Estratégico, herramienta visual mediante la que se establece causalidad entre objetivos para luego definirles metas, métrica, iniciativas que impulsen y los presupuestos necesarios (Kaplan y Norton, 2013).



### **III.2.1. Importancia como herramienta de planificación y control**

El mapa estratégico muestra la causalidad esperada entre los objetivos de la empresa. Esas relaciones de causa-efecto definen una cadena lógica del consumo de los activos intangibles de la organización para transformarse en valor tangible, es decir, ofrecer un valor a los clientes y ser reconocidos y retribuidos con un valor igual o mayor al costo y al margen esperado, lo cual motiva y beneficia a los socios o accionistas y a la sociedad y/o comunidad en lo que compete. Estos objetivos se han de establecer de acuerdo a la estructura interna de negocio de la organización y de manera conveniente para la estrategia. Se distinguen cuatro perspectivas a nivel estrategia: la de los activos intangibles, la de procesos internos, la de clientes y la financiera (Kaplan y Norton, 2004).

La perspectiva financiera muestra el interés de corto y largo plazo para los promotores de la Facultad, que son la Universidad de Piura como organización y la Asociación Promotora ADEU, quienes esperan que cumpla con el presupuesto para el otorgamiento del margen y que se satisfaga la atención de servicio a la sociedad. Como se explicó anteriormente, es la Facultad más grande en número de alumnos y por lo tanto de quien más margen se espera. Por ejemplo, en 2017 inició actividades la Facultad de Medicina con el programa de Medicina Humana, para lo cual la Facultad ha contribuido significativamente en infraestructura y laboratorios desde hace dos años aproximadamente. De acuerdo al tamaño de Campus Lima explicado anteriormente en el Gráfico 26, el aumento del número total de alumnos en 2016 fue de 8% en 2015 y 10% en 2016; ese mismo periodo la Facultad de CC.EE.EE. aumentó 2% y 9% respectivamente, a diferencia de los otros programas cuya tasa de crecimiento disminuyó en 2016.

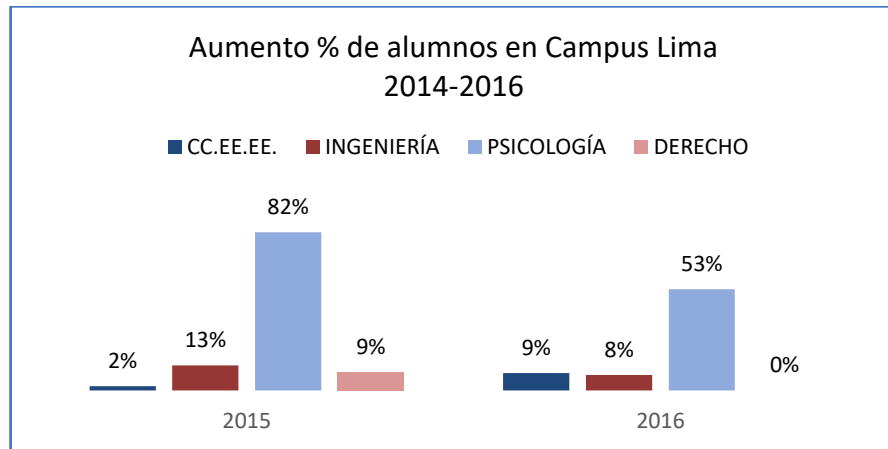


Gráfico 47. Aumento % de alumnos en Campus Lima 2014-2016.  
Fuente: Elaboración propia en base a Información estadística 2016 de Secretaría General de la Universidad de Piura.

La perspectiva de Cliente refleja las condiciones como se creará valor para el estudiante. Por un lado, que se cumplan los atributos de la propuesta de valor para el cliente, y por otro lado, si realmente el cliente reconoce esos beneficios que espera del servicio.

La perspectiva de los procesos clave internos de la creación de valor, define qué actividades transforman los intangibles en resultados financieros y en cumplimiento con el cliente, es decir, los atributos específicos tal como se le ha ofrecido. No todos los procesos suponen el mismo periodo de tiempo para observar los beneficios, los de operatividad a lo mejor resultan al año, pero más tiempo tarda generar valor para los clientes, y más aún para los procesos de innovación y los que intentan dar un servicio sostenido socialmente. En la Facultad, el proceso de fidelización transcurre en más de cinco años, en los que se brindan los atributos de la propuesta de valor y que serán medidos a lo largo de los años.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento distingue las capacidades y recursos clave que consumirán los procesos internos para el cumplimiento de la propuesta de valor. Se trata de recursos tangibles e

intangibles, como la infraestructura, las posibilidades financieras y tecnológicas, las competencias y habilidades distintivas de los docentes y de marketing, la reputación organizacional, el perfil de los alumnos del mercado objetivo, el impulso al alineamiento organizacional como la Cultura, etc.

En conjunto, el mapa muestra cómo, a partir de recursos escasos, la estrategia de asignación de recursos y ejecución de operaciones está alineada a lo que se ofrece al cliente y a su vez genera ingresos para la institución y su sostenibilidad a largo plazo. Al tratarse de una Facultad privada y sin fines de lucro, y por constituir una de las unidades de negocio de la Universidad más relevante cuantitativamente, el objetivo financiero es cumplir con la cuota asignada a la Facultad por medio del servicio a la sociedad mediante la empleabilidad de los egresados.

### **III.2.2. Representación del mapa estratégico para la Facultad**

En la representación del mapa estratégico se distinguen los tres temas estratégicos claves y los procesos diferentes para la creación de valor que muestran cómo está planteada la estrategia. De acuerdo a Kaplan y Norton (2004), estos ejes verticales agrupan objetivos distintos o compartidos de las perspectivas de recursos y procesos para contribuir, mediante relaciones causales, a los distintos atributos con distintos caminos de creación de valor. Son cadenas de causalidad verticales que enriquecen la propuesta de valor, eje de la estrategia. De modo que los ejecutivos pueden gestionar más fácilmente cada uno de los componentes de la estrategia a la vez de procurar la coherencia y el alineamiento en toda la organización.

El Mapa Estratégico, en las cuatro perspectivas de la organización, propuesto para la Facultad, es el siguiente:

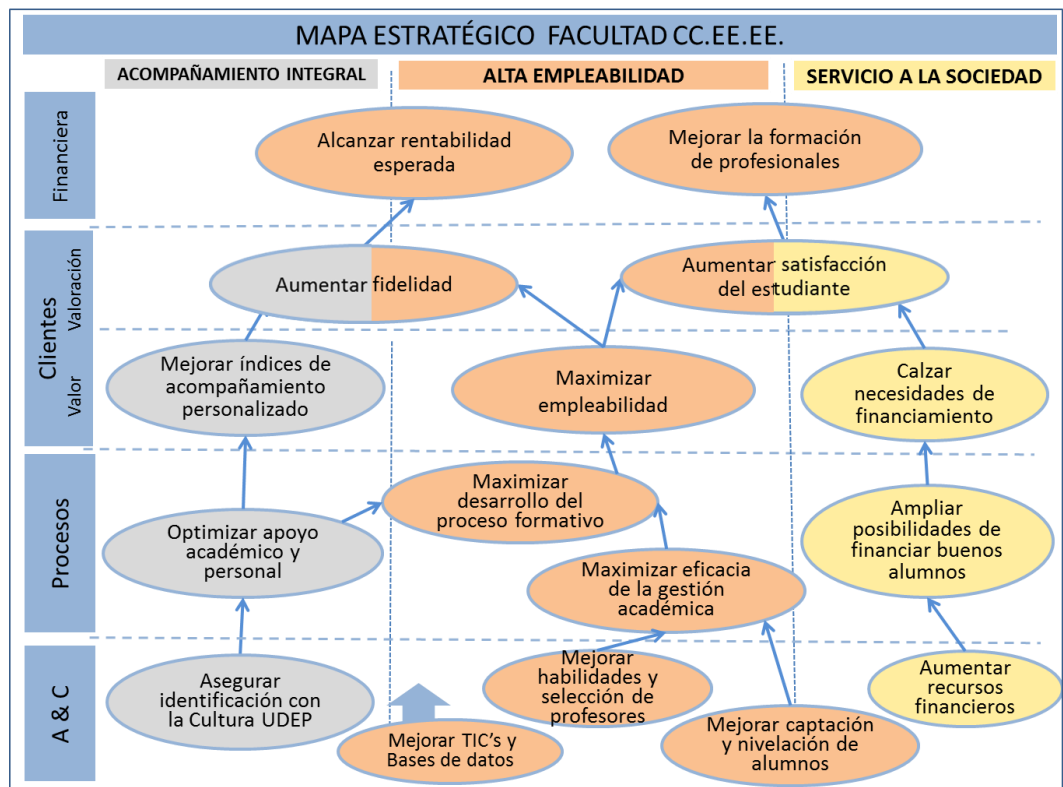


Gráfico 48. Mapa y temas estratégicos de la Facultad en Campus Lima.  
Fuente: Elaboración propia.

Los temas son Acompañamiento Integral, Alta Empleabilidad y Servicio a la Sociedad, que no necesariamente coinciden con los atributos, sino más bien con la orientación de los procesos clave de creación de valor para esos atributos. Cada eje (tema) agrupa los objetivos causando el valor a largo plazo para los accionistas o socios.

El tema Acompañamiento Integral, que coincide con uno de los atributos de la propuesta de valor, se construirá desde los recursos y actividades claves para conseguir finalmente el rendimiento de los egresados y sostener la relación con ellos a largo plazo.

La Alta Empleabilidad se genera principalmente por la docencia y transmisión del conocimiento con altos índices de desempeño. Coincide con la importancia que tiene la propuesta de valor que ofrece al cliente.

El Servicio a la sociedad es un eje amplio que incluye de una parte la posibilidad de igualdad de oportunidades para el ingresante, captando el mercado objetivo, y de otra parte, por el servicio que se genera a la sociedad por medio de los mismos egresados. A largo plazo, por medio de la fidelización, también se refuerza esta relación de sostenibilidad.

### III.2.3. Diccionario de objetivos del mapa estratégico

El Diccionario de Objetivos tiene como finalidad hacer explícita la relación de causalidad entre los objetivos de cada tema estratégico mostrado en el mapa. Ayuda a interrelacionar las metas que se quiere alcanzar e identifica las brechas propuestas en un periodo de tiempo. Clarifica cómo alcanzar el aumento (o disminución) en la perspectiva financiera, a partir de las metas de los objetivos causantes o detonantes de las perspectivas primeras. Es así:

Tabla 15. Diccionario de objetivos del mapa estratégico de la Facultad en Campus Lima.

Objetivos Causa	Objetivos Efecto	Explicación
C: Aumentar fidelidad	F: Alcanzar rentabilidad esperada	Los estudiantes continuarán fidelizados aún después de terminar los estudios y generarán ingresos a la Facultad mediante distintas vías. El buen desempeño profesional demostrará la calidad del programa.
C: Aumentar satisfacción del estudiante	F: Mejorar la formación de profesionales	El estudiante satisfecho académicamente tendrá las herramientas necesarias para ser emprendedor, ocupar puestos de relieve, dar soluciones reales al entorno. Se valorará su servicio. Los programas serán reconocidos, también con parámetros internacionales.

Objetivos Causa	Objetivos Efecto	Explicación
C: Mejorar índices acompañamiento personalizado	C: Aumentar fidelidad	Cumplidos los objetivos de la propuesta de valor, el cliente mantiene vínculo personalizado, relacionado con quienes son parte de su Programa. También buscará el consejo oportuno. Estará dispuesto a compartir con los nuevos alumnos, así como lo hicieron con él.
C: Maximizar empleabilidad		Al haber logrado la empleabilidad esperada van a responder con mayor compromiso por su Programa y a retribuir de distintas maneras, también económica. Van a referir su Programa a otros.
C: Calzar necesidades de financiamiento	C: Aumentar satisfacción del estudiante	El estudiante se graduará en el tiempo previsto, buen sueldo y rápido, que valorará personalmente. Va a darse cuenta que está capacitado para realmente servir a la sociedad; su satisfacción se podrá medir. La satisfacción proviene también de haber podido estudiar a pesar de contar con menos recursos o con más dedicación al deporte. Los buenos talentos van a desarrollar su potencial en la sociedad.
P: Maximizar desarrollo del proceso formativo	C: Maximizar empleabilidad	La eficaz transmisión de conocimiento desarrolla criterio profesional. Las preferencias laborales coincidirán con las necesidades externas, tiempo y buena remuneración. Mejora brechas de acreditación.
P: Optimizar apoyo académico y personal	C: Mejor. índices acompañamien.	El proceso de acompañamiento hace que el alcance y la eficacia sean óptimas, facilita profundizar y desarrollar habilidades y competencias convenientes y ganar madurez humana.
	P: Maximizar desarrollo del proceso formativo	El acompañamiento en aspectos académicos y de nivelación mejorará el rendimiento del alumno. Ayudará a la gestión de formación.
P: Maxim. eficacia gestión académica		Impulsa a terminar a tiempo la carrera y más eficiencia en el aprendizaje. Capacidad crítica para necesidades reales de la sociedad.
P: Ampliar posib. de financiar buenos alumnos	C: Calzar necesidades de financiamiento	Se conseguirán más alumnos de nivel requerido para los programas. Los estudiantes van a rendir mejor por verse apoyados y darán de sí su potencial intelectual y humano.
AyC: Asegurar identificación con la Cultura UDEP	P: Optimizar apoyo académico y personal	Desarrolla capacidad de servicio, identificación con el sentido cristiano, el valor del trabajo para alcanzar más conocimiento y dar soluciones a la sociedad. Más profesores dispuestos para asesorar.
AyC: Mejorar TIC's y Bases de Datos		Facilita la comunicación entre alumnos, asesores y profesores. Hacia el profesor porque conoce el rendimiento del alumno y viceversa por los horarios de atención y mensajería.
AyC: Mejorar habilidades y selección profesor	P: Maximizar eficacia de la gestión académica	Cubrir brechas en docencia y los cargos de dirección. Tener el número óptimo de alumnos por aula. Horarios óptimos. Que cuenten con la experiencia, el conocimiento necesario y las habilidades propias.
AyC: Mejorar captación y nivel de alumnos		La selección y proceso de admisión adecuados obtendrán más alumnos del mercado objetivo. La gestión de la malla y carga académica por alumno será bien implementada.
AyC: Mejorar TIC's y B. Datos		Contar con sistemas que faciliten la optimización de aulas y horarios. Conocer los estándares de la competencia. Bases de datos colegios.
AyC: Aumentar recursos financieros	P: Ampliar posibilidades de financiar buenos alumnos	Contar con recursos propios puede impulsar el financiamiento de becas, pero hace falta también la gestión de conseguir financiamiento de instituciones públicas y privadas para alumnos mercado objetivo.
AyC: Mejorar TIC's y Bases de Datos		Facilita identificar los buenos alumnos que están en el mercado y los propios. Transmitir los requisitos necesarios solicitados para becas.

Fuente: Elaboración propia.

### III.3. El cuadro de mando integral

En el capítulo anterior, mediante el Mapa Estratégico, se ha definido conceptualmente la estructura de causalidad y efecto entre los objetivos en

cada una de las perspectivas de la empresa, con la idea de brindar una noción global del comportamiento estratégico de toda la organización.

Ahora se va a diseñar la herramienta que facilita integrar la medición del avance de esos objetivos con la implantación real de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral (en adelante, CMI) muestra el conjunto de medidas que facilita conocer el grado de alcance de los resultados deseados y el grado de la ejecución de la estrategia diferenciadora. La determinación de medición será efectiva en la medida que se acierte en elegir los indicadores convenientes para lo que se quiere medir.

Se van a identificar los indicadores de resultados que den la información pertinente para que los directivos conozcan qué tan efectiva está siendo en la ejecución de la estrategia como resultado de una serie de decisiones, es decir, la finalidad es la sostenibilidad de la empresa a largo plazo y en las acciones futuras. Los indicadores también funcionan de impulsores (de tarea) para otros de resultado. El control diagnóstico (Simons, R., 1998) se servirá de los indicadores para evaluar y analizar el rumbo hacia el futuro. El desempeño financiero no es suficiente como herramienta de control, ya que se limita a medir los resultados de las operaciones pasadas; los indicadores de resultados intangibles van a informar cómo se alcanza, por ejemplo, los atributos de la propuesta de valor en toda la cadena logística. Para la Facultad, cuya misión tiene intereses económicos y sociales para los socios, y que vende un servicio diferenciador, medirá los efectos que se propone mediante la medición de las operaciones que los impulsan; es decir, la creación de valor para el cliente se va construyendo paso a paso y si no se mide lo que se hace, los recursos escasos serán desperdiciados. En resumen, el CMI es una herramienta que ayuda a medir lo que hay que medir, es un sistema para

gestionar la estrategia y proporciona información para los empleados o usuarios externos (Niven, 2002).

Los directivos tomarán decisiones mejor informados por el resumen de los objetivos estratégicos. Sin embargo, la determinación de indicadores de desempeño no es suficiente para guiar la acción; hace falta establecer las metas o parámetros que interesa alcanzar para el logro de esos objetivos. Esas metas servirán de aliciente o motivación para el comportamiento, de intención y acción, de todas las personas de la organización. Por lo tanto, mediante la participación de cada área en la consecución de los objetivos será conveniente determinar las metas a alcanzar para la correcta elaboración de los atributos de la propuesta de valor. Los indicadores también tendrán un efecto de causalidad dentro de las operaciones que se quieren realizar con efectividad. Cuando una estrategia debe ser corregida porque está mal planteada, o debe adaptarse a una nueva variable, es muy útil utilizar esta herramienta en el control interactivo (Simons, R., 1998) con la participación de los distintos niveles e instancias de la organización.

El CMI completa su función al plantear iniciativas estratégicas impulsoras para los objetivos con la idea de sostenerlos en el largo plazo. Son proyectos o actividades, por lo que suponen asignación de recursos, competitividad, compromiso con el futuro, un cambio o mejora sustancial, etc. Esas actividades se integran al presupuesto operacional y de inversiones y los encargados responsables de que se realicen les harán un seguimiento adecuado; habiendo transcurrido el tiempo suficiente, medirán los resultados de los objetivos para las que se crearon. Si se hizo una buena evaluación previa, los resultados serán positivos (Kaplan y Norton, 2013).



### III.3.1. El cuadro de mando integral para la Facultad

El CMI propuesto para la Facultad tiene los indicadores de desempeño convenientes para cada perspectiva, y algunas iniciativas que se considera habría que poner en práctica. Sin embargo, en un estudio posterior ha de evaluarse el impacto económico de cada una de ellas y su importancia relativa a la implementación de la estrategia o propuesta de valor, para priorizarlas e incluirlas en el presupuesto de la organización:

Tabla 16. Cuadro de mando integral.

	Objetivo	Indicador y Métrica	Meta	Frec.	Iniciativa Estratégica
P. FINANCIERA	Alcanzar rentabilidad esperada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance del Margen \$ Presupuestado: <math>\frac{(Mg\ Real_T - Mg\ Asignado_T)}{Mg\ Asignado_T} \times 100</math></li> </ul>	>= 100%	Anual	
	Mejorar la formación de profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ranking facultades en Lima: Calificación Ranking América Economía</li> <li>Empresas por rubro que solicitan a los egresados: <math>\frac{N^\circ\ solicitudes_T - N^\circ\ solicitudes_{T-1}}{N^\circ\ solic._{T-1}}</math></li> </ul>	<= 5 >= 10%	Anual Anual	
P. de CLIENTES	Aumentar fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>% participación en actividades con egresados: <math>\frac{N^\circ\ de\ alumnos\ que\ regresan}{N^\circ\ de\ alumnos\ invitados} \times 100</math></li> </ul>	>= 80%	Trimestral	
	Aumentar satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de cuán identificados están con su Programa. Escala de 1 a 5.</li> </ul>	[4-5] >= 90%	Anual	
	Mejorar índices de acompañamiento personalizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas de auto conocimiento de competencias blandas alcanzadas.</li> <li>Alcance de actividades (CDC, Facultad): <math>\frac{N^\circ\ asistentes}{N^\circ\ estimado\ según\ Programación}</math></li> </ul>	>= 80% >= 60%	Anual Semestral	C1: Crear Oficina de Servicios a Terceros o de Asesoría Microempresarial  C2: Organizar congresos de interés
	Maximizar empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de egresados que laboran en su profesión</li> <li>Tiempo en conseguir trabajo: % alumnos que tardan entre 1-3 meses; % alumnos 4-8 meses; y más</li> <li>Nivel de Puesto: <math>\frac{N^\circ\ puestos\ ocupados\ por\ cada\ categoría_T}{Total\ graduados_{T-1}}</math> vs. año anterior<math>_{T-1}</math></li> <li>Medición de la remuneración: Sueldo promedio según categoría vs. sueldo promedio del mercado</li> </ul>	>=90%	Anual	
			1-3m ≥50% 4-8m=[10-50%] 9 a más ≤10%	Anual	
≥5% cada categoría			Anual		
Calzar financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance de becas y créditos: <math>\frac{N^\circ\ becas\ correspondidas}{N^\circ\ solicitudes}</math></li> </ul>	[85, 95%]	Anual		

	Objetivo	Indicador y Métrica	Meta	Frec.	Iniciativa Estratégica
P. de PROCESOS INTERNOS	Optimizar apoyo académico y personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficacia y rendimiento del asesoramiento como % Alumnos desaprobados que mejoran promedio fruto del asesoramiento académico: <math>N^{\circ}</math> alumnos desaprobados<sub>T-1</sub> que mejoran promedio<sub>T</sub> / <math>N^{\circ}</math> alum desaprobados<sub>T-1</sub> asesorados<sub>T</sub></li> </ul>	$\geq 60\%$	Semestral	
	Maximizar desarrollo del proceso formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño en solución de brechas de mejora en plan de formación: % de cumplimiento de cada brecha</li> <li>Feedback evaluación de competencias y habilidades por nivel. Escala 1-5.</li> </ul>	$\geq 40\%$ [4-5] $\geq 80\%$	Anual Anual	P1: Adecuar estructura de acuerdo a los nuevos estilos de aprendizaje
	Maximizar eficacia gestión académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño de carga académica según lo programado: <math>N^{\circ}</math> créditos otorgados / <math>N^{\circ}</math> program.</li> <li>% alumnos con grado bachiller sin retraso (5 años)</li> </ul>	$>95\%$ $\geq 90\%$	Semestral Anual	P2: Integrar TI para matrículas y procesos
	Aumentar posibilidades de financiar buenos alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechamiento de becas disponibles: <math>\frac{N^{\circ} \text{ becas (y créditos) otorgadas}_T}{N^{\circ} \text{ becas (y créditos) disponibles}_T}</math></li> <li>Permanencia de alumnos becados por su rendimiento académico: % alumnos becados con rendimiento sobre el exigido</li> </ul>	$\geq 90\%$ $\geq 80\%$	Anual Anual	
P. de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Asegurar Identificación con la Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación directa e indirecta de involucramiento, intereses personales alineados y percepción de los principios.</li> </ul>	$\geq 90\%$	Semestral	
	Mejorar habilidades y selección profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad (<math>N^{\circ}</math>) de profesores contratados / base de profesores candidatos</li> <li>Cumplimiento de brechas de reconocimiento: % publicaciones, conferencias, etc. vs. año ant.</li> </ul>	$\leq 30\%$ $\geq 10\%$	Anual Anual	A1: Diseñar esquema de incentivos a profesores
	Mejorar captación y nivel de alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking de percepción hacia los programas de la Facultad</li> <li>Capacidad de selección: Postulantes de colegios clave / Ingresantes</li> </ul>	Top 5 $\geq 2$	Anual Anual	A2: Crear puesto asistente Fac. en Admisión, Alumni y CDC
	Aumentar recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de egresados fidelizados: <math>\frac{N^{\circ} \text{ egresados fidelizados}}{N^{\circ} \text{ egresados}} \times 100</math></li> <li>% pensiones categoría 4 y 5 (más altas): <math>\frac{N^{\circ} \text{ alumnos cat. 4-5}}{\text{Total matriculados}}</math></li> </ul>	$\geq 40\%$ $\geq 15\%$	Anual Anual	A3: Diseñar sist. de control presupuestario alineado a la estrategia
	Mejorar TIC's y Base Datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de sistematización: <u><math>\frac{N^{\circ} \text{ procesos sistematizados e integrados}}{N^{\circ} \text{ proyectos planificados}}</math></u></li> </ul>	100%	Anual	A4: Trasladar la matriz de sistemas TI a Lima.

Fuente: Elaboración propia.

### III.3.2. Principales iniciativas estratégicas

Se han incorporado al CMI las iniciativas para impulsar la consecución de los objetivos de las distintas perspectivas en el largo plazo. La eficacia de las mismas se ha evaluado de acuerdo a su posible relación con los

atributos de la propuesta de valor e impulso al logro de los objetivos; como se dijo anteriormente, para implementarlas habría que analizar cómo incluir esos proyectos o programas en la operatividad de la empresa, estimar su presupuesto y el tiempo de las personas o áreas que las ejecutarían. Se definen por perspectiva de Cliente (C), de Procesos Internos (P) y de Aprendizaje y Crecimiento (A):

Tabla 17. Iniciativas estratégicas para los objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Objetivo	Iniciativa estratégica
C: Maximizar empleabilidad	<p><b>C1: CREAR OFICINA DE SERVICIOS A TERCEROS O DE ASESORÍA MICROEMPRESARIAL</b>  Ayudaría a involucrar más a profesores, egresados y alumnos con las necesidades del mercado en relación a temas afines a los programas y adquirir experiencia y conocimientos. Se impulsaría la relación entre academia y práctica tan necesaria para desarrollar investigación. La Facultad adquiriría prestigio y reputación. Se puede contar con la experiencia de esta oficina que existe hace años en Campus Piura. Habrá que estudiar el mercado objetivo.  Se invertiría en una oficina con un equipo de profesores y administrativos suficientes. Se integraría alumnos practicantes y estudiantes. Los ingresos provenientes de la oficina serían proporcionalmente para los trabajadores y profesores y para la Facultad.</p>
C: Mejorar índices de acompañamiento personalizado	<p><b>C2: ORGANIZAR CONGRESOS DE INTERÉS</b>  Los congresos involucran a profesores y alumnos a transmitir y aumentar conocimiento, además favorece las relaciones con profesionales. Con esto se va a favorecer los tres atributos de la propuesta de valor, también para el financiamiento. La participación del alumno va a hacerle crecer y madurar; va a tener más experiencia del medio para la empleabilidad.</p>
C: Maximizar empleabilidad	
C: Calzar necesidades de financiamiento	

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Objetivo	Iniciativa estratégica
P: Maximizar desarrollo del proceso formativo	<p><b>P1: ADECUAR ESTRUCTURA DE ACUERDO A LOS NUEVOS ESTILOS DE APRENDIZAJE Y COMUNICACIÓN</b></p> <p>Las nuevas generaciones tienen hábitos y costumbres con mayor uso de tecnología y la comunicación global más asequible. Los ambientes de estudio deben favorecer las posibilidades virtuales, participativas, informales, etc. que a la vez desarrollen, a su nuevo estilo, el saber, la expresión, la crítica, etc. También para las asesorías académicas y las nivelaciones a grupos definidos.</p> <p>Se invertiría para adecuar la biblioteca y equipar algunas de modo que se facilite esas modalidades y también las asesorías de nivelación.</p>
P: Maximizar eficacia de la gestión académica	<p><b>P2: CREAR TI PARA LAS MATRÍCULAS Y AULAS</b></p> <p>Todavía hay una brecha que cerrar en la gestión de matrículas (organizar número de alumnos por aula de acuerdo a los requerimientos programados y solicitados por los alumnos al matricularse) que va a facilitar el tiempo de terminación de los estudios y el desempeño académico. Si el procedimiento se sistematiza se conseguirá optimizar la distribución de recursos requeridos para la formación. También integrar otros sistemas existentes en los trámites y pago de pensiones, por ejemplo. La información hacia y desde profesores y alumnos no es del todo eficiente; con esta herramienta sería mucho más eficiente.</p> <p>Se ahorrarían recursos y tiempo en las tareas; se haría más ágil los trámites y la atención. Habría menos errores y quejas.</p>
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivo	Iniciativa estratégica
A: Mejorar habilidades y selección de profesores	<p><b>A1: DISEÑAR ESQUEMA DE INCENTIVOS A PROFESORES</b></p> <p>Los profesores estables y los contratados deben alinearse. Motivados a sus tres funciones: docencia, asesoramiento e investigación, los profesores podrán alinearse mejor a la propuesta de valor; mejorar sus capacidades y desempeñarse mejor en la docencia. Es necesario capacitarlos e impulsar la creación de conocimiento. De este modo se podrá llevar a cabo una mejor gestión de enseñanza y del currículo.</p> <p>Los profesores a ser seleccionados como contratados por horas (responsabilidad del director de programa) tendrá que mejorar la selección de acuerdo a su prestigio profesional y a la identificación cultura UDEP.</p> <p>Recursos e ingresos: habrá que evaluar las aptitudes y capacidades de cada profesor para impulsar sus capacidades y motivarlo adecuadamente. Se puede contar con la asesoría de expertos en alinear comportamiento. Elevará la reputación organizacional y por lo tanto la selección de alumnos meta.</p>
A: Mejorar captación y nivel de alumnos	<p><b>A1: CREAR PUESTO de ASISTENTE de FACULTAD EN ADMISIÓN, ALUMNI Y CDC</b></p> <p>Se explicó anteriormente esta propuesta de Carbajal y Pingo (2017). Se trata de conseguir alineamiento transversal en los departamentos de Comercial y Alumni para transmitir adecuadamente la propuesta de valor de los programas.</p> <p>Inversión e ingresos: Crear el puesto, definir funciones y responsabilidades. La remuneración correspondiente. Se obtendrán alumnos mejor calificados del mercado objetivo. La fidelización del estudiante y egresado será mejor lograda.</p>
A: Aumentar recursos financieros	<p><b>A2: DISEÑAR SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO ALINEADO A LA ESTRATEGIA</b></p> <p>La gestión presupuestaria es un sistema de control de gestión que apuntará a los atributos de la propuesta de valor en todas las áreas, pero contribuirá especialmente en la asignación de recursos estratégicos. Se conseguiría la participación desde primera línea. Se ganaría eficiencia. Habría más recursos para destinar a las becas y financiamiento.</p>
A: Mejorar TIC's y Base Datos	<p><b>A3: TRASLADAR LA MATRIZ DE SISTEMAS TI A LIMA</b></p> <p>La comunicación digital es prioritaria para todos los procesos de la Facultad. Como se explicó, el hecho de que la matriz esté ubicada en Piura es una amenaza para la continuidad. También es importante mejorar las plataformas integradas entre los distintos departamentos y oficinas; es prioritario hacerlo para la gestión de Secretaría Académica.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **Alineamiento organizacional**

El CMI desarrollado en el capítulo anterior cumple su utilidad desde la mira de los directivos y el cumplimiento de los objetivos de la unidad estratégica de negocio. Hace falta que todos y cada una de los departamentos y unidades funcionales de esa UEN estén alineadas entre sí y a la UEN misma, con su misión y estrategia (Kaplan y Norton, 2013). Cada nivel de operatividad identifica sus propios objetivos, se establece la métrica y sus propias metas; de lo contrario los directivos tendrían mucha dificultad para controlar directamente el trabajo y se vuelve ineficaz. La finalidad de los Tableros de control es identificar los indicadores de esos objetivos, siempre relacionados entre sí causalmente, para que los trabajadores tengan clara la dirección de sus acciones y que sus resultados sean realmente útiles a la propuesta de valor o alguno de sus atributos, y en conjunto esté integrada en la consecución de la estrategia (Niven, 2002).

El desdoblamiento inicia en lo más integral, el CMI de la unidad de negocio en el caso de la Facultad, del cual se va desdoblado a las áreas o unidades responsables de lograr cada uno de los objetivos de procesos o de recursos. La finalidad es que cada tablero de control ayude a alinear las actividades de cada área, e incluso de cada trabajador (puesto) en particular, en congruencia con la estrategia organizacional. De este modo el control de gestión identificará y cuidará de todas las tareas que son determinantes en la propuesta de valor de que se trate y así lo debe conocer el interesado. En este sentido, el CMI de la

Facultad tendrá que estar también alineado al de la organización como Universidad de Piura y su estrategia de dos sedes. Este nivel queda por desarrollar en otro estudio posteriormente.

#### **IV.1. Importancia del desdoblamiento estratégico**

El desdoblamiento estratégico asegura la contribución de todos y cada uno a la consecución de la propuesta de valor, en colaboración y alineándose, incluso en aquellas situaciones en las que conviene tener cierta competitividad interna para la consecución de mejores resultados estratégicos. Así, cada departamento identifica cuál es su contribución a la creación de valor porque conoce su responsabilidad y se identifica parte en el conjunto. Las unidades funcionales pueden desdoblarse hasta puestos individuales, alineando en este caso los intereses personales a los organizacionales.

Así como los objetivos estratégicos son causa y efecto, unos de otros; los indicadores del logro de esos objetivos, y sus métricas, deben identificarse de acuerdo a cada nivel de operatividad para que también influyan en los objetivos superiores. Esto es la relación de causalidad hacia la consecución de la propuesta de valor.

Los tableros de control ayudan a mejorar la implementación del CMI. Los objetivos y sus metas se comprenden cuando están relacionados causalmente desde el CMI al Cuadro de Gestión y al Tablero de Control, que incluye los indicadores, y motiva desde los empleados de primera línea a examinarse como parte activa e importante de la organización porque conocen su contribución a la creación de valor (Niven, 2002). Son una herramienta de información y de aprendizaje; fomenta la participación, no sólo por su naturaleza de control

diagnóstico sino en cuanto a la participación en la misma estrategia que puede mejorarse o cambiarse hacia la consecución a largo plazo.

La Facultad es la unidad de negocio para la que se ha propuesto el CMI en el capítulo anterior; enseguida se va a desdoblar en dos unidades o áreas que son los Programas Académicos y Secretaría Académica. Para ello se ha obtenido la información necesaria sobre las responsabilidades propias de las áreas, la definición del cargo y funciones específicas, que son parte de la misión general de la institución.

Se muestra el organigrama de la Facultad para Campus Lima en el que se ha añadido la iniciativa propuesta de una oficina de servicios a terceros, como existe en Piura. Los órganos de gobierno y dirección son el Consejo de Facultad y el Decanato; los órganos de apoyo figuran a la izquierda de la línea de mando y los de asesoría a la derecha de la misma. La unidad de negocio de pregrado corresponde en el organigrama al Vice Decano Académico.

Sobre la Facultad está el Consejo de Dirección de Campus Lima compuesto por el Vicerrector para el Campus, el Director Académico, la Directora de Estudios, el Director de Desarrollo, la Directora Administrativa y representantes de cada Facultad. En un estudio posterior podría alinearse todos los órganos y departamentos administrativos, así como las distintas Facultades.

Los objetivos estratégicos de Procesos Internos y los de Aprendizaje y Crecimiento son responsabilidad de una o más unidades o departamentos participando de la creación de valor en alguno de los atributos o ejes.

El organigrama de la Facultad es:

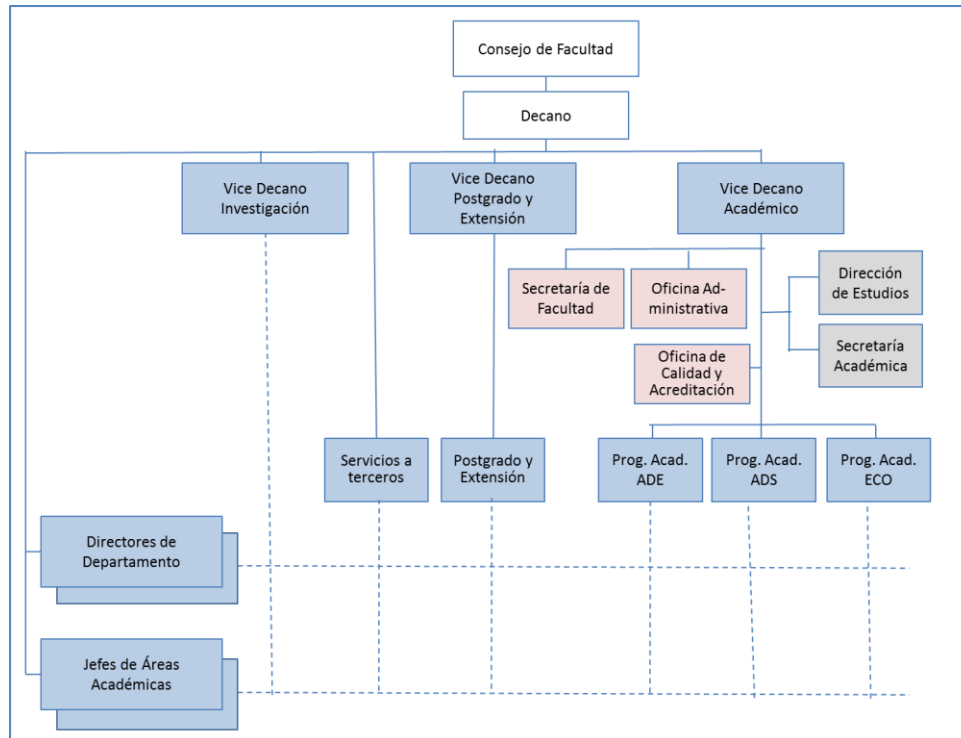


Gráfico 49. Organigrama de la Facultad en Campus Lima. Fuente: Manual de Organización y Funciones de las facultades. Universidad de Piura. Versión 1. Enero 2009. Adaptación del organigrama de facultad.

Las unidades funcionales cuyos objetivos se van a desdoblar son Programa Académico y Secretaría Académica, conformadas por los siguientes puestos:

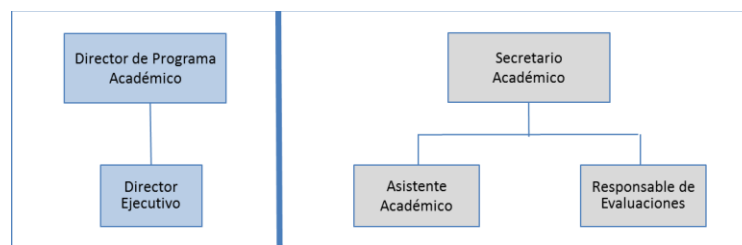


Gráfico 50. Organigrama de Programa Académico. Fuente: Manual de Organización y Funciones de las facultades. Universidad de Piura.

En el gráfico siguiente se resaltan los objetivos estratégicos del Tema Alta Empleabilidad y las correspondientes oficinas responsables de la creación de valor. Así mismo se distinguen algunos objetivos estratégicos de procesos



internos de los otros dos temas estratégicos, Acompañamiento Integral y Servicio a la Sociedad, y las unidades funcionales responsables en la cadena de valor:

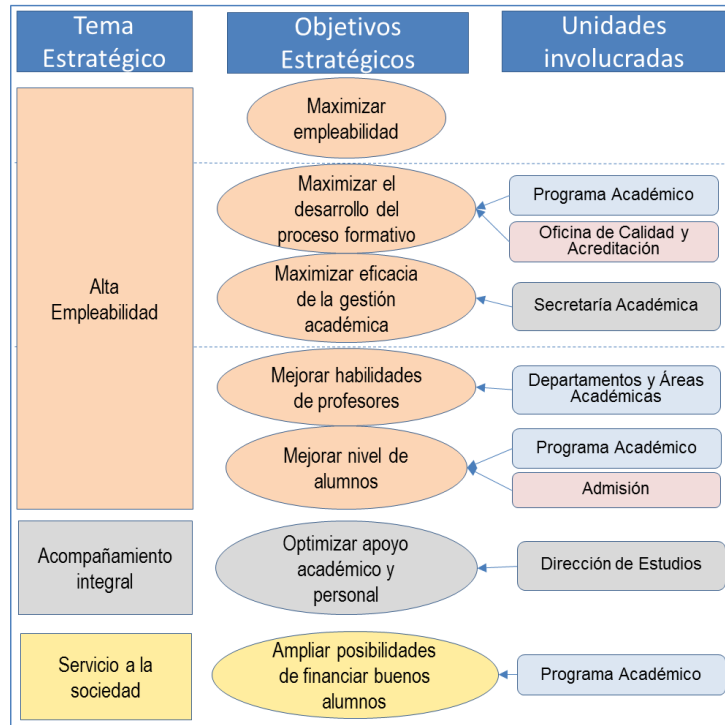


Gráfico 51. Unidades funcionales relacionadas a los objetivos estratégicos de creación de valor de cada tema estratégico. Fuente: Elaboración propia.

## IV.2. Los tableros de gestión para las unidades funcionales

Los Tableros de Control (en adelante, TC) se focalizan en los objetivos operacionales de una unidad funcional. Siguiendo las relaciones de causalidad del CMI, identifica sus propios objetivos de *input* (entrada), que son los recursos que va a consumir, luego los objetivos de sus propios procesos, que son la creación de valor estratégica correspondiente, y por último los objetivos del *output* (salida), que es el valor que entregan, lo cual va a ser un *input* para otra área funcional, y así hasta llegar a la última entrega al cliente del mercado

objetivo en la cadena de valor. En ninguno de los objetivos se descuida la integración en la creación de valor para alguno o algunos de los atributos o temas estratégicos; algunos objetivos del TC coinciden con el CMI, sobre todo los de recursos o *input* y el *output*, en cambio los objetivos de procesos son una especificación a sus propias funciones u operatividad.

El desdoblamiento del CMI de la Facultad se va a hacer a partir de dos objetivos de la perspectiva de Procesos Internos del tema estratégico Alta Empleabilidad, que son maximizar el Desarrollo del proceso formativo y Maximizar la eficacia de la gestión académica. Las oficinas encargadas en la cadena de valor son el Programa Académico, órgano de línea, y Secretaría Académica, oficina especializada. El *output* o resultado de Secretaría Académica va a ser un *input* para el Programa.

Los Tableros de Gestión (en adelante, TG) exponen la causalidad entre los objetivos de las unidades que se está desdoblando; los TC definen los indicadores y metas correspondientes a esos objetivos. Se propone el TG para el Programa Académico, el objetivo estratégico Maximizar el desarrollo del proceso formativo (Tema Alta empleabilidad):

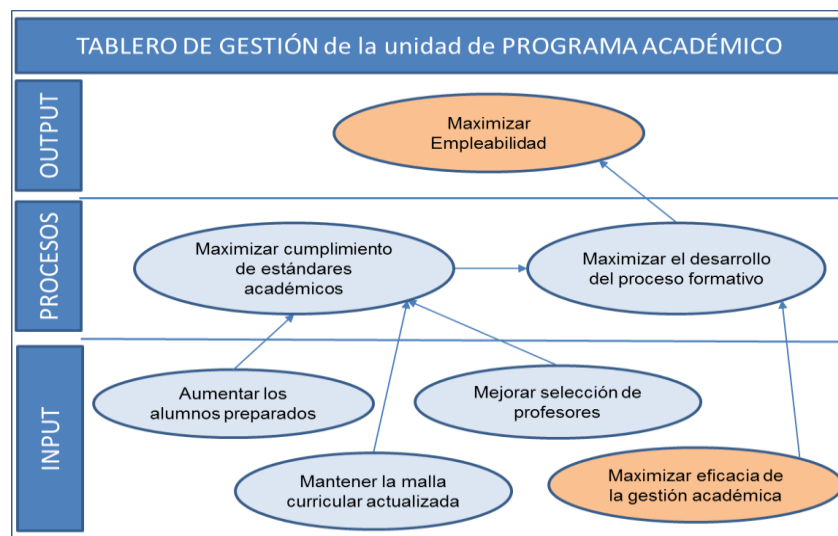


Gráfico 52. Tablero de gestión de Programa Académico. Elaboración propia.

Se aprecia que el TG, por tratarse de una unidad funcional, refleja los objetivos de *Input*, de Procesos y de *Output* o resultado, a diferencia del CMI que abarca todas las perspectivas de la organización. El Programa Académico entrega como resultado la mejor formación del estudiante que impulsa la Alta Empleabilidad cuyo objetivo es maximizarlo. Para ello va a llevar a cabo el proceso de creación de valor desarrollando el proceso formativo que involucra por un lado la gestión del plan de estudios, cuyo objetivo es conseguir que la malla académica se asimile de manera óptima para el mercado laboral, que desarrolle en los alumnos habilidades y competencias profesionales y, como consecuencia, se descubre algunos alumnos con habilidades y disposición de formar parte del Programa de Formación de Futuros Docentes. Y, por otro lado, la gestión de requerimiento de profesores que cuenten con los conocimientos y dominen las herramientas didácticas adecuadas, transmitan los conocimientos planteando desafíos y despertando la inquietud intelectual en los alumnos, también mediante evaluaciones acordes y motivadoras, y tengan las disposiciones suficientes para la formación que se les pide. A su vez, tiene la responsabilidad de los estándares académicos de formación, de conseguir el mejor nivel de alumnos, de velar por una adecuada exigencia conforme a la propuesta de valor, de disminuir brechas identificadas, exigiendo solución a deficiencias de otras áreas funcionales que tenga que ver con el desarrollo del plan de estudios, como el nivel de profesores, necesidades de presupuesto, etc.

A su vez, son claves para el tema estratégico, los objetivos de *Input*: Maximizar la programación académica, que entregará Secretaría Académica, con el fin de contar con la realización eficaz del calendario académico, cumplir con los requerimientos de los alumnos de contar con cupo en aula, profesor, clase, etc., el cumplimiento de todas las normas y procedimientos de llevarlo a cabo y la realización conveniente de las evaluaciones. Otro objetivo de *input*, Aumentar los Alumnos Preparados, requiere las nivelaciones necesarias a alumnos buenos con menor preparación, hacer el seguimiento personalizado suficiente (con la

Dirección de Estudios) y mejorar el nivel de los ingresantes de acuerdo al perfil requerido (con las Oficinas de Admisión y de Pensiones) y en el número deseado para cumplir con los ingresos necesarios. Otro *input* es el Plan de Estudios, previamente definido por, y coordinado con, las autoridades. El objetivo de Aumentar las Habilidades y Competencias de los Profesores con los Departamentos Académicos, impulsa a procurar la cantidad necesaria de docentes de jornada completa y de grado académico, así como su relevancia en el medio, de modo que la enseñanza se optimice de acuerdo a los estándares exigidos y se cierren brechas de acreditación o mejora; paralelamente este objetivo fomentará la reputación organizacional y ésta facilitará llegar al mercado objetivo por satisfacer a la sociedad.

Se propone el tablero de gestión para Secretaría Académica:

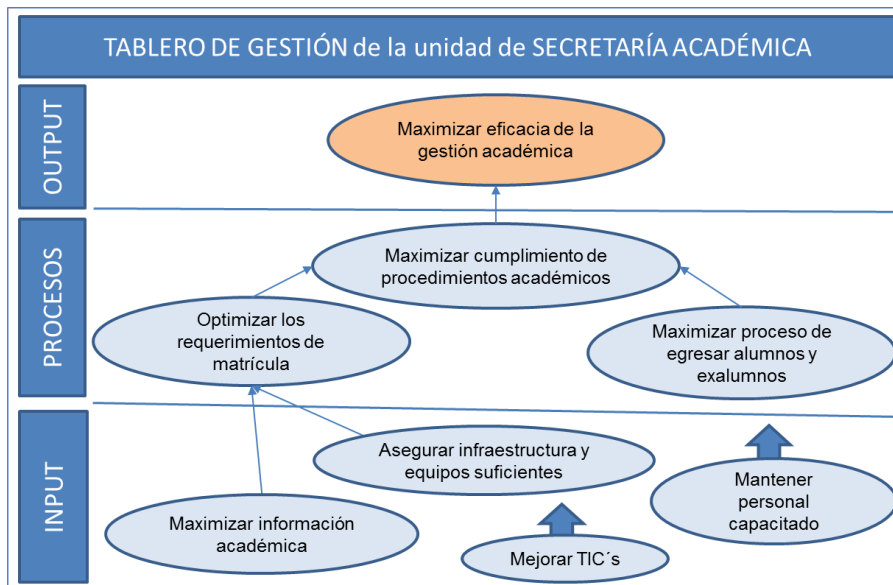


Gráfico 53. Tablero de gestión de Secretaría Académica. Fuente: Elaboración propia.

El TG de Secretaría Académica corresponde al objetivo Maximizar Eficacia de la Gestión Académica, proceso interno del CMI. Se desdobla de la siguiente manera: el *Output* en este caso es el objetivo de Maximizar la eficacia de la gestión académica, recién explicado como *Input* para el TG de Programa

Académico. Éste a su vez, está impulsado por el de Maximizar cumplimiento de procedimientos académicos, que significa cumplir con los procedimientos y normas para dar cumplimiento a la relación formal con los alumnos en cumplimiento de la oferta de valor, para lo cual busca que se observen y vivan todos los parámetros de la unidad en cuanto a los requisitos que se ofrecieron en la matrícula y asignación de carga del semestre, así como también los procedimientos necesarios para que la formación culmine en todos los alumnos con el grado de Bachiller y, si es el caso, el título de Licenciatura.

Este objetivo tiene otros dos que lo impulsan en paralelo. Uno es la optimización de recursos para satisfacer la demanda de créditos académicos cada semestre, para lo cual es necesario una eficiente combinación de esos recursos (*Input*) tangibles (nº de alumnos a quienes satisfacer, cantidad y tamaño de aulas y de equipos) e intangibles (disponibilidad de profesores, horarios, malla, calendario, coordinación con otras áreas y con Campus Piura, etc.) para dar cumplimiento a la oferta académica semestral en cada uno de los Programas. Y su desarrollo a lo largo del semestre.

Y en paralelo, el objetivo de lograr que todos los alumnos tramiten formalmente el grado de Bachiller una vez concluido los estudios, sin quedarse simplemente como exalumnos. Consiste en mejorar la información y coordinación para hacer ágil y posible el trámite. Además, contribuye a entablar la fidelización de los alumnos, recoger sus experiencias, mejorar procesos, etc. lo cual requiere del *Input* de la capacitación suficiente a su personal (con Recursos Humanos).

A su vez, cuenta con otros *Input*, el objetivo de Mantener la Infraestructura y Equipos suficientes y en buen estado, y lograr una buena comunicación con las otras Facultades con quienes comparte las instalaciones. La coordinación de mantenimiento y disponibilidad se hace con las Oficinas de TI y de Servicios Administrativos. El objetivo de Maximizar Información académica, indirectamente

ya explicado, exige de la unidad contar con la información necesaria a tiempo, y comunicar en el momento preciso las solicitudes necesarias para secundar las necesidades de la Facultad. Por último, el objetivo de Mejorar los TIC's, esencial para la función de Secretaría Académica, se refiere a los sistemas que integran toda la información y facilitan la comunicación con los alumnos y profesores.

Los TG facilitan el alineamiento entre unidades funcionales hacia la consecución de la propuesta de valor en todos los niveles de la organización. Lo mismo ocurre hacia el alineamiento horizontal con otras unidades de negocio por los servicios mutuos, generalmente administrativos, de procesos comunes.

### IV.3. Los tableros de control y las iniciativas

Como se explicó, conviene medir los objetivos de los Tableros de Gestión con indicadores precisos y que, entre ellos, así como para el CMI, tengan relación de causa-efecto impulsando la consecución de las metas. Se propone el Tablero de Control para cada unidad desdoblada. Se han añadido iniciativas que ayudan a proyectarse en la creación de valor a largo plazo.

Los Tableros de Control propuestos son los siguientes:

Tabla 18. Tablero de control de Programa Académico.

TABLERO DE CONTROL PROGRAMA ACADÉMICO				
Objetivo	Indicador y Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratég.
O: Maximizar empleabilidad	• Índice de egresados que laboran en su profesión	>=90%	Anual	
	• Tiempo en conseguir trabajo: % alumnos que tardan entre 1-3 meses; % alumnos 4-8 meses; y más	1-3m ≥50% 4-8m: [10-50%] 9 más ≤10%	Anual	
	• Nivel de Puesto: N° puestos ocupados por cada categoría T / Total graduados <sub>T-1</sub> vs. año anterior <sub>T-1</sub>	>=5% cada categoría	Anual	
	• Medición de la remuneración: Sueldo promedio según categoría vs. sueldo promedio del mercado	≥ estándares	Anual	

Objetivo	Indicador y Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratég.
P: Maximizar desarrollo del proceso formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de identificación de los alumnos hacia su Programa. Escala 1-10 cubrir rubros.</li> <li>Disminución de brechas de desarrollo del plan de formación</li> <li>Interés de alumnos en el Programa Formación Docente</li> </ul>	>= 8	Anual	
		>=40%	Anual	
		>= 3	Anual	
P: Maximizar cumplimiento de estándares académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño % cumplimiento de formación de acuerdo a parámetros</li> <li>% conocimientos y competencias en tiempo previsto: <math>(N^{\circ} \text{ alumnos} * \% \text{ compet})_{T-1} / N^{\circ} \text{ alum} * \% \text{ compet})_T</math></li> <li>Eficacia: % de graduados <math>T</math> vs. matriculados <math>T-5</math></li> </ul>	[70, 1000%]	Semestral	
		<= 90%	Semestral	
		>=60%	Anual	
I: Aumentar los alumnos preparados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de selección: Postulantes de colegios clave / Ingresantes</li> <li>Mejora % en el rendimiento: % Alumnos que mejoran rendimiento vs. Tasa de asesorados x profesor</li> </ul>	>= 2	Anual	
		>= 60%	Semestral	
I: Mantener la malla actualiz.	Evaluación de la formación integral humanista-profesional / programación malla curricular	= 100%	Anual	INICIATIVA 1: Sistema de capacitación a docentes
I: Mejorar selecc. de prof	Mejora en competencias requeridas plan programado: Aumento de habilidades y experiencia vs. año anterior	>= 30%	Anual	
I: Maximizar eficacia de la gest. académ.	Satisfacción y desempeño de carga académica según programado: N° créditos en curso / N° créditos programados	>= 95%	Semestral	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Tablero de control de Secretaría Académica.

TABLERO DE CONTROL SECRETARÍA ACADÉMICA				
Objetivo	Indicador y Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratég.
O: Maximizar eficacia de la gest. académ.	Satisfacción y desempeño de carga académica según programado: N° créditos en curso / N° créditos programados	>= 95%	Semestral	
P: Maximizar cumplim. proc. académ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% desempeño según Manual de Procedimientos</li> <li>% errores sobre lo programado en aulas, horarios, evaluaciones, cupos por aula, equipos, etc.</li> </ul>	>= 90%	Anual	INICIATIVA 2: Diseño de un sistema de control de la programación académica
		<= 3%	Semestral	
P: Optimizar los requerimientos de matrícula	Desempeño de programación: Total de recursos / n° cupos atendidos vs. año ant. Capacidad ociosa (aulas, horas profesor) vs. año ant.	>= -5%	Semestral	
P: Max. proceso egresar alum.	% alumnos egresados vs. alumnos que culminan estudios: 1er año 80%, 2do 100%.	[80, 100%]	Anual	
I: Maximizar inform.: Malla, calend. y prof.	Tiempos de disponibilidad de información (con cada unidad responsable): Actualizar la información oportuna en tiempo preciso	= 100%	Semestral	
I: Infraestructura y equipos	Desempeño en coordinación para contar con aulas, talleres y equipos necesarios: Infraestructura disponible / Infraestr. solicitada x100	>= 10%	Semestral	INICIATIVA 3: Crear sistema TI integrado (matrículas, aulas y horarios)
		100%	Semestral	
I: Mejorar TIC's	Nuevos sistemas: N° implementados / N° proyectos aprobados x100	100%	Anual	
I: Personal capacitado	Tasa de capacitación: N° personas capacitadas / N° plan previsto x100	100%	Anual	

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el Cuadro de Mando Integral, los objetivos de los tableros de control pueden ser impulsados por distintas iniciativas que son proyectos o programas, distintos del trabajo operativo habitual, que por sí debe ser bien hecho, y tiene sus propios alicientes.

Las iniciativas deben implicar una mejora a un proceso o puede crearse un nuevo proceso o una capacidad competitiva que no se tiene actualmente. Se deberá proveer de los recursos necesarios mediante la aprobación de esas iniciativas y su inclusión en el presupuesto operativo o de inversión, dependiendo la naturaleza de los recursos.

Se propone una iniciativa estratégica para los objetivos de Input del Programa Académico:

Tabla 20. Análisis de iniciativa estratégica para los objetivos de Input de Programa Académico.

OBJETIVO	INICIATIVA ESTRATÉGICA PROGRAMA ACADÉMICO
I: Mejorar selección de profesores	<p><b>IMPLEMENTAR SISTEMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE</b></p> <p>Generar un programa de formación a profesores en herramientas de docencia actuales y en cómo elaborar notas de enseñanza conforme a sus áreas de conocimiento. Esta iniciativa impulsará la implementación del plan de estudios porque se tendrá los profesores mejor preparados. A su vez, en el proceso de labor académica y docente se van a poder desarrollar dinámicas activas de mayor impacto; los profesores van a transmitir con eficacia los contenidos de actualidad. Esta iniciativa también impactará en comprometer al alumno con su propio programa al verse elegido por las empresas del medio. La reputación organizacional también se verá favorecida y la empleabilidad aumentará.</p>
I: Maximizar eficacia de la gestión académica	

Fuente: Elaboración propia.



Para Secretaría Académica, las iniciativas estratégicas propuestas consisten en:

Tabla 21. Análisis de las iniciativas estratégicas para Secretaría Académica.

OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SECRETARÍA ACADÉMICA
P: Maximizar cumplimiento de procedim. Académicos	<p><b>DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE LA PROGRAMACIÓN</b></p> <p>El adecuado control del desempeño de la unidad va a ayudar a identificar las funciones y tareas clave, a buscar la causalidad entre ellas para conseguir la propuesta de valor y la efectividad en su realización por metas. Se va a poder participar en la elaboración del presupuesto de recursos académicos con más eficiencia. La programación se planificará de acuerdo a necesidades de la malla identificando brechas en la situación actual de la preparación de los alumnos. Se identificará los servicios entre las funciones internas a la unidad y fuera de ella, incluso se podrá definir precios de transferencia que motiven a mejorar el servicio. El uso de recursos, tangibles y horas de personal en trámites se simplificará a lo necesario estratégicamente. Se podrá unificar sistemas para los tres programas.</p>
P: Optimizar requerimientos de matrícula	
P: Maximizar proceso de egresar alumnos	
I: Mejorar TIC's	<p><b>CREAR SISTEMA INTEGRAL DE TI PARA PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>El sistema de matrícula actual tiene todavía muchas etapas manuales que lo hace ineficiente, lento, con errores y sin optimizar las necesidades de los alumnos. Con TI se puede optimizar el uso de recursos, por ejemplo, aulas de acuerdo al número de alumnos y al tamaño de las mismas para cada programa; conseguir el mejor mix de horarios de acuerdo a cada nivel y de acuerdo a sus circunstancias; minimizar tiempos muertos de profesores y de equipos, información actualizada con Pensiones y otras unidades, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### IV.4. La motivación de los empleados y el esquema de incentivos

Se explicó la conveniencia del desdoblamiento de objetivos y sus consecuentes indicadores en relación de causalidad para alinear a las unidades funcionales o departamentos integrantes de la unidad de negocio. También se plantearon iniciativas, proyectos o planes, para la implementación óptima estratégica a largo plazo.

Cada uno de los objetivos se consigue como fruto del esfuerzo personal, grupal y organizacional, pero es necesario que todos entiendan y se involucren hacia la consecución de la propuesta de valor que a cada unidad funcional corresponde. La directiva es quien decide la definición y planificación estratégica, mejor si lo hace con la participación de trabajadores de todos los niveles y de

todas las áreas. Sin embargo, para la implantación de la estrategia no es suficiente con las directrices y comunicación de los objetivos, incluso habiendo participado los responsables de esas funciones; hace falta contar con la participación e involucramiento de cada uno de los trabajadores. Es por esta razón que se diseña también el modo de gestionar el comportamiento humano de modo que estén alineados los intereses personales y organizacionales lo más cercanamente posible. Sin profundizar en temas propios de dirección y gobierno de personas, se va a proponer la manera de relacionar los objetivos y sus indicadores ya definidos para una unidad funcional, al desempeño de los responsables de alcanzar las metas de esos objetivos.

Se desprende la necesidad de motivar a los individuos de manera que confluyan los intereses y que el desempeño personal deseado logre la implantación de la estrategia y los resultados organizacionales.

El desdoblamiento a los Tableros de Gestión y de Control resuelven la comunicación y comprensión de la estrategia a todos los niveles de la empresa, pero aún queda abierta la posibilidad de que los empleados se involucren o no hacia ella; que quieran vincular su esfuerzo e intereses personales con los de la estrategia de la unidad y organizacional. Se resuelve con la vinculación del CMI, y más concretamente de los Tableros de Control, a la compensación de los empleados; porque tendrán una mejor disposición a conocer y comprender esos objetivos y a apoyar a conseguirlos porque se sentirán involucrados en los resultados (Niven, 2002).

El desafío de la dirección para motivar la alineación de intereses mediante incentivos tiene en cuenta los distintos ámbitos de la persona, el intrínseco y el extrínseco, con la finalidad de entender sus distintas necesidades, intereses y preferencias. De acuerdo a Robbins y Judge (2013), la motivación intrínseca alinea al individuo para la implantación de la estrategia; consigue que se involucre

libremente porque entiende la propuesta de valor, la conoce y valora su participación en ella, quiere perfeccionarse siendo parte de la definición y consecución de la misma y entonces pone en juego sus mejores habilidades y contribución personal. Sin embargo, la motivación intrínseca puede menguar si no está balanceada por la motivación extrínseca de su desempeño, generalmente mediante la compensación monetaria y los beneficios tangibles o económicos. Y viceversa, si la motivación extrínseca no es suficiente para cubrir al menos las necesidades básicas y algo más, la persona no se verá atraída ni motivada por otros motivos, aunque sean muy nobles.

Por lo tanto, sin caer en la instrumentalización del individuo, comprender su comportamiento es importante para trabajar su motivación en el alineamiento organizacional. Las compensaciones habituales consisten en una remuneración fija mensual, o de otra periodicidad. Sin embargo, cuando se establecen metas organizacionales, de unidades funcionales, o personales, conviene motivar, además de la compensación habitual, con otras extraordinarias, con beneficios o reconocimientos.

De acuerdo a la sólida cultura humanista de la Facultad, se percibe que la motivación de los individuos también comporta el plano espiritual o trascendente de la persona; es decir, la satisfacción de darse al otro por un bien mayor, alcanzando una satisfacción trascendente. Es el servicio propio de esta cultura organizacional; nada más lejos que la instrumentalización del individuo sino su realización en el ámbito profesional, familiar y social.

El CMI contribuye a la asignación estratégica de los recursos, los TC impulsan a que el comportamiento individual, capaz de influir sobre objetivos superiores y hacia los intereses de los socios, mediante compensaciones asociadas al desempeño y resultados, motiven a nivel de unidad funcional o incluso personal (Niven, 2002). Los incentivos relacionados a los objetivos

estratégicos deben aumentar la satisfacción de las necesidades individuales, no disminuirlas. Pues, el incentivo debe reflejar la pertenencia a la organización y por ello satisfacer sus necesidades, satisfaciendo la propuesta de valor.

La motivación por incentivos ha de ofrecer información suficiente y oportuna al interesado de modo que pueda conocer su propio desempeño de acuerdo a resultados y a las propias capacidades para mejorar o para corregir el propio comportamiento; la retroalimentación es un aliciente para uno mismo y refuerza la motivación intrínseca. (Anthony y Govindarajan, 2007).

El incentivo además ha de fijarse de modo que el individuo sea consciente de poder alcanzarlo, ni muy fácil ni imposible, la tarea debe requerir cierto esfuerzo porque es el interesado quien lo alcanza y quien considera importante el logro en relación a sus necesidades. El involucramiento de los directivos es importante en la motivación, que perciban lo justo y se comprometan en las metas de sus equipos (Niven, 2002).

En resumen, los incentivos, monetarios o no, premian el esfuerzo midiendo el desempeño alineado a la consecución de los atributos de la propuesta de valor. Se desprende la necesidad de identificar el elemento que vincula el comportamiento con la estrategia, y concretamente con los objetivos estratégicos u operacionales; mientras mejor definidos los incentivos, de manera congruente y precisa a lo que se quiere medir, el comportamiento realmente obtendrá los resultados deseados para la organización.

El directivo es responsable de percibir también motivos ajenos al quehacer propio del individuo o unidad, cuando el desempeño resulta distinto a lo esperado pero el comportamiento se ajustó a las decisiones estratégicas; y viceversa, también un incentivo puede desviarse a favor del individuo por motivos ajenos a él mismo. Es un campo de estudio que tiene mucho aún por profundizar.

#### **IV.5. El esquema de incentivos para la Facultad**

Actualmente la Facultad no tiene una propuesta de compensaciones a los docentes en relación a la estrategia. Su sistema remunerativo está en función a la categoría docente, que comprende una parte fija o básico y una parte como prestaciones alimentarias, en bandas por categoría. Además, independientemente de la categoría a la que se pertenezca, comprende pagos complementarios, como asignación familiar, gratificación anual ordinaria (que no puede exceder del 50% de la remuneración ordinaria), becas a hijos UDEP, seguro médico, entre otros. Las categorías docentes son: Profesor Ordinario Auxiliar, Ordinario Asociado y Ordinario Principal; Profesores extraordinarios (Eméritos, Honorarios y Especiales) que no pueden exceder al 10% del número de docentes en un semestre; y Profesores contratados.

Se propone un esquema de incentivos para los responsables de los TC previamente desdoblados, Director de Programa Académico y Secretario Académico, y se distinguen entre monetarios y no monetarios o propiamente reconocimientos. El esquema también define el porcentaje mínimo de cumplimiento de la meta para hacerlo efectivo, y el porcentaje de incidencia dentro de la escala o proporcionalidad del incentivo monetario (Niven, 2002).

El esquema propuesto para el Director de Programa Académico referido a los objetivos y metas del respectivo TC desdobra el objetivo Maximizar el Desarrollo del proceso formativo, del tema estratégico Alta Empleabilidad:

Puede apreciarse, en los esquemas de incentivos propuestos, que a los responsables se les motiva a alcanzar las metas mediante un incentivo monetario. Su propia remuneración mensual es ya una motivación a lograr todos los objetivos, sin embargo, se ha elegido algunos conceptos más significativos y

relevantes para mover el comportamiento a alcanzar las metas y por consiguiente el efecto causal de contribuir a la definición de la propuesta de valor.

Tabla 22. Esquema de incentivos al Director de Programa Académico

INCENTIVOS al Director de PROGRAMA ACADÉMICO					
Objetivo	Indicador y Métrica	Meta	% Mínimo de Cumplimiento	% de Incidencia	Incentivo
O: Maximizar empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de egresados que laboran en su profesión.</li> <li>Tiempo en conseguir trabajo: % alumnos que tardan entre 1-3 meses; % alumnos 4-8 meses; y más</li> <li>Nivel de Puesto: N° puestos ocupados por cada categoría T</li> <li>Total graduados T-1 vs. año anterior T-1</li> <li>Medición de la remuneración: Sueldo promedio según categoría vs. sueldo promedio del mercado</li> </ul>	<p>&gt;=90%</p> <p>1-3m ≥50%</p> <p>4-8m: [10-50%]</p> <p>9 más ≤10%</p> <p>&gt;=5%</p> <p>≥ estándares</p>	60%	25%	Bono anual 1.5 sueldo
P: Maximizar desarrollo del proceso formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de identificación de los alumnos hacia su Programa. Escala 1-10 cubrir rubros.</li> <li>Disminución de brechas de desarrollo del plan de formación</li> <li>Interés de alumnos en el Programa Formación Docente</li> </ul>	<p>&gt;= 8</p> <p>&gt;=40%</p> <p>&gt;= 3</p>	70%	20%	
P: Maximizar cumplimiento de estándares académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño % cumplimiento de formación de acuerdo a parámetros</li> <li>% conocimientos y competencias en tiempo previsto: <math>(N^{\circ} \text{ alumnos} * \% \text{ compet})_{T-1} / N^{\circ} \text{ alum} * \% \text{ compet})_T</math></li> <li>Eficacia: % de graduados <math>T</math> vs. matriculados <math>T-5</math></li> </ul>	<p>[70, 100%]</p> <p>&lt;= 90%</p> <p>&gt;=60%</p>	60%	20%	
I: Aumentar los alumnos preparados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de selección: Postulantes de colegios clave / Ingresantes</li> <li>Mejora % en el rendimiento: % Alumnos que mejoran rendimiento vs. Tasa asesorados x prof</li> </ul>	<p>&gt;= 2</p> <p>&gt;= 60%</p>	70%	20%	
I: Mantener la malla actualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la formación humanista-profesional / programación malla curricular</li> </ul>	= 100%	90%	5%	
I: Mejorar selección de profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en competencias requeridas según plan de formación: Aumento de habilidades y experiencia vs. año anterior</li> </ul>	>= 30%	50%	10%	
I: Maximizar eficacia de la gestión académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción y desempeño de carga académica según programado: N° créditos en curso / N° créditos programados</li> </ul>	>= 95%	Secretaría académica		

Fuente: Elaboración propia.

Sobre los objetivos y sus metas seleccionados, los responsables deben cumplir los mínimos señalados de cada estándar, y dependiendo del alcance de

este resultado, se cubre parte proporcional del bono de acuerdo a la tasa de incidencia en el cálculo.

El mayor incentivo va al Output de la unidad, que es la empleabilidad del cual se va a calcular el tiempo que los egresados tardan en conseguir trabajo, que es el indicador más significativo. Los dos objetivos de procesos tendrán un incentivo de 20% cada uno, seleccionando también lo más significativo que son la disminución de brechas en el plan de formación, por ejemplo, identificadas en acreditación, y el impulso a la adquisición de habilidades y competencias; éstos fomentarán la fidelización. La selección de alumnos meta también está beneficiado con el 20%, que impulsará a mejorar la formación y empleabilidad. Así como la selección de profesores, a quienes el director debe contratar de fuera si el área académica no le proporciona los adecuados o no satisface las necesidades.

Tabla 23. Esquema de incentivos para la Secretaría Académica

INCENTIVOS para la SECRETARIA ACADÉMICA					
Objetivo	Indicador y Métrica	Meta	% Mínimo de Cumplimiento	% de Incidencia	Incentivo
O: Maximizar eficacia de la gestión académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción y desempeño de carga académica según programado: N° créditos en curso / N° créditos programados</li> </ul>	>= 90%	90%	30%	Bono anual un sueldo
P: Maximizar cumplim. proced. académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>% desempeño según Manual de Procedimientos</li> <li>% errores sobre lo programado en aulas, horarios, evaluaciones, cupos, equipos, etc.</li> </ul>	>= 90% <= 3%	90%	20%	
P: Optimizar los requerimientos de matrícula	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño de recursos: Total recursos / n° cupos atendidos vs. año anterior</li> <li>Capacidad ociosa (aulas, horas profesor) vs. T-1</li> </ul>	>= -5% <= -10%	80%	10%	
P: Maximizar proceso de egresar alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>% alumnos egresados vs. alumnos que culminan estudios: 1er año 80%, 2do 100%.</li> </ul>	[80, 100%]	90%	20%	
I: Maximizar información: Malla, calendario y profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempos de disponibilidad de información (con cada unidad responsable): Actualizar información oportuna en tiempo preciso</li> </ul>	= 100%	100%	10%	
I: Infraestructura y equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño en coordinación para contar con aulas, talleres y equipos necesarios: Infraestructura disponible / Infraestr. solicitada x100</li> </ul>	100%			
I: Mejorar TIC's	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos sistemas: N° implementados / N° proyectos aprobados x100</li> </ul>	100%			
I: Personal capacitado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de capacitación: N° personas capacitadas / N° plan previsto x100</li> </ul>	100%	90%	10%	

Fuente: Elaboración propia.

Al responsable de Secretaria Académica, se propone un sueldo anual si su desempeño alcanza los desafíos propuestos; principalmente lo conforma el alcance del 90% de la asignación de carga académica, con lo cual obtiene el 30% del bono. Otro indicador relevante es la satisfacción de los procedimientos académicos evitando errores en la programación, así como los requerimientos de número de créditos en la matrícula que hará conseguir que se gradúen en el tiempo previsto. El relevante también la gestión de egresar a los alumnos que a veces ellos mismos no se motivan a concluir los trámites. En cambio, por el momento no es necesario incentivar adicional al sueldo mensual el objetivo de uso de recursos por el desempeño logrado actualmente.

#### **Los incentivos de reconocimiento:**

Los incentivos económicos se fortalecen y cumplen mejor su función de motivadores, si se acompañan con otros de reconocimiento, que no implican desembolso de dinero pero que tienen un peso significativo en el bienestar de la persona, más aún, por tratarse de una organización que fomenta la formación humanista.

El Director de Programa va a recibir un comentario positivo si de sus aulas hay alumnos interesados en seguir el Programa de Formación docente. Además, si sus egresados están ubicados en puestos importante relacionados con su carrera figurarán en la Revista Amigos de la Universidad y en la página web y redes sociales de la misma.

De manera similar, la Secretaria Académica será reconocida públicamente en la reunión anual de la Facultad si su desempeño alcanza los desafíos de cumplimiento de número de créditos en la matrícula programados y si los estándares de egresar alumnos son superados. Los mismos alumnos mediante su agradecimiento van a gratificar directamente su trabajo.



Mediante el desdoblamiento del CMI en los TG y por medio del alineamiento del comportamiento por el esquema de incentivos, la organización está suficientemente asegurada para conseguir los objetivos que llevan a cumplir su misión en el día a día, y visión a largo plazo.

Podría estudiarse más adelante, la conveniencia de mejorar la implantación eficaz de la cultura y el estilo de liderazgo como herramientas para fortalecer los vínculos entre los trabajadores, y de ellos con los directivos, y con la misma organización como entidad, y para hacer efectiva la estrategia organizacional, haciendo que todos los puestos estén comprometidos en la propuesta de valor que mueve el quehacer de la Facultad.

## CONCLUSIONES

Del estudio realizado se desprenden las siguientes conclusiones:

1. Siendo la Facultad una entidad privada sin fines de lucro, el lector podría pensar que no es posible diseñar un sistema de control de gestión con las mismas herramientas que se utilizan para medir la efectividad de una empresa que lucra. Sin embargo, se ha corroborado que la aplicación de esa misma metodología sirve para definir y medir los objetivos y aplicar el sistema de control ayudando principalmente a integrar la estrategia a las operaciones (Kaplan y Norton, 2013), por lo tanto, la eficacia de hacerlo es indiferente a los fines de la organización.
2. El objetivo del trabajo fue diseñar el sistema de control de gestión para una unidad de negocio, en concreto la Facultad de pregrado de Ciencias Económicas y Empresariales, sin tener previamente diseñado el planeamiento estratégico de la Universidad como organización, salvo la definición de la estrategia publicada en la web. Se pudo desarrollar la estrategia de la unidad de negocio alineándola con el Ideario de la universidad, que contiene con detalle la cultura, el modo de trabajar, los valores organizacionales y en cierta medida los objetivos; se dedujo de allí los lineamientos generales para poder estructurar la definición estratégica y luego la implementación de la misma en la unidad de negocio.
3. El uso del mapa estratégico y la identificación de las relaciones de causalidad entre objetivos y por temas definidos de acuerdo a la propuesta de valor o los procesos clave, ayuda enormemente a orientar los esfuerzos y los recursos hacia los procesos que proporcionan la propuesta de valor; en la Facultad se ha identificado algunas acciones que deben ser prioritarias y no se estaban tomando

en cuenta, por ejemplo, los objetivos clave de la dirección del Programa Académico, que pueden definirse mejor distinguiendo las responsabilidades de otras áreas, como Calidad y Acreditación.

4. A raíz del desarrollo de este estudio, se ha podido aprender que, las estrategias pueden estar implícitas en el conocimiento de los directivos pero fácilmente se pierde de vista la importancia de identificar en todos los niveles de la organización la propuesta de valor, el foco en el mercado objetivo, y la creación de valor desde los intangibles a los resultados tangibles. También la importancia de ser entendida por cada uno de los colaboradores e implicados en la organización, para construirse adecuada y eficientemente ahorrando recursos escasos. Mediante la definición de objetivos de esta manera, es asequible hacer un proyecto de negocio sostenido en el largo plazo y sustentable, también en cuanto a la rentabilidad esperada.
5. El alcance limitado de este estudio no ha permitido la evaluación de los resultados del sistema, que tendría que realizarse a lo largo de los meses para tener resultados comparables de las mediciones en distintos periodos. Sin embargo, ha sido suficiente para poder identificar los procesos clave y los indicadores adecuados a lo que se quiere medir. El CMI y los TC se han formulado como una propuesta, que seguramente en la práctica se podrá mejorar aún más con la experiencia; queda para un estudio posterior este proceso y su correspondiente análisis.
6. Queda a discreción de los directivos entender y aplicar el sistema de formulación, desarrollo y desdoblamiento de la estrategia a las áreas funcionales, y recomendarlo a otras unidades de negocio. De este modo se validará la eficacia de la estrategia formulada inicialmente y luego implementada por el sistema propuesto. Los directivos podrán enriquecer el juicio en materia de control, valiéndose de herramientas no financieras que complementan y superan a las

herramientas ya conocidas como, por ejemplo, el control presupuestario, y que, en materia de control, son las más utilizadas en la práctica organizacional actualmente.

7. Los indicadores de desempeño del CMI se formularon de modo que indicadores financieros y no financieros enriquezcan la información complementariamente. De este modo se perfecciona también la motivación al comportamiento de los individuos mediante incentivos congruentes y precisos tanto por la propuesta de valor como por el grado de responsabilidad ante las acciones y procesos. Además de ayudar a la toma de decisiones de corto y de largo plazo, sin quedarse anclado en los financieros de corto alcance.
8. La metodología utilizada en el diseño del sistema de control de gestión propuesto, se podría replicar en muchas otras instituciones; la experiencia de haber trabajado con una institución privada sin fines de lucro facilitaría en instituciones que buscan la responsabilidad social empresarial porque coinciden en la prioridad de la sustentabilidad a largo plazo en beneficio de más participantes en la sociedad. Sirve por tanto de marco referencial para la formulación e implementación de estrategias con intereses económicos y socialmente responsables.
9. Ha sido corroborada la importancia de la motivación en el comportamiento organizacional; si bien en la organización el estilo de liderazgo está muy bien desarrollado y logrado de acuerdo a los objetivos, y fortalecido por la sólida cultura organizacional muy rica en contenido humanista, hacía falta poner el foco en la medición de desempeño con incentivos claros y precisos para no distraerse de la propuesta de valor que es lo que al final da sentido a la estabilidad de la organización.
10. Ha sido de interés, por el aprendizaje conseguido, la propuesta de iniciativas estratégicas que impulsen a la consecución de los objetivos. Es importante no

confundirlas con el trabajo ordinario, que siempre puede y debe mejorarse por la experiencia, sino que apunten a un crecimiento real de la organización, por ejemplo, crear un nuevo desafío o rectificar una desviación a veces muy sutil. Sería cuestión de un estudio posterior evaluar cómo estas iniciativas contribuyen, en la gestión de control interactivo, a proponer innovaciones o cambiar una estrategia que podría haberse convertido en estacionaria.

11. Como se ha ido recomendando a lo largo del trabajo, al desarrollar cada parte, se han podido identificar temas a mejorar o corregir para crecer. El diseño logrado podrá perfeccionarse en la medida que se practique y se aprenda. Algunos temas que brindan oportunidad de desarrollo en materia de control, son los siguientes:
  - a. Necesidad de contar con más recursos en la gestión de Comercial y Marketing de la Universidad, y de fortalecer los conceptos de la propuesta de valor que se ofrece externamente; profundizar en la fidelización;
  - b. La inversión en el prestigio institucional por medio de un mejor desempeño de los profesores requerirá un esquema de incentivos que promueva el desarrollo y publicación de la producción intelectual; a su vez, impulsado por una preparación adecuada que genere los resultados esperados;
  - c. La necesidad de medir también el alcance del asesoramiento que, si bien parece bien desarrollado, no debe descuidarse por su relevancia en la propuesta de valor;
  - d. Una de las iniciativas recomienda la inversión prioritaria en sistema de información digital para las matrículas y todo lo que conlleva durante el año;
  - e. La certificación de las carreras, si bien consisten en un parámetro externo, y no necesariamente el hecho de tenerla va a mejorar el desempeño; son un buen

indicador que repercute en la reputación organizacional y abre puertas internacionalmente; por tanto, se ha de priorizar su consecución;

- f. Identificación, mediante el desdoblamiento a todas las áreas funcionales, de la importancia de llegar al mercado objetivo con la propuesta de valor bien definida; puede hacerse de manera escalonada de acuerdo a la experiencia y aprendizaje conforme se aplique el sistema de control de gestión diseñado;
- g. La garantía moral que ofrece la relación de la facultad con el Opus Dei tiene mucha relevancia e incidencia en su propuesta de valor, por lo que debe cuidarse y desplegarse por medio de la cultura;
- h. Búsqueda de más asociaciones clave con instituciones académicas para mejorar las actividades que promuevan la publicación de la producción académica de profesores y el aprendizaje de los alumnos, por ejemplo, congresos.
- i. Incremento de las asociaciones clave con instituciones empleadoras de egresados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R. y Govindarajan, V., 2008. Sistemas de control de gestión. México D.F. McGraw-Hill.
- Artica, N., Mendoza, G., Pino, M., Ramírez, R., Sano, J., 2010. Sector medioambiental en el Perú: marco regulatorio, actores y oportunidades de negocio. ESAN ediciones. 236 p. Serie Gerencia para el Desarrollo; 13. ISBN 978-9972-622-76-2.
- Arrarte Mera, Raúl, 2004. La Cooperación Universidad-Empresa-Estado en el Perú. Caso UNMSM 1997-2002. <https://www.gestiopolis.com/cooperacion-universidad-empresa-estado-en-peru/>
- Balarezo Balarezo, Alejandro, 2014. Tesis doctoral: Modelización de un Sistema Integral para Planificación Estratégica y su aplicación en la Planificación Estratégica de la Universidad de Piura. Universidad de Navarra, Pamplona.
- Bermúdez García, Javier E., 2013. Investigación científica en el Perú: factor crítico de éxito para el desarrollo del país. ISSN 2306-6431. <http://hdl.handle.net/10757/334666>  
<http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/130>
- CEPLAN - Centro nacional de planeamiento estratégico, 2016. Subvenciones Educativas: Becas y Créditos en Perú al 2020. Serie: Avance de investigación / N° 9. Primera edición agosto 2016.
- Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria, 2002. Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva reforma universitaria. Presidente: Arq. Javier SOTA NADAL.
- Estatuto de la Universidad de Piura. 13-VII-2015. Acuerdo CS 1909/15. En <http://udep.edu.pe/conocelaudep/transparencia/?pdfid=1013> (visitada en mayo 2017).
- Francés, A. 2006. Estrategia y Planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México D.F., Pearson.
- Kaplan, R. y Norton, D. 2004. Mapas Estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Publishing Corporation.

- Kaplan, R. y Norton, D. 2011. El cuadro de mando integral. Barcelona. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. 2013. The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona. Ediciones Deusto.
- Kovacevic, A. y Reynoso, A. 2013. El diamante de la excelencia organizacional: una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. Segunda edición. Cengage Learning Editores S.A. de C.V. ISBN: 978-607-519-362.
- Knight, Jane, 2014. La internacionalización de la educación. Ontario Institute for Studies in Education (OISE), Universidad de Toronto. El Butlletí. Publicación bimestral de AQU Catalunya. [http://www.aqu.cat/elbutlleti/butlleti75/articles1\\_es.html#.WP4P22\\_hBtQ](http://www.aqu.cat/elbutlleti/butlleti75/articles1_es.html#.WP4P22_hBtQ)
- López Segrega, F., 2008. Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe. Print version ISSN 1414-4077. On-line version ISSN 1982-5765.
- Morales, Luis F., 2016. Producción e impacto de las revistas peruanas del ámbito de las Ciencias Sociales en el catálogo Latindex. Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información. Volume 30, Issue 69, May–August 2016, Pages 179-204. <https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.04.017>
- Muñoz Marticorena, W. y Cueva Paredes, A. 2015. Carreras con mayor demanda para el 2016. Dirección de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS. <http://camp.ucss.edu.pe/blog/carreras-con-mayor-demanda-para-el-2016/>
- Niven, P. 2002. El cuadro de mando integral paso a paso. Barcelona. Gestión 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. ISBN: 978-0470-87641-1.
- Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (cti), 2016. Dirección de políticas y programas de ciencia, tecnología e innovación tecnológica del consejo nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica (concytec). [https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica\\_Nacional\\_CTI-2016.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf)
- Porter, M. 2011. Qué es la estrategia. Harvard Business Review América Latina.
- Ricart, J. 2009. Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia business review. Tercer trimestre 2009. ISSN: 1698-5117.



- Robbins, S. y Judge, T. 2013. Comportamiento organizacional. México. Pearson.
- Sánchez Arza, Carlos Jorge, 2011. El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social. XI Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. II Congreso Internacional IGLU “Gestión Universitaria, Cooperación Internacional y Compromiso Social” Florianópolis, 7 a 9 de diciembre de 2011.
- Simons, R. 1998. Palancas de Control. Cómo usan los gerentes sistemas novedosos. Temas Grupo Editorial. ISBN 9879164172
- Thompson, Arthur A.; Peteraf, Margaret A.; Gamble, John E. y Strickland III, A.J., 2012. Administración Estratégica. McGraw-Hill Editores.
- Universidad de Piura. Manual de Organización y Funciones de las facultades de la Universidad de Piura. Versión 1. Enero 2009.

## ANEXOS

### **Anexo 1:** Visión, Misión y Valores de la organización Universidad de Piura<sup>54</sup>

#### **Misión**

La Universidad de Piura brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad. A lo largo de los años, ha consolidado un reconocido prestigio por su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional.

La Universidad de Piura es una obra de apostolado corporativo del Opus Dei, es por ello que promueve la fe católica y los valores cristianos dentro de un clima de total respeto a la libertad de los alumnos.

#### **Forma parte de su misión:**

Favorecer la formación integral de sus alumnos.

Promover y divulgar la investigación científica en todos los campos del saber humano; haciendo de la búsqueda de la verdad, la razón de ser de la actividad intelectual.

Proporcionar una formación de calidad que armonice la especialización con la visión de conjunto y el buen conocimiento de la realidad circundante.

Fomentar la sensibilidad social para mantener una permanente atención a los problemas concretos del hombre y de la sociedad, orientando la investigación y el estudio a la solución de dichos problemas.

#### **Visión**

La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida.

Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad, a través del trabajo profesional, rigor científico y académico.

---

<sup>54</sup> [www.udep.edu.pe](http://www.udep.edu.pe)

Busca orientar la conducta individual y social de sus miembros; difundiendo el valor de la vida humana, la familia, la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber y el espíritu de servicio en beneficio de la comunidad.

Para alcanzar este nivel de calidad, la Universidad buscará siempre vincular a personas de la mayor idoneidad posible en su plana docente, administrativa y de gobierno, ofreciéndoles los medios para su continua formación humana y profesional, buscando su identificación con la misión y objetivos de la Universidad y su compromiso con la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio.

### **Funciones primordiales**

Son funciones primordiales de la Universidad de Piura:

Proporcionar, mediante la enseñanza universitaria, formación integral y preparación profesional a sus alumnos, de modo que puedan servir eficazmente a sus conciudadanos y a toda la sociedad promoviendo el bien común por medio de la propia profesión y actuación cívica, desempeñadas con competencia humana y técnica, responsabilidad, rectitud moral y espíritu solidario; y proporcionar a sus ex alumnos oportunidades suficientes para mantener, actualizar y perfeccionar la formación adquirida durante su paso por las aulas.

Impulsar y divulgar la investigación científica en todos los campos, comenzando por los vinculados más directamente con la promoción de la calidad de vida de la comunidad regional, nacional e internacional.

Procurar, en una auténtica igualdad de oportunidades, el acceso a los estudios universitarios de cuantos posean la necesaria capacidad académica y humana, con independencia de sus posibilidades económicas, su origen social, su raza o su religión.

Realizar una amplia labor de extensión universitaria que contribuya a la elevación moral, cultural y material de los diversos sectores sociales.

Llevar a cabo otras tareas de servicio a la sociedad en los ámbitos propios de su actividad docente y científica: labores asistenciales, intercambios culturales, asesoramientos técnicos, absolución de consultas, etc.

**Anexo 2:** Escalas de medida para cada uno de los activos intangibles.

**CONSTRUCTOS E INDICADORES**

Constructo	Gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Villafañe, 2013)	Marca (Aaker, 2004; Curubeto, 2007; Capriotti, 2009)	Reputación organizacional (Fombrum, 1996; Villafañe, 2005, 2013)	Responsabilidad social empresarial (Vallaes, 2007)	Gestión estratégica (Guerra & Navas 2008)
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento (espontaneo, adquirido)</li> <li>• Almacenamiento de conocimiento (digital, físico)</li> <li>• Perfil de los puestos de trabajo</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Capacidad de resolución de problemas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Transferencia de conocimientos</li> <li>• Producción científica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre oficial</li> <li>• Logotipo y simbología</li> <li>• Diferenciación de la competencia</li> <li>• Infraestructura acorde al servicio</li> <li>• Comunicación de marca institucional (medios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la institución</li> <li>• Cultura organizativa</li> <li>• Relaciones con grupos de interés</li> <li>• Oferta académica reconocida</li> <li>• Reconocimiento de centros de investigación</li> <li>• Participación en alianzas y convenios de cooperación</li> <li>• Acreditación de la oferta académica</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de protección de medio ambiente</li> <li>• Apoyo a sectores menos favorecidos</li> <li>• Voluntariado</li> <li>• Investigación para solucionar problemas sociales</li> <li>• Formación dirigida a lo social y medio ambiental</li> <li>• Ética y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Integración a la cadena de valor</li> <li>• Alineación con la filosofía de gestión</li> <li>• Comunicación interna y externa</li> <li>• Evaluación y control de recurso</li> </ul>

**Fuente:** Núñez y Rodríguez (2015). Gestión de Recursos Intangibles en Instituciones de Educación Superior. RAE-Revista de Administración de Empresas, vol. 55, núm. 1, enero-febrero, 2015, pp. 65-77. Fundación Getulio Vargas. Sao Paulo, Brasil. Cuadro 3.

**Anexo 3.** CEPAL. Producto Bruto Interno (PBI) América Latina y el Caribe 2014-2016

	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
AL	0.9	-0.5	-1.1
Argentina	-2.5	2.5	-2
Bolivia	5.5	4.8	4
Brasil	0.1	-3.9	-3.6
Chile	1.9	2.3	1.6
Colombia	4.4	3.1	2
Costa Rica	3	3.7	4.1
Cuba	1	4.3	0.4
Ecuador	4	0.2	-2
El Salvador	1.4	2.5	2.2
Guatemala	4.2	4.1	3.3
Haití	2.8	1.7	2
Honduras	3.1	3.6	3.5
México	2.2	2.5	2
Nicaragua	4.6	4.9	4.8
Panamá	6.1	5.8	5.2
Paraguay	4.7	3	4
<b>Perú</b>	<b>2.4</b>	<b>3.3</b>	<b>3.9</b>
Rep. Dom.	7.6	7	6.4
Uruguay	3.2	1	0.6
Venezuela	-3.9	-5.7	-9.7

Fuente: CEPAL Repositorio 2016. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. Cuadro A.1.2.

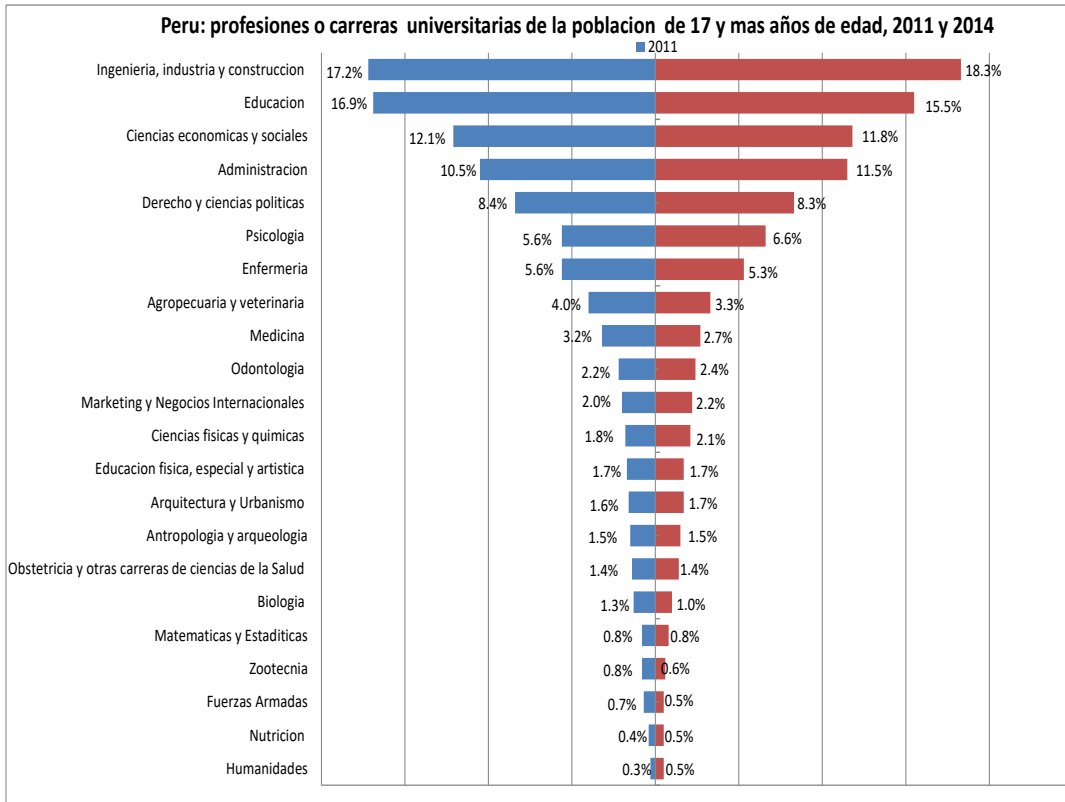
#### Anexo 4: Ranking Webometrics<sup>55</sup> 2016 para Latinoamérica Perú

Rk Perú	Rk Mundial	Universidad	Presencia	Impacto	Apertura	Excelencia
1	1092	Pontificia Universidad Católica del Perú	104	1040	1597	1854
2	1434	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	299	604	3842	2709
3	2515	Universidad Nacional de Ingeniería Lima	1197	2129	5576	3255
4	2745	Universidad Nacional Agraria La Molina	2584	4488	2776	3097
5	2800	Universidad Nac. de San Antonio Abad del Cusco	2127	3706	6471	2842
6	3225	Universidad ESAN	3338	1903	6737	4244
7	3251	Universidad de San Martín de Porres	3143	1399	8635	3721
8	3370	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	3589	4576	3369	4032
9	4029	Universidad de Lima	4510	5621	3531	4673
10	4029	Universidad Nacional de Trujillo	3217	7549	5095	4032
11	4259	Universidad del Pacífico Perú	3594	4640	3877	5228
<b>12</b>	<b>4415</b>	<b>Universidad de Piura</b>	<b>1585</b>	<b>5083</b>	<b>8635</b>	<b>4032</b>
13	4735	Universidad Católica Sedes Sapientiae	962	4835	4894	5778
14	4833	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa	2541	6222	8060	4482
15	4933	Universidad de Ingeniería y Tecnología UTEC	13798	8010	3254	4673
16	4965	Universidad San Ignacio de Loyola	6393	6206	4675	5228
17	5450	Universidad Católica San Pablo Arequipa	2626	8419	5346	5228
18	5776	Universidad Ricardo Palma	3362	5497	8635	4916
19	5927	Universidad Nacional Federico Villarreal	4135	9492	4994	5228
20	6332	Universidad Católica de Santa María	15126	6352	8336	4673
21	6445	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	4786	12458	8635	3566
22	6754	Universidad Peruana Unión	4436	9829	6795	5228
23	6928	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	4467	8552	5997	5778
24	7088	Universidad Nacional del Callao	5051	4587	8635	5778
25	7176	Universidad Privada Antenor Orrego	3565	10261	4893	5778
26	7242	Universidad Científica del Sur	4584	13856	4890	4916
27	7554	Universidad Nacional del Altiplano	4786	10126	8635	4673
28	7891	Universidad Nac. Agraria de la Selva Tingo María	7340	8618	7197	5778
29	7967	Universidad Nacional de Cajamarca	9490	12029	7197	4916
30	8110	Universidad Cesar Vallejo	5005	9510	7145	5778

- Presencia: Volumen de contenidos publicados identificados a través del motor de búsqueda Google (Universidad de Piura: 5to. puesto).
- Impacto: Enlaces externos al dominio o sub-dominio de la institución. (Universidad de Piura: 12vo. puesto).
- Apertura: Número de archivos en diferentes formatos publicados en las páginas web entre 2009-2013 y están indexados a Google Académico. (Universidad de Piura: 72vo. puesto).
- Excelencia: Producción científica en el decil más alto de artículos más citados en la base de datos Scimago. (Universidad de Piura: 8vo. puesto).

<sup>55</sup> [http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es/Per%C3%BA](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Per%C3%BA)

**Anexo 5: INEI. Interés de los jóvenes por carreras universitarias. Comparativo 2011 y 2014**



Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares 2015

## Anexo 6-I: R anking de América economía 2016 - I parte

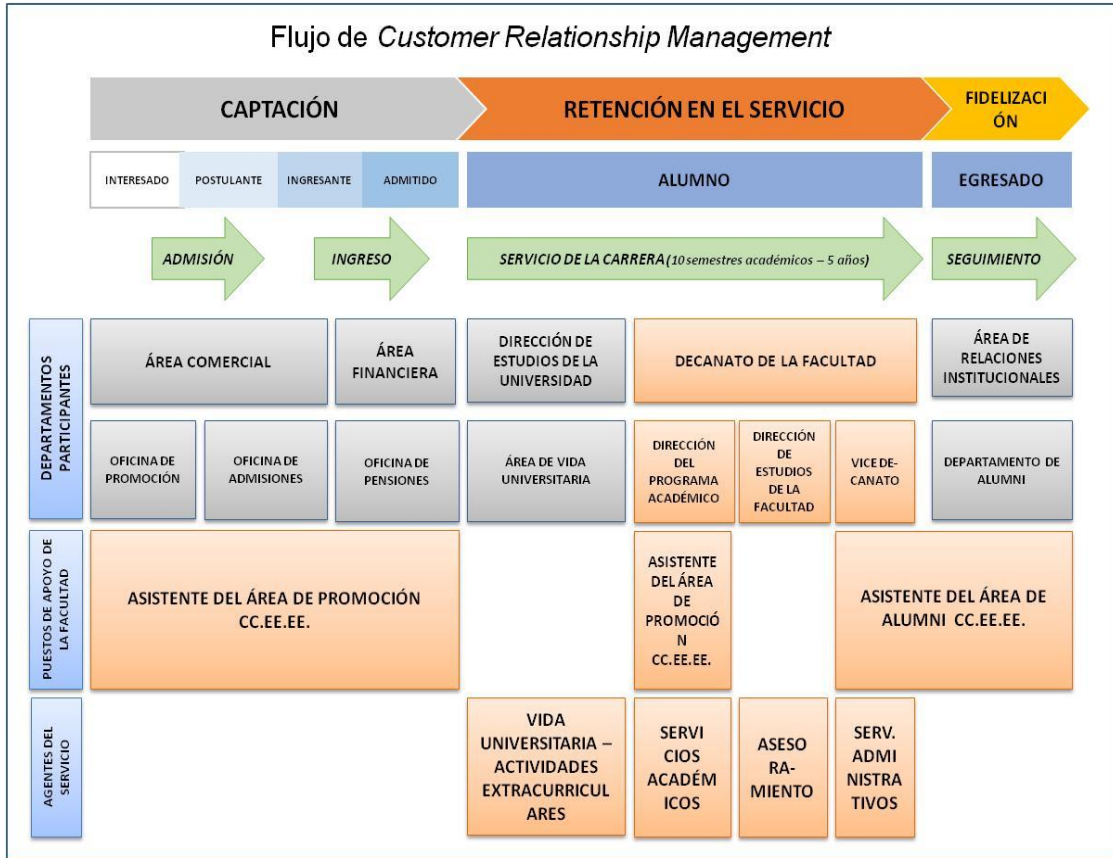
Rk 2016	Universidad	Total Docentes	Docentes Phd/Total	Docentes Full Time/Total Docentes	Total Publicaciones Scopus 2014-2016	Carreras	Total Carreras Acreditadas
1	CATÓLICA DEL PERÚ	1.975	21	26,5	585	50	13
2	CAYETANO HEREDIA	736	19,8	21,3	851	19	5
3	DEL PACÍFICO	418	20,6	25,4	50	9	5
4	NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	2.932	15,9	51	276	65	13
5	NACIONAL DE INGENIERÍA	1.252	9,4	58,4	133	28	7
6	PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	3.225	3,9	26,1	239	52	48
7	NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	509	18,9	99,02	94	8	0
8	SAN MARTÍN DE PORRES	1.072	16,7	25,81	110	22	19
9	<b>DE PIURA</b>	<b>536</b>	<b>22,8</b>	<b>45,3</b>	<b>54</b>	<b>22</b>	<b>1</b>
10	SAN IGNACIO DE LOYOLA	1.505	10,9	22,1	33	41	38
11	CATÓLICA SAN PABLO	562	9,6	16,9	31	9	2
12	PRIVADA ANTENOR ORREGO	1.309	15,8	18	26	23	7
13	CONTINENTAL	672	13,7	40,6	5	27	4
14	RICARDO PALMA	1.216	15,3	26,3	0	20	5
15	CIENTÍFICA DEL SUR	1.640	5,8	12	61	19	1
16	PRIVADA DEL NORTE	1.936	3,7	26,5	9	36	5
17	PRIVADA DE TACNA	483	9,5	25,1	1	22	2
18	RUIZ DE MONTOYA	376	14,1	14,1	1	19	0



## Anexo 6–II: Ránking de América economía 2016 - II parte

Rk 2016	Universidad	Total alumnos	Calidad docente	Empleabilidad	Internacionalización	Infraestructura	Selectividad	Inclusión
1	CATÓLICA DEL PERÚ	21.505	93,7	100	77,7	89,4	81,3	64,6
2	CAYETANO HEREDIA	4.082	80	70,9	85,4	78,7	90,1	75,5
3	DEL PACÍFICO	4.340	100	98,16	78,8	70,1	74,9	70
4	NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	31.189	79,6	91,95	62	67,5	100	100
5	NACIONAL DE INGENIERÍA	11.892	89	91,88	62,5	86,2	99,5	97,4
6	PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	50.180	60,1	73,01	100	74,06	58,7	83,4
7	NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	4.847	92,12	77,84	69,4	100	89,5	94,2
8	SAN MARTÍN DE PORRES	31.438	70,15	59,63	69,9	61,5	28,1	56,6
9	<b>DE PIURA</b>	<b>6.160</b>	<b>84,4</b>	<b>83,41</b>	<b>63,1</b>	<b>66,6</b>	<b>74,2</b>	<b>87,6</b>
10	SAN IGNACIO DE LOYOLA	21.083	71,19	54,56	76,8	60,8	76,6	65,8
11	CATÓLICA SAN PABLO	7.605	73,7	54,13	59,8	44,5	48,7	52,8
12	PRIVADA ANTENOR ORREGO	24.657	70,9	47	60,2	68,8	18,8	62,8
13	CONTINENTAL	15.240	70	57,02	68,6	43,7	40,4	76,7
14	RICARDO PALMA	15.295	70,9	52,75	62,5	48,9	47,3	78,3
15	CIENTÍFICA DEL SUR	6.662	59,3	45,89	69,4	68,1	38,9	42,1
16	PRIVADA DEL NORTE	54.410	64,6	53,7	65,7	27,9	23,5	82,1
17	PRIVADA DE TACNA	5.896	62,3	40,53	52,3	46,9	37,7	60,7
18	RUIZ DE MONTOYA	1.643	63,7	43,47	68,3	55,1	26,2	88,9

**Anexo 7:** Flujo de *Customer Relationship Management* (CRM)



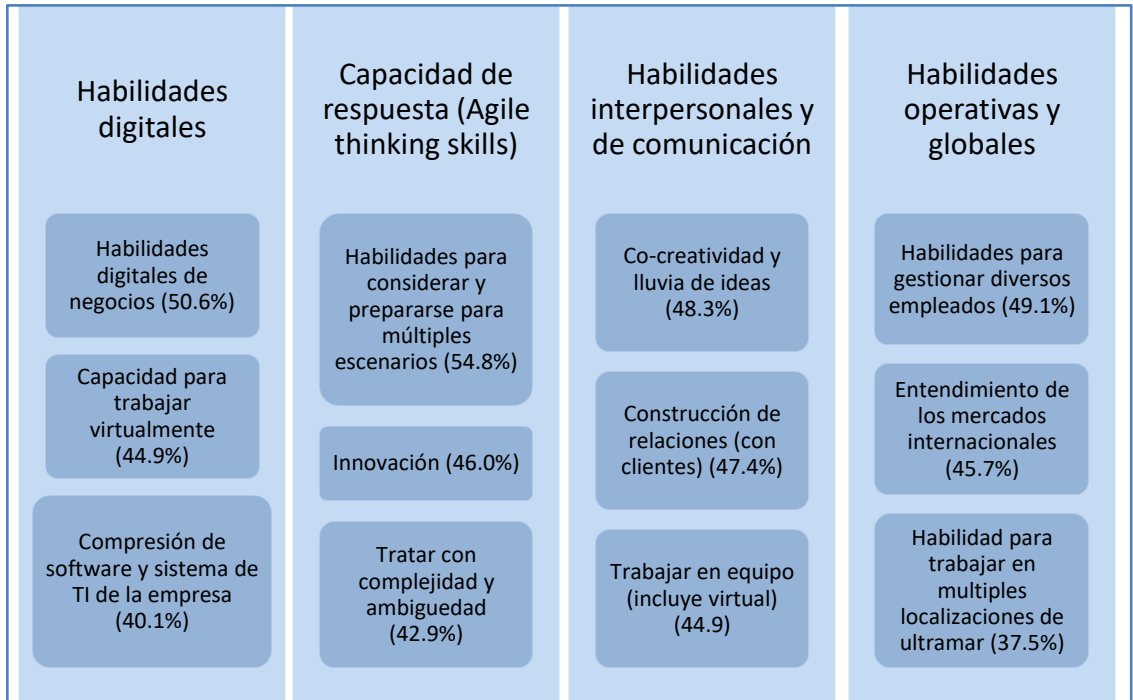
Fuente: Carbajal, S. y Pingo, S., Febrero 2017 (Tesis para optar el grado en Administración de Empresas - Universidad de Piura)

**Anexo 8:** INEI. Motivos de elección de la universidad donde estudiaron, según egresados por tipo de universidad, 2014

Motivos de elección de la Universidad	Tipo de Universidad					
	Nacional		Universidad Pública		Universidad Privada	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	196,240	100,0	98,831	100,0	105,409	100,0
El prestigio de la universidad	85,853	43,7	43,472	47,9	42,381	40,2
Costo de la universidad	26,234	13,4	14,526	16,0	11,838	11,2
Era la única universidad que ofrecía la especialidad que deseaba	23,580	12,0	10,059	11,1	13,521	12,8
Cerca a su domicilio	16,469	8,4	8,116	8,9	8,353	7,9
Tradición familiar/amigos que estudiaron allí	15,807	8,1	7,057	7,8	8,750	8,3
Mejores expectativas económicas	11,219	5,7	4,321	4,7	6,988	6,6
Facilidad en la modalidad de ingreso	8,820	4,5	1,790	2,0	7,030	6,7
Le dieron beca	5,484	2,8	996	1,1	4,488	4,3
Otro	2,644	1,3	584	0,6	2,060	2,0

Fuente: INEI (2014). Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. Cuadro N°33.

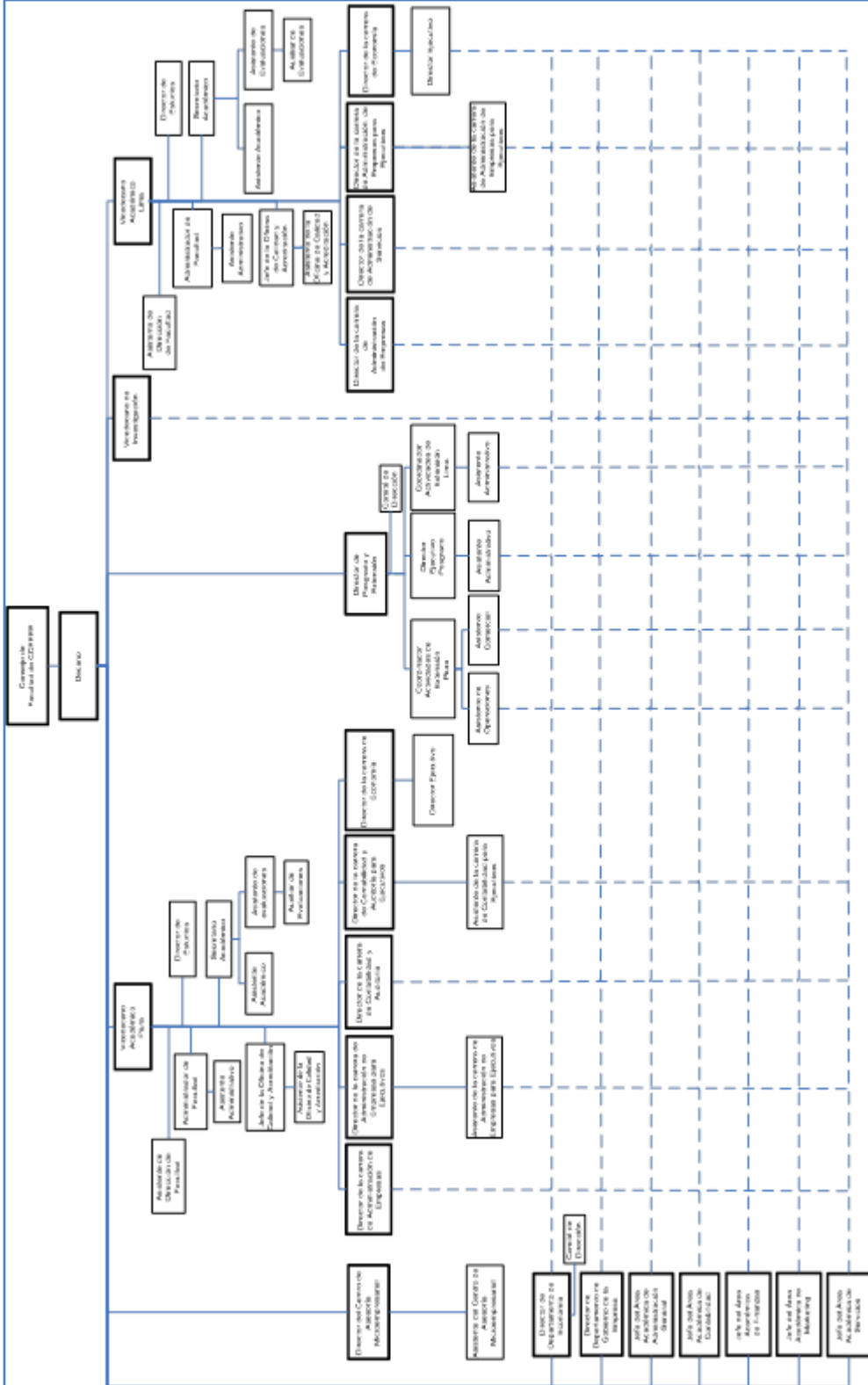
**Anexo 9:** Oxford Economics. Demanda de las empresas de habilidades en los egresados universitarios hacia 2021



Fuente: Oxford Economics 2012. En MINEDU<sup>56</sup>. Subvenciones Educativas Becas y Créditos en Perú al 2020. Gráfico 4: Mayor demanda en habilidades hacia el 2021

<sup>56</sup><http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5191/Subvenciones%20Educativas%20becas%20y%20Cr%C3%A9ditos%20en%20Per%C3%BA%20al%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# Anexo 10: Organigrama de la Facultad en Campus Lima



Fuente: Manual de Organización y Funciones para las facultades. Universidad de Piura. Versión 1. 2009