



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**PROPUESTA DE UN DE PROGRAMA DE SERVICIOS
EMPRESARIALES PARA MEJORAR LA OFERTA DE
CONSULTORÍA EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO
TORIBIO DE MOGROVEJO – CHICLAYO 2016**

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

AUTOR

Bach. HERNÁNDEZ GAVIDIA, RUPERTO EMILIO

ASESOR

DRA. ENMA VERÓNICA RAMOS FARROÑAN

CHICLAYO – PERÚ

Noviembre del 2016

DEDICATORIA

A ti Judith, esposa amada por dedicarme tus tiempos y tus esperanzas, a mis hijos por su apoyo y a mis nietos, su inspiración.

Ruperto Emilio

AGRADECIMIENTO

Al Divino Hacedor de todas las cosas, al lleno de amor y misericordia, al que vive y reina por los siglos de los siglos, a Ti Padre Santo.....Gracias.

A cada uno de los profesores que desarrollaron en mí las capacidades de perfeccionar los conocimientos del marketing....

A mi Asesora, Dra. Emma Verónica Ramos F., al Dr. Pedro Pérez M, y a la USAT por su apoyo.

Ruperto Emilio.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
INTRODUCCIÓN	8
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Limitaciones	13
1.4 Antecedentes	14
II. OBJETIVOS.....	20
2.1 General	20
2.2 Específicos	20
III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	23
V. METODOLOGÍA.....	61
5.1 Hipótesis	61
5.2 Variables	61
5.2.1 Definición conceptual	61
5.2.2 Definición operacional	62
5.3 Metodología	63
5.3.1 Tipo de Estudios:	63
5.3.2 Diseño:	63
5.4 Población y Muestra	64
5.5 Método de Investigación	67
5.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	67
7.1. Descripción	68
VIII. APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
8.1 Estructura del aporte práctico en la investigación	80
Diagnóstico	80
Estructura del aporte práctico en la investigación	83
Introducción – Fundamentos	83
X. MATERIALES DE REFERENCIA	102
10.1 Referencias Bibliográfica	102

10.2 Anexos	106
ANEXO 2: Encuesta de Demanda de Servicios de Consultoría en las Pymes de la Región de Lambayeque	107

RESUMEN

El progresivo aumento de la adopción de servicios por parte de las organizaciones origina la necesidad de generar consultorías orientada a ellos, así mismo, el crecimiento y la proliferación de pequeñas empresas en distintos sectores hace imprescindible buscar nuevas opciones para mejorar la competitividad de la organización. El presente trabajo denominado “PROGRAMA DE SERVICIOS EMPRESARIALES PARA LA OFERTA DE CONSULTORÍA EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO. – CHICLAYO 2016” aborda temas relacionados con mecanismos y procesos para diseñar el staff de profesionales en el área IES (Instituto Universidad Empresa) - USAT teniendo como meta optimizar la oferta de consultoría con alta calidad para el tema en estudio. Hoy enfrenta un problema significativo al no tener diseñado los equipos de profesionales, no haber definido la cartera de servicios empresariales y, por último, la falta de identificación del perfil para ser proyectado al mercado. Luego del análisis realizado, se hizo un diagnóstico y evaluó la situación, se optó por desarrollar propuestas, principalmente en definir las áreas de consultoría especializada a realizar como aspectos Contables, de Gestión, Financiero y de Marketing). Además, también el aspecto legal y jurídico, así mismo en la especialidad de Ingeniería Industrial. Con ello se procedió a elaborar el Programa de Servicios Empresariales con el objetivo de lograr presencia y permanencia en el mercado lambayecano, y por consiguiente ser una alternativa altamente competitiva frente a otros ofertantes en el mercado.

Palabras Claves: Servicios empresariales, oferta, consultoría.

ABSTRACT

The progressive increase in the adoption of services by the organizations causes the need to generate consultancy oriented to them, as well as the growth and proliferation of small companies in different sectors makes it imperative to look for new options to improve the competitiveness of the organization. The present work denominated "PROGRAM OF ENTREPRENEURIAL SERVICES FOR THE OFFER OF CONSULTANCY IN THE UNIVERSITY CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO. - CHICLAYO 2016" addresses issues related to mechanisms and processes for designing the staff of professionals in the IES (Instituto Universidad Empresa) area - USAT aiming to optimize the consulting offer with high quality for the subject under study. Today, it faces a significant problem in not having designed the professional teams, not having defined the portfolio of business services and, finally, the lack of identification of the profile to be projected to the market. After the analysis, a diagnosis was made and the situation was evaluated. It was decided to develop proposals, mainly to define the areas of specialized consultancy to perform as accounting, management, financial and marketing aspects. In addition, also the legal and legal aspect, as well in the specialty of Industrial Engineering. This led to the elaboration of the Business Services Program with the objective of achieving presence and permanence in the Lambayean market, and therefore being a highly competitive alternative to other bidders in the market.

Keywords: Business services, offer, consulting.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) es una universidad promovida y patrocinada por el Obispado de Chiclayo, en el departamento de Lambayeque, Perú fundada en el año 1998; es una universidad de derecho privado, sin fines de lucro y de duración permanente al servicio de la comunidad cuyo principio es el desarrollo social, respeto a la naturaleza y a su transformación al servicio del bienestar del individuo, la familia y la sociedad, teniendo como principal fortaleza, tener 18 años de existencia en el mercado, considerada como la mejor universidad de la región (América Economía, 2016).

En el año 2014, la USAT acorde con sus principios, crea el Instituto Empresa Sociedad (Artículo 92° del Reglamento General de la Asociación Civil Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo), con el propósito de promover y transferir los conocimientos de la Universidad a través de la oferta de los Servicios Empresariales y desarrollar proyectos con el apoyo de cooperantes nacionales e internacionales con el fin de impulsar el desarrollo socio económico de la región y del país, contando para ello con una logística académica, profesional, estructural y tecnológica, fortalezas que coadyuvan a su funcionamiento, sostenibilidad y permanencia en el mercado. En el año 2011 el gobierno peruano a través del D.S. N° 054-2011-PCM considera el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país. La región Lambayeque, a través de la ordenanza Regional N° 010-2011-GR.LAMB./CR aprueba el plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011 – 2021 del Gobierno Regional de Lambayeque en el que define los siguientes ejes estratégicos de intervención:

- EJE ESTRATÉGICO I: Inclusión e integración socio cultural y acceso a servicios sociales básicos.
- EJE ESTRATÉGICO II: Competitividad económica-productivo e innovación.
- EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y gestión pública.
- EJE ESTRATÉGICO IV: Gestión territorial y ambiental.

Todo esto creó el mercado favorable para desarrollar la mejora de la oferta de la actividad para la prestación de los servicios empresariales

En la actualidad IES - USAT cuenta con profesionales para desarrollar y atender los servicios de consultoría a las empresas de la región, sean estas de cualquier nivel, micro, pequeña, mediana y grande empresa, pero penosamente no cuenta con la presentación adecuada al mercado respecto a el servicio que ofrece ni de la promoción del staff de profesionales, esto podría traer como resultado la desconfianza y pérdida de prestigio de la Institución por parte de las empresas que demandan el servicio y de las que podrían convertirse en la cartera de empresas recurrentes.

Gran parte de las empresas de la región no han tenido la oportunidad de haber realizado un servicio de consultoría, ello demuestra que la necesidad está latente en desarrollar conocimientos lo que hace propicio esta situación, que IES - USAT mejore sus servicios de desarrollo empresarial para satisfacer las necesidades del mercado. La actitud de mejora redundaría en brindar servicios con excelencia.

Por todo lo mencionado anteriormente, nace la oportunidad para que la USAT a través del IES desarrolle una oferta de primer nivel y sea una alternativa que marque la diferencia en el mercado lambayecano.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Los gremios empresariales, como cualquier otra institución social, son muy difícil que se puedan concebir al margen de la sociedad (mercado), de modo que sufra el impacto de los cambios violentos que esta genera y a los que la alta tecnología, conocimientos y la competencia han contribuido en fuerte medida y que hoy las empresas estén preocupadas.

La macro región norte del Perú presenta limitantes que afectan la gestión de las instituciones del estado y la competitividad empresarial, estas instituciones tanto públicas como privadas enfrentan múltiples dificultades para el acceso a los servicios de desarrollo empresarial y tecnológico, cuando paralelamente en el mundo moderno y globalizado el desafío de las empresas es agregar continuamente inteligencia y conocimiento a los productos y servicios para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Por ello, una necesidad imperiosa para el desarrollo de la competitividad, es la formación para el fortalecimiento de las capacidades, desarrollo y consolidación de los mercados, de servicios de conocimiento que permitan lograr una provisión eficiente, sostenible y accesible de los servicios que ella requiere.

Todavía se convive con el paradigma de que los problemas se reducen solo con el acceso al financiamiento, esto lleva a olvidar las necesidades de servicios no financieros o servicios de desarrollo empresarial imprescindibles, tales como información, capacitación, asistencia técnica, tecnología, comercialización entre otros, que calcen con las deficiencias que presentan los diferentes sectores productivos de nuestra región.

También se reconoce que existe una débil cultura de demanda de servicios y una escasa valoración de los mismos por parte del empresario y de las Instituciones públicas. Existe una

percepción en los empresarios de que estos servicios no producen resultados de manera inmediata y que más bien se constituyen en un gasto, en definitiva, existe una visión de corto plazo, una demanda de resultados inmediatos y poca confianza en los proveedores de servicios. Probablemente en algunos casos también tengan buenas razones para pensar de ese modo.

En el país, las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía peruana: contribuyen a la creación del empleo, disminuyen la pobreza e incrementan el Producto Bruto Interno (Zúñiga, 2015).

En lo que se atañe al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total.

En el Perú el PBI ha ido en incremento, desde el 2010 hasta el 2014 ha sido del 5,8% y en las Mypes la tasa de crecimiento para el mismo periodo fue del 6,68%. De otro lado, en la participación de los créditos en el sistema financiero para el año 2014, los créditos corporativos significaban un 56%, para finalmente los de consumo e hipotecarios representar un 34% y las Pymes un 10%.

Es incuestionable que las Pymes, se han convertido en actor importante en la economía del Perú, no obstante, es preciso señalar que “nuestras Pymes todavía no están preparadas para participar en el comercio exterior de una economía globalizada, pues sus niveles tecnológicos no les permiten adaptarse en la actualidad a los nuevos flujos de información”.

Entre los principales problemas que impiden el desarrollo de las MYPES, se hallan el limitado acceso y dificultades de un sistema de financiamiento de los Servicios de Desarrollo Empresarial, como son los servicios de asesoría legal, capacitación, asistencia técnica, comercialización y marketing.

CEPAL (2004) en su edición titulada “Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina”, señala que la emergencia de iniciativas de desarrollo económico local no se explica únicamente como resultado del avance de los procesos de descentralización en marcha en los diferentes países de la región, sino como resultado de un conjunto más complejo de factores surgidos desde los propios territorios, con la movilización y trabajo de agentes locales, públicos y privados.

La misión de CEPAL en el área de Desarrollo Productivo y Empresarial es crear y difundir análisis y propuestas de políticas sobre la estructura y dinámica de los métodos de producción e innovación a nivel microeconómico y sectorial y sus determinantes, suministrando atención a sus impactos económicos, sociales y ambientales.

La perspectiva de proyectos general del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es el principal agente de financiamiento multilateral del país y un socio de primera línea en el desarrollo del Perú. La estrategia está orientada a contribuir a cerrar las brechas económicas y sociales entre zonas urbanas y rurales y a apoyar el crecimiento inclusivo y sostenible. Las áreas priorizadas en esta estrategia son inclusión social; desarrollo rural y agricultura; vivienda y desarrollo urbano; cambio climático y gestión de riesgos de desastres naturales; agua, saneamiento, recursos hídricos y residuos sólidos; energía; transporte; gestión pública y competitividad e innovación. (BID, 2015)

El Plan Bicentenario denominado: El Perú hacia el 2021 evalúa dos años de trabajo en los cuales se ha revisado, detallado amplia información y llevado a cabo en una variedad de reuniones con expertos, autoridades, dirigentes políticos y representantes de la sociedad civil. Los parámetros empleados en el Plan Bicentenario se basan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo pensado como libertad y en las Políticas de Estado de / Acuerdo Nacional. (Ceplan, 2011).

Con la finalidad de respaldar y encarar la problemática del estudio, la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, consiente del rol que le corresponde para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global a través de la Responsabilidad Social Universitaria, que transita hacia una acción ciudadana, basada en la justicia, en los derechos y deberes, y en la necesidad que tenemos unos de otros, haciéndonos aprender a convivir.

Toda responsabilidad social se interesa cada vez más por el hombre al punto que es importante que se establezca y fomente un conocimiento que se esfuerce por el servicio, la dignidad y el fin del hombre como persona, incentivando su crecimiento en todos los órdenes. Aquí radica precisamente el último fin de toda responsabilidad social.

Y en el campo empresarial, la denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. La RSE pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

1.2 Formulación del problema

¿En qué consistirá la propuesta del programa de servicios empresariales para mejorar la oferta del servicio de Consultoría Empresarial de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo?

1.3 Limitaciones

Ante tal situación y para adecuarse a las exigentes circunstancias del mercado empresarial regional, la USAT no cuenta con una definición del servicio empresarial al mercado que

permita ofertar de una manera más adecuada los servicios empresariales a través de consultorías, reiteramos, ante un mercado con mucha exigencia por su demanda.

La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo cuenta con la parte logística/académica para desarrollar los Servicios de Desarrollo Empresarial (Escuelas de: Administración de Empresas, Administración Hotelera y de Servicios, Contabilidad, Economía, Derecho, Ingeniería, Tecnologías de la Información, Medicina Humana, Clínica de Servicios Médicos, etc.), pero al no estar diseñado los equipos de profesionales, no ha definido la cartera de servicios empresariales y el staff de consultores que identifique los perfiles de profesionales de manera adecuada para la atención y satisfacción de las necesidades del mercado y que oriente su abanico de servicios acorde con las exigencias. Y esta es la razón del estudio.

1.4 Antecedentes

En la XL Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano llevado a cabo en Caracas, Venezuela del 26 al 28 de noviembre de 2014, establecieron que los micros, pequeñas y medianas empresas son actores importantes para el desarrollo económico de los países de América Latina y el Caribe. En todos ellos representan un alto porcentaje del total de establecimientos brindando sustancial aporte al desarrollo empresarial. Las MYPES en América Latina representan entre el 95 y el 99% de las empresas de la región y su aporte es importante en términos de empleo, menor en términos de producción y poco relevante en relación con las exportaciones directas (SELA, 2014).

Tolentino (2001) en su investigación sobre los “Retos de las PYMES frente a las Nuevas Condiciones de Productividad y Competitividad”, dice que las Pequeñas y Micro empresas peruanas (PYMES) aparecen a inicios de la década de los '80, y constituyen la mayor expresión del denominado sector informal urbano y la principal fuente de trabajo en el Perú.

Las características primordiales de este sector son: el uso de tecnologías menos intensivas en capital e intensivas en mano de obra, escaso capital, bajos volúmenes de productos para la venta, bajo nivel de inversión por puesto de trabajo, baja capacidad de acumulación de capital debido a los condicionamientos tecnológicos y de mercado, gran creatividad y capacidad de cambio dentro del sector empresarial. Dentro de las principales restricciones para el progreso de las PYMES son: la insolvencia de capital y la ausencia de crédito que constituyen el cuello de botella para su desarrollo; siendo limitantes de parte el sistema bancario, las exigencias de garantías exageradas y una aplastante burocracia. Las PYMES se autofinancian mediante préstamos de tipo personal a tasas de interés muy elevadas. Argumenta que el desconocimiento de la tecnología de procesos, condiciona la capacidad productiva de las PYMES, que se acentúa debido al difícil acceso a la información y a la poca participación en foros donde se difunde la información tecnológica adecuada. La baja capacidad gerencial del micro o pequeño empresario, quien se forma cometiendo errores y aprendiendo de ellos, propicia que sus decisiones tecnológicas y económicas sean muy elementales y en poca importancia a cuestiones de largo plazo (Tolentino, 2001).

Zapata, Rivillas & Cardona (2010) en su investigación busca describir el mercado de la consultoría de gestión humana para empresas medianas de la ciudad de Medellín. Se define el concepto y porque no, las características de la consultoría gerencial y se diseña su conveniencia para cada proceso de gestión humana. Con una muestra total de 57 empresas medianas y 19 empresas consultoras, se observa el comportamiento de la demanda y la oferta en el contexto local. Se identifican las peculiaridades de las empresas que requieren o necesitan algún servicio y sus dependencias de gestión humana, la composición de las empresas consultoras, las necesidades y ofertas de consultoría actuales y futuras, el proceso de compra y las dificultades frecuentes de los proyectos de consultoría.

Muñoz (2011) en su trabajo para la creación de una empresa de consultoría dedicada a gestionar la responsabilidad social empresarial en organizaciones de mediano tamaño de la ciudad de Bogotá D.C. donde se puede apreciar el progreso tanto en conocimientos como en responsabilidad social. Varios de los organismos, tanto gubernamentales y no gubernamentales han desarrollado programas para profundizar en el tema y poner la información al alcance de personas y empresas interesadas en aplicar modelos de RSE. Por tanto, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE–, es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que surgió por iniciativa y apoyo de la Fundación Social y de la Fundación Interamericana (IAF), viene trabajando en la investigación, desarrollo y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial. La investigación concluye en que si es viable el proyecto y que además existe una alta demanda de clientes.

Merchán & Nivicela (2012) en su trabajo de investigación sobre el estudio de factibilidad para la iniciación de una empresa consultora especialista en marketing para las PYMES de la ciudad de Cuenca, proponen un servicio de consultoría a través del intercambio de doble dirección, donde quieren lograr un efecto de aprendizaje a través de conocimientos y competencias donde se pueda reinventar cada vez a sí mismo. Para poder penetrar en este mercado se tiene en cuenta múltiples estudios donde parte de crear la filosofía empresarial en donde se formará la idea final, se establece el total de las viabilidades para llegar al objetivo.

Pérez & Trujillo (2012) en su investigación donde propone para la creación de una empresa de consultoría integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá, crearon un modelo integral que involucre a diversas áreas, orientada en el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas, que buscaba lograr la capacitación del perfil de los colaboradores para presentar una propuesta diferente tanto como posicionar la marca JP'S Consulting dentro del sector de servicios de consultoría y a mediano plazo ser reconocidos en la ciudad de Bogotá. Así

mismo ayudar al desarrollo económico social prevaleciendo el trabajo con profesionales que sean jóvenes. Se concluye que es viable el proyecto presentado por la poca oferta en la ciudad bajo las especialidades de gestión como finanzas, marketing y gestión humana.

Artiles & Hernández (2013) estudian la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial, haciendo énfasis en la identificación del conocimiento como proceso clave de este nuevo enfoque gerencial. Se analizan métodos, modelos y metodologías que tienen en cuenta al proceso de identificación de forma independiente, de diferentes autores y organizaciones, seleccionándose y adaptándose la metodología ASHEN y el método DACUM para identificar los conocimientos en la empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT).

Favier et al. (2013) presentan las características de un servicio que viabiliza el diseño, gestión, innovación e implementación de sistemas de información en organizaciones académicas, de bienes y servicios etc. que se tiene concebido como asesoría a entidades que lo requieran atendiendo a sus necesidades ya sean externas o internas. Se brindan algunas recomendaciones para mejorar el trabajo en sistemas de información y su gestión. Este trabajo demuestra cómo se puede brindar un servicio diferenciado según las características de cada institución.

Holguín (2013) en su investigación, con el objetivo de fortalecer los procesos de emprendimiento desarrollados en las diferentes instituciones de educación superior y mejorar el modelo de emprendimiento de la ciudad de Medellín, instituciones como la Alcaldía y la Caja de Compensación Familiar Comfama, se unen para sumar esfuerzos económicos y de gestión con el fin de liderar el programa denominado Ciudad E. El objetivo general del programa es establecer acciones tendientes al mejoramiento de competencias y habilidades en los diferentes actores del emprendimiento en las instituciones de educación

superior -IES- de la ciudad; unificar criterios y dejar capacidad instalada en temas relacionados con el emprendimiento y la creación de empresas productivas y competitivas. Para lograr este fin, la Universidad Pontificia Bolivariana hace un rastreo de los modelos de emprendimiento en las IES en los ámbitos nacional e internacional, y diseña e implementa a partir de los resultados de investigación realizados por la UPB un modelo curricular y de acompañamiento integral para la creación de empresas.

Coca y Lopez (2015) refieren que, para darse una idea del peso de estas pequeñas empresas, indican que el 94% del parque empresarial en Costa Rica está formado por MIPYMES. En Guatemala generan más de 4.500.000 de puestos de trabajo, mientras que en Honduras este tipo de empresas suman más de 127.000.

Y es que los centroamericanos, si algo tienen, es que les gusta independizarse. Según la Unidad de Financiamientos para las Mayorías del BCIE, en 2014 los países más fuertes con relación a temas de emprendimiento fueron Guatemala, con 35,8%, Costa Rica con 29% y El Salvador con 23,1%.

Algo que les gusta desarrollar y tomar como retos para estos nuevos empresarios es la de crear una cultura innovadora. Su importancia en los países centroamericanos logrará un claro crecimiento en sus economías, ya que las MIPYMES de subsistencia hasta los últimos años son las que han tenido más visibilidad; pero su ciclo de vida es muy corto y muchas de ellas no logran llegar a su máximo potencial, porque existe el problema que otras MIPYMES del mismo rubro logran quitarlas del mercado al no contar con un brazo tanto financiero como administrativo sólido. Por lo tanto, se propone la implementación de emprendimientos dinámicos, es decir, implementar acciones empresariales con alto potencial de crecimiento, donde el uso de conocimiento, la gestión tecnológica, el talento humano, el potencial de

acceso a recursos de financiamiento y una estructura de gobierno corporativo les permita generar una ventaja comparativa y diferenciación de sus productos y servicios.

II. OBJETIVOS

2.1 General

Proponer un programa de servicios empresariales para mejorar la oferta del servicio de Consultoría Empresarial en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

2.2 Específicos

1. Realizar un diagnóstico del sector de Consultoría Empresarial.
2. Analizar la oferta actual del sector de Consultoría Empresarial.
3. Proponer un Programa de Servicios Empresariales para ofertar el servicio de Consultoría a través del IES en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas en nuestra región, casi en su totalidad requieren de asesoría y consultoría empresarial, debido a que tienen un alto índice de deficiencia en cuanto a gestión en general en áreas neurálgicas como son administración comercial, mercado, recursos humanos, financieros, tecnológicos y legales.

Gran parte de estas empresas empiezan a funcionar sin tener claridad en aspectos fundamentales para el éxito en los negocios como son la administración, normas legales, condiciones del mercado y sobre todo conocer a la competencia, aspectos que deben mejorar y para lo cual la empresa de servicios empresariales se convierte en un proveedor para lograr su posicionamiento y rentabilidad en el mercado.

A través de la presente justificación se pretende buscar que las universidades se proyecten a la comunidad a través de propuestas que busquen crear valor mediante la transferencia de conocimientos por medio de la oferta de servicios de desarrollo empresarial asistido por un grupo interdisciplinario de profesionales

Así mismo, servirá para que la USAT tenga una herramienta de cómo mejorar la oferta de consultoría para lo cual el investigador presentará una propuesta de programa de servicios empresariales que permita mejorar la oferta lo que a su vez servirá para que otras instituciones tomen como modelo el programa, lo usen como medio de consulta para futuras instituciones así como crear un antecedente para los investigadores, alumnos, docentes y aportar al quehacer universitario una información pertinente.

Como también, la de proporcionar una visión general de las prácticas actuales en el suministro de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a las empresas públicas y privadas de la macro región norte del país. Esta propuesta tiene una perspectiva financiera, con lo

cual cada propuesta debe contar con un financiamiento que genere un beneficio económico para la institución.

IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1. Marco Teórico

Programa.

Es un documento formal que se utiliza como guía metodológica en la realización de una labor e indica la descripción de actividades a desarrollar de acuerdo a un orden y a una lógica y dentro de un periodo determinado (Sotomayor, 2008).

Los elementos formales que constituyen un programa de trabajo:

1. Identificación.

Indica las generalidades del programa:

- Nombre de la Organización
- Nombre del programa de trabajo
- Área de aplicación
- Fecha prevista para el inicio y la culminación.

2. Objetivo

Expresa lo que se desea obtener al aplicar el programa, la razón de ser y constituye la parte medular de este documento, expresando de manera clara los siguientes aspectos:

- General
- Específico.

3. Procedimientos

Incluye el conjunto de pasos a seguir para el desarrollo del servicio. Algunos son de carácter general y otros de tipo particular, descritos bajo un enfoque técnicos y de una manera ordenada.

Es necesario definir:

- Procedimientos
- Alcance
- Necesidad de ampliación

4. Personal Involucrado

Es el personal que participa de la auditoría, y que entra en la siguiente jerarquía:

- Titular
- Supervisor
- Auditor

5. Calendarización de actividades

Señala en forma expresa el tiempo previsto para la realización de la auditoría, tanto en su totalidad como en cada procedimiento.

La calendarización se indicará como sigue:

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

Clasificación de los Programas.

Se distinguen 3 aspectos en los que se presentan variantes.

- Por sus Contenidos: son generales y detallados.

A.- Generales:

- Indica los procedimientos y técnicas a utilizar de acuerdo a los objetivos que se persiguen.
 - Deben explicarse con mayor detalle al personal al momento de llevarse a cabo.
 - Detallados o Analíticos:
 - Describe los procedimientos y técnicas aplicables a diversas organizaciones y entidades.
 - La ventaja es que resulta fácil de entender y de manejar por el personal desde su inicio.
- Por su Aplicación: son estandarizados o específicos.
 - Se diseña exclusivamente para una situación determinada e identificable y requiere de la capacidad creativa del auditor administrativo para elaborarlo y aplicarlo.
 - Por su Presentación: son verticales u horizontales
 - Programa Vertical:
 - Incluyen los elementos formales que componen un programa de trabajo, de forma vertical y ascendente, de acuerdo a una secuencia.
 - Programa Horizontal:
 - Cuenta con los elementos estructurales de cualquier programa.
 - El tiempo se indica de izquierda a derecha en forma horizontal.

Cuáles son las ventajas de un Programa:

- Sirve como guía de trabajo.
- Representa la guía formal para la realización para la auditoría.
- Impulsa el involucramiento del personal y su participación.
- Permite dar seguimiento a la planeación de la auditoría.
- Permite actuar en situaciones imprevistas.
- Facilita al supervisor el avance de las actividades con el auditor.
- Facilita la comunicación entre el equipo y el auditado.

Seguimiento a un programa de trabajo

- La supervisión implica dar seguimiento a la aplicación del programa de trabajo para constatar que las actividades se apeguen al mismo y verificar el avance logrado.
- El auditor realiza sus actividades de acuerdo con la secuencia que marca el programa de trabajo, pero en ocasiones se realizan cambios en el campo de acción debido a que se obtiene información nueva o que hay limitaciones de recursos.

Factores que afectan el programa de trabajo

- La información obtenida y
- La limitación de recursos

Esta orientación para desarrollar un programa de servicios de desarrollo empresarial en la que hacen referencia el autor, nos ayudará de una manera ordenada y sostenida plasmar los procesos que se necesitan para diseñar la oferta de nuestro abanico de servicios a las distintas organizaciones de la macro región norte y del país.

4.2. Marco Conceptual

La Consultoría

Tomasko (2012). La consultoría es un servicio de alto valor agregado que consiste en ayudar a sus clientes a mejorar sus resultados, entre sus ventajas se pueden resumir en:

- Disponer de profesionales expertos en una o varias áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.
- Objetividad y claridad ya los expertos aportan una visión externa a la empresa. Muchas veces ser parte de la situación (o del problema) hace que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor.
- Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo. Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes recursos y su habilidad para gestión del cambio hace que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.
- Habilidades de gestión del cambio. Los consultores deben tener habilidades para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo, es habitual que, en el interior de una organización, las personas propias de la organización no tengan esta competencia debido a que no es habitual el cambio en el día a día de una organización.
- Visión global. Haber participado en diversos sectores y organizaciones permite aportar una visión global de las mejores prácticas tanto del sector objeto de estudio como de otros sectores.

Diferencia entre la Consultoría y la Asesoría

Consultoría

Existe un acompañamiento del consultor en el diagnóstico, diseño, montaje y evaluación del servicio / producto. La responsabilidad por todo el proceso es del consultor.

Asesoría

Es puntual, la acción la ejecuta la empresa-cliente. La responsabilidad del asesor va hasta el diagnóstico de la situación consultada.

Conceptualización de Servicio

La norma ISO9004-2 define un servicio como “Los resultados generados por actividades en la interface entre el proveedor y el cliente, así como las actividades internas del proveedor, para satisfacer las necesidades del cliente.” (Berdugo, 2014).

Las siguientes aclaraciones acompañan la definición: i. El proveedor o el cliente pueden estar representados en la interface por personal o por equipamiento. ii. Las actividades del cliente en la interface con el proveedor pueden ser esenciales para la prestación del servicio. iii. La entrega o el uso de productos tangibles pueden formar parte de la presentación del servicio. iv. Un servicio puede estar vinculado con la fabricación y suministro de productos tangibles.

Desde una perspectiva científica, una definición constitutiva del servicio, en términos de sus atributos más importantes, puede ser la más ajustada. En general se identifican cuatro características principales (Aurich *et al.*, 2010):

Aurich *et al.* (2010) mencionan que existen diferencias en la forma como se entiende constitutivamente el concepto de servicio entre comunidades. Específicamente, resalta la conclusión a la que llega Lasshof (2006), que distingue en la literatura británica dos elementos utilizados para definir un servicio, la Intangibilidad/ Inmaterialidad y la integración de los clientes, así como la forma como estos interactúan. En contraposición, en la literatura alemana, generalmente se enfoca en la inmaterialidad de factores externos como las principales características.

Más allá de esto Lasshof (2006), Bullinger y Schreiner (2006) y Aurich *et al.* (2010) también describen que un servicio puede explicarse a través de una serie de fases o dimensiones, tales como i) dimensión potencial, que describe la voluntad y capacidad del proveedor para hacer efectivo un servicio; ii) dimensión de proceso, ya que los servicios son considerados como procesos entre el proveedor y las unidades de demanda, el servicio por el mismo se lleva a cabo en o con las unidades de demanda y por lo tanto algunos factores externos son incluidos; iii) dimensión de resultados, lo que nos habla de los resultados del proceso, que de acuerdo a su estructura pueden ser físicos o no físicos para los elementos o factores externos al proveedor.

Otros autores, como Sakao y Shimomura (2007), Kimita *et al.* (2009), Tan *et al.* (2009) y Hara *et al.* (2006) aseguran que un servicio tiene como objetivo cambiar el estado de una entidad receptora, a partir de una actividad o evento realizado por un proveedor.

El contenido de un servicio es por naturaleza material (Por ejemplo: un producto), energía o información, mientras que el canal del servicio es un mecanismo de entrega que puede transferir, amplificar o controlar el contenido del servicio (Kimita *et al.*, 2009; Tan *et al.*, 2009).

El usuario del servicio solo se encuentra satisfecho, en la medida que su estado cambie a un estado nuevo y deseado (Hara *et al.*, 2006). Esto también puede ser visto como la creación de valor para el cliente (Cardoso *et al.*, 2009). En este sentido si un proceso no cambia la forma o propiedades físicas de los materiales es considerado como un servicio.

Actualmente, se han identificado tres corrientes de pensamiento en la definición de un buen servicio en términos de generación de valor (Wei, 2009):

Consideraciones para el Diseño y Desarrollo de Servicios

La perspectiva de los clientes debe ser al punto de partida en el diseño de servicios, a diferencia de algunas corrientes que impulsan sus innovaciones en el lugar de los proveedores. Para lograr esto, se debe identificar los puntos donde se sitúa el valor del servicio y desplegarlo acertadamente en dirección a los clientes. Algunas de las nociones básicas de la dinámica de creación de valor en la literatura se presentan a continuación:

Co-creación de valor. El valor en los servicios es creado a través por los proveedores y clientes. Los proveedores de servicios consideran la retroalimentación de los clientes como información más valiosa. Dejar que los clientes participen en la fase de diseño del servicio asegura su éxito en términos de lealtad y satisfacción (Tung y Yuan, 2008).

Relaciones. Las relaciones incluyen a cada miembro involucrado en la generación del servicio y su proceso, estos roles contribuyen a la experiencia de percibida los clientes. La red de relaciones de todo también se llama red de valor.

La prestación de servicios. El proceso de servicio puede ser diseñado y diagramado en forma sistémica para coordinar cada proceso.

Tradicionalmente las metodologías utilizadas para la creación de sistemas de servicio, llevan a que se produzcan defectos que impiden alinear su capacidad con el suministro de valor de una forma sistemática y pronosticable (Dhanesha *et al.*, 2009).

Estas problemáticas hacen imperante el desarrollo de una metodología basada en el rigor ingenieril para el diseño y desarrollo de servicios; esto debe incluir la utilización de herramienta como la simulación, el modelado de procesos, elaboración de prototipos, entre otras.

Un servicio tiene múltiples partes con intereses diversos y cada uno de ellos recibe algo de valor del proceso. En este orden de ideas, diseñar un servicio es lograr un balance entre los intereses de los *stakeholders* principales: los clientes, el negocio o la organización de ventas y la operación u organización de suministro (Dhanesha *et al.*, 2009).

Propuesta para el Diseño y Desarrollo de Servicios desde el Ciclo de Vida.

Para hablar de servicios genéricos se debe tener en cuenta que para la ingeniería del servicio un diseño es reusable, mientras que el sistema de entrega del servicio tiene detalles que solo son aplicables a ciertas situaciones particulares. En general se dice que existen versiones particulares para cada servicio, esto es llamado una solución debido a que no todos sus elementos son comunes (Dhanesha *et al.*, 2009).

En este sentido, hablar de ciclo de vida de un servicio, corresponde a desplegar el ciclo de vida del diseño y las soluciones. De acuerdo a como vemos en la Figura 1. Se puede observar cuatro macro-periodos y en estos un grupo de fases recurrentes en la generación de un servicio (Aurich *et al.*, 2006; Aurich *et al.*, 2010; Bullinger *et al.*, 2003; Dhanesha *et al.*, 2009; Goldstein *et al.*, 2002; Komoto *et al.*, 2005; Raverdy, 2008; Yang *et al.*, 2010):

Periodo 1. Estratégico

En esta etapa se piensa el servicio y se alinea con la estrategia, valores y políticas organizacionales.

Las dos fases presentes en esta etapa se retroalimentan mutuamente y guardan sinergismo.

Fase 1. Planeación estratégica. Es la primera etapa del Modelo propuesto, aquí se establecen todas las políticas, guías, requisitos, límites, patrones, funciones, recursos, capacidades, etc., que deben tenerse en cuenta cuando se piensa en la necesidad de diseñar y desarrollar un servicio.

Fase 2. Identificación de demandas. Corresponde al análisis situacional, de frontera y entorno del servicio. En esta etapa se realiza la identificación de las necesidades de mercado.

Periodo 2. Diseño

En este periodo se parametriza y modela operacionalmente el servicio, esta etapa termina con el diseño genérico del servicio.

Fase 3. Conceptualización. Se construyen los conceptos operacionales y definición de los objetivos del servicio. Adicionalmente debe configurarse el plan de negocios.

Fase 4. Definición de los requerimientos. En esta etapa se enuncian los requerimientos técnicos y de información del proceso y sistema.

Fase 5. Desarrollo del diseño genérico. El resultado de esta fase es el modelado del sistema de servicio y sus interacciones, acompañado de las especificaciones y la arquitectura de información.

Periodo 3. Solución

Esta etapa se consolida físicamente el sistema de distribución del servicio.

Fase 6. Desarrollo de la solución. En esta etapa se deben agregar particularidades del sistema. Los marcadores de posición de las variables de servicio definidos en etapas anteriores deben personalizarse.

Fase 7. Análisis de factibilidad. Evaluación de costos y beneficios, viabilidad técnica y análisis de restricciones.

Fase 8. Planeación de funcionamiento. Esta etapa corresponde a la planeación de recursos, identificación de requerimientos de competencias, entrenamiento de los recursos humanos y desarrollo de planes de despliegue.

Fase 9. Pruebas del Diseño y Concepto: En esta etapa se va a realizar simulación y prototipado del sistema de servicio para identificación de oportunidades de mejora y prevenir defectos.

Fase 10. Implementación. Instalación de recursos, validación de componentes y aprovisionamiento.

Fase 11. Operación. Se realiza las actividades necesarias para la prestación del servicio.

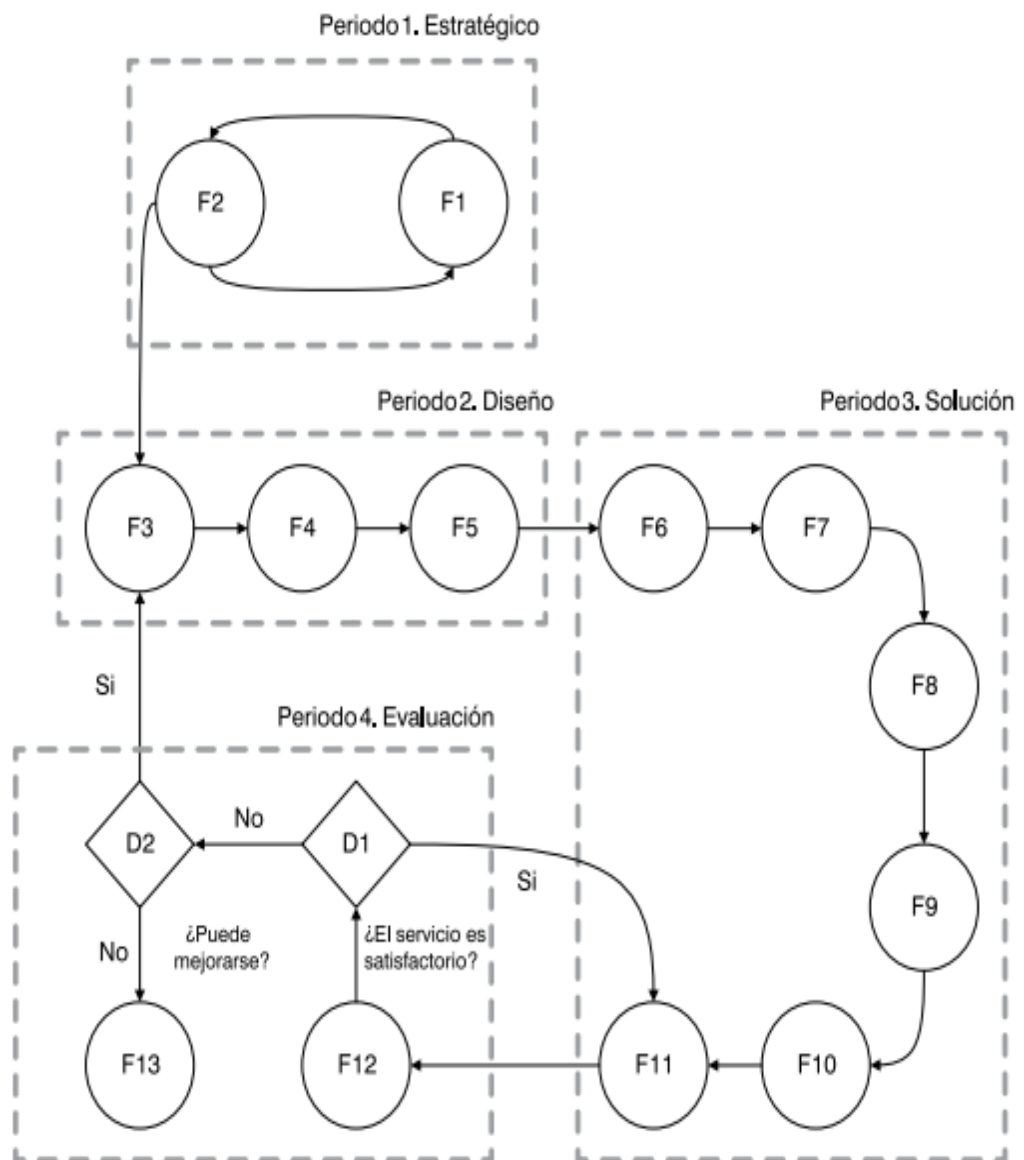
Periodo 4. Evaluación

En este periodo se evalúa la solución y se monitorea su desempeño. Adicionalmente, ocurren una serie de decisiones (D1, D2) que pueden terminar en la reconceptualización del servicio o en el fin de vida de la solución.

Fase 12. Evaluación. En esta etapa se revisa el nivel de satisfacción del servicio. En caso de que este sea adecuado, se continúa con la operación. En caso contrario se puede proceder a retirar el servicio o a realizar una reconceptualización.

Fase 13. Fin de vida de la solución. Se retira de uso la solución propuesta.

Figura 1: Ciclo de vida de un servicio



Fuente: Berdugo C - 2014

Con esta propuesta se hace posible identificar los puntos en los cuales se deben concentrar los esfuerzos y el control con el fin de generar mejores servicios de mayor valor para todos los *stakeholders*. Adicionalmente el modelo propuesto se compone en una propuesta única e inicial para la aplicación y transferencias de metodologías para el diseño desde otros escenarios. Futuras investigaciones pueden dirigirse hacia la aplicación de técnicas de ingeniería concurrente en el diseño y desarrollo de servicios.

En este mundo globalizado, donde las reglas de los consumidores son supremas, y donde ya no importa a que industria pertenezca ni que producto o servicio se ofrezca, donde las compañías están en competencia a la caza de los mejores talentos, la mejor tecnología, el mejor diseño, el mejor servicio resulta ser la verdadera clave de la competitividad.

En el mercado, las compañías ganadoras son las que no solo saben cómo satisfacer las necesidades de sus clientes. Las grandes compañías aprenden a exceder las expectativas y se esmeran en proveer un servicio de calidad sin rival.

CONSULTORIA.

González *et al.* (2015) define que en la actualidad las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como PYMES fortalecen el sector económico según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 2010) en México. Es por ello que el ofrecerles ayuda por cualquier medio, es bien recibido por las mismas empresas. La manera de que estas organizaciones se puedan fortalecer y perdurar a través del tiempo es tener una visión a largo plazo en donde incluyan como parte de la gestión administrativa una asesoría o ayuda constante. Resulta interesante recibir opiniones ajenas al personal de la empresa y que puedan opinar desde una perspectiva desde fuera de la organización, en cuanto a ¿cómo se encuentran?, ¿qué podría mejorarse?, ¿cómo influyen los factores de competencia de otras empresas en ellas? y ¿cómo mantener capacitado a su recurso humano, en aras de mantener

el compromiso y la filosofía de la empresa para seguir creciendo en una economía tan cambiante? Estas resultan ser cuestionamientos que le ayudan a cualquier organización y bajo el método de consultoría podría irse resolviendo estas interrogantes.

La consultoría de negocios proporcionar una herramienta de apoyo al diagnóstico empresarial, con la cual se pueden observar en cada una de las áreas funcionales y administrativas de estas pequeñas y medianas empresas las necesidades de apoyo, así como también cómo es la interacción del personal que trabaja en ellas. Otra forma de auxiliar a las empresas, es detectando en el personal que poseen, en cuanto al capital intelectual que pueden aportar mediante ideas innovadoras y mejoras que requieren día con día las organizaciones. Sumando a la creatividad de socios y asesores forman el factor clave del éxito empresarial.

La consultoría de negocios es requerida por los empresarios, gerentes y demás personal que participa en la empresa y que deben tener la confianza de que al recibir una asesoría o consultoría externa, beneficiará y ayudará a obtener mejores soluciones de sus problemas, con lo cual también podrá buscar ideas creativas pero sobre todo a capacitar a su personal y hacerlos sentir que al recibir una indicación externa será un foco de atención a todas las oportunidades que se pueden presentar en la empresa y a su vez debilidades que se pueden mejorar que en muchas de las ocasiones por la misma cotidianidad y operación del negocio; el personal clave como directivos, dueños y gerentes no las observan, o bien, al no prestarles atención dejan ir esas oportunidades. Esto se asemeja cuando una persona tiene tanta actividad que deja de ver sus propias necesidades y tiene que acudir a alguien que le diga cual realmente es su prioridad, a lo que se le denomina consultoría o asesoría personal de negocios lo menciona Norma General de Consultoría de Negocios (2003).

Como lo menciona el documento de referencia de la Consultoría de Negocios bajo el concepto de Peter Druker (2001) “Desde mediados de los años setenta, lo que se conoce sobre administración ha cambiado y en el futuro los gerentes tendrán que ser capaces de aprender cosas nuevas”. En tanto que Hammmmer y Champy (1993) en su libro de “Reingeniería”, a manera de subtítulos expresan “Olvide lo que usted sabe cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado! ¡Los consultores son el medio para conducir los cambios como: ¡en competencia de mercado, la cual se ha vuelto más intensa, la tecnología ha modificado la forma de hacer negocio y otras variables que afectan a las organizaciones independientemente de su tamaño! La asesoría externa a través de consultores es la fuerza que ha creado las mejoras e innovaciones en procesos internos dentro las empresas apoyando en metodología apropiadas a las características de estas organizaciones.

Consultoría, parte del trabajo profesional que se ofrece como servicio y su característica es tener método, una capacitación y reconocimientos actuales para brindar la ayuda a las empresas, lo menciona Norma Técnica de Competencia Laboral (2003) y también propone que el consultor es aquel profesional que brinda sus conocimientos, destrezas, habilidades y comparte su experiencia para diagnosticar los problemas, ayudar e implementar, capacitar para lograr la solución a los problemas que puede presentar la empresa en estudio, derivado de estos estudio menciona (Norma General de Consultoría de Negocios 2003) En función de aplicar la consultoría general en los negocios va requerir de conocimientos, experiencias y habilidades que a partir de ellas busquen la calidad de ofrecer los servicios de ayuda al sector productivo.

Consultoría de Negocios considera un método de solución de problemas y los maneja a través de cuatro fases que son:

1.- Fase de diagnosticar la situación actual de los negocios, en donde se deriva el diagnóstico empresarial, a través de aplicar instrumentos de búsqueda de información directa como es entrevista, cuestionario y método de observación directa.

El cuestionario es documento que contiene preguntas encaminadas al área de la empresa que propone investigación y se aplica a autoridades, trabajadores y los necesarios para obtener información clave.

Entrevista es un método empleado y consiste en llevar a cabo una plática directa con el personal de la empresa que posee los conocimientos de los temas que se están indagando y proporciona información de primera fuente.

Estas se pueden realizar al personal, gerente, dueños, cliente, proveedores.

Método de observación directa, es un guía diseñado por el que requiere la información y deberá validarlo de manera física y posee las características de pasar inadvertido en su proceso de observación.

El método de fuentes indirectas se apoya en documentos de la organización o bien en otros que permitan resaltar la búsqueda de información como revistas, libros, tecnología etc.

2.- Fase de Sistema de ayuda, en ella una vez que se tiene el diagnóstico de las áreas a revisar dentro de una empresa pequeña o mediana, se separan en áreas funcionales y/o administrativas según el caso van desde la administración general, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, calidad y servicio, producción, comercialización, medio ambiente, seguridad o bien aquella actividad que sea parte de su gestión administrativa.

También utiliza indicadores para la medición de resultados y se apoya con un marco de referencia que significa, es aquel modelo que va a comparar y diagnosticar la realidad de un

ente analizado, lo describe la Norma General de Consultoría de Negocios (2003), en otras palabras, el modelo de referencia es un estado deseado contra el que vamos a comparar la realidad.

Los indicadores son elementos que permiten observar el comportamiento de las variables que miden el modelo de referencia en función del proceso diagnóstico y va a proponerse mejorar a través del sistema de ayuda en donde se dice la ayuda al área y su indicador, por ejemplo:

- Administración como actividad funcional e indicador a mejorar la planeación estratégica.
- Recursos Humanos como área de la empresa y su indicador de mejora capacitación.
- Finanzas como función administrativa e indicador: Rentabilidad, control de ingreso vs egresos.
- Ventas como actividad funcional o área administrativa su indicador importe de las ventas, precio, descuento, etc.

3.- En la fase de implementación y capacitación se realiza una vez que el diagnóstico empresarial realiza la propuesta de ayuda a la empresa y lo realiza mediante los indicadores por cada área y estas están sujetas a un proceso de capacitación.

En donde la capacitación es la preparación y adiestramiento a la persona en puesto o área de desempeño.

Indicador son elementos que sirven para observar el comportamiento de una variable en determinado momento en función del cumplimiento de la propuesta de mejora.

4.- Finalmente en la última fase de Evaluación y cierre de resultado tendrá que plantear de nuevo el cuestionario o proceso de entrevista o método de observación de fuente directa e indirecta y comparar los resultados al inicio del diagnóstico como al final de su

implementación y capacitación con la mejor intención de observar la mejora como un resultado de asesoría externa por medio de la consultoría general.

Otro tipo de ayuda que reciben las pequeñas y medianas empresas consultadas es en su proceso de desarrollar la planeación estratégica como parte del crecimiento y orientación de la organización como lo dice Peter Drucker (2001) identificar factores de competencia, habilidades tecnológicas y dirección el rumbo de la organización como se dice seguir aprendiendo en función de la evolución de la apertura al mercado global y a los constantes cambios que bien las empresas y su administración en la actualidad. Otra parte fuerte de la consultoría de negocios es la ayuda a la gestión financiera y la obtención de sistema de información financiera la cual busca mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa. Al igual participa de manera de apoyo y ayuda a planear las contingencias que pueden llevar a cualquier compañía a la quiebra y finalmente todos aquello que de manera conjunta con los empresarios, administradores y directos se puedan establecer mecanismos de cooperación y ayuda inteligente en el bien de la organización.

En estos últimos años la gran mayoría de empresas se encuentran presionadas por un entorno hostil en donde el efecto más destacable es que las técnicas de gestión y los modos de dirección convencionales se muestran ineficaces para orientar a la empresa en el entorno en que viene actuando.

Los problemas de fondo no se resuelven, y se acumulan las soluciones a corto plazo y parciales, desembocando en situaciones de confusión para la dirección y tensiones en el grupo directivo que a su vez provoca malestar en el conjunto de la empresa como un todo, e individualmente entre los miembros que la integran. En estas circunstancias se tiene un denominador común que justifica el interés por las empresas de los servicios de consultoría,

cuya finalidad es el asesoramiento para la toma de decisiones eficaces que se puedan producir en cada momento.

Características de los Servicios de Consultoría empresarial.

En realidad, existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría de empresas, ya que incluso clientes con problemas y características muy específicos terminan por encontrar un consultor que se adapta a su organización y situación particular (Kubr, 1997).

No obstante, la consultoría se caracteriza no sólo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos, absolutamente fundamentales, son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores. Por ejemplo, todos los consultores deben poder recurrir a la entrevista, al diagnóstico de los problemas y objetivos del cliente, la estructura y el plan de trabajo que se ha de realizar en su esfera particular de intervención, y presentar propuestas y conclusiones al cliente verbalmente y/o por escrito (Kubr, 1997).

Las dos dimensiones de la consultoría

En pocas palabras, un método eficaz de consultoría indica cómo se han de abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones clientes:

1) *la dimensión técnica*, que vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema;

2) *la dimensión humana*, es decir, las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema de que se trate y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.

En la práctica de la consultoría no se separan; los problemas técnicos y humanos de la gestión y de la empresa están interrelacionados. En la consultoría, es absolutamente esencial ser conscientes de estas dos caras de los problemas en las organizaciones humanas, pero no basta. Al trabajar para un cliente, el consultor debe poder elegir enfoques y métodos necesarios para descubrir y entender tanto los problemas técnicos como humanos de que se trata y para ayudar al cliente a actuar en ambos terrenos.

Se debe señalar, llegados a este punto, en lo que se refiere al equilibrio de los aspectos técnicos y humanos de la gestión y el cambio, que en la consultoría de empresas se pueden observar tres principales sistemas.

El primero es esencialmente técnico. Sus protagonistas son técnicos competentes que proporcionan asesoramiento sobre estructuras, sistemas, asignación y utilización de recursos y otras cuestiones análogas tangibles, cuantificables y mensurables en sectores como la producción, la tecnología, las finanzas o la contabilidad. Los conocimientos de base de los consultores pueden ser muy diversos: en tecnología, ingeniería industrial, computación, estadística, matemáticas, investigación operativa, contabilidad, etc. Consideran los problemas del cliente como principalmente técnicos: por ejemplo, el cliente necesita un mejor sistema de control de los costos, una mejor información sobre las necesidades y quejas de los clientes o una red estable de subcontratistas dignos de confianza.

El segundo sistema se centra en el aspecto humano de las organizaciones. Sus raíces se encuentran en las ciencias del comportamiento y su doctrina estriba en que, más allá de lo que piense el cliente y de lo que diga el consultor, siempre existe un problema humano tras cualquier problema de una organización, ya sea técnico o financiero. Si los problemas humanos se pueden resolver de manera que incentiven, impulsen y habiliten a los miembros

del personal, todos los demás problemas se resolverán o, en el peor de los casos, su solución se facilitará considerablemente.

Los consultores especializados en el desarrollo de la organización (DO) y en el desarrollo de los recursos humanos (DRH) son los representantes típicos de este segundo sistema. Representan una parte relativamente pequeña de toda la industria de la consultoría, pero su influencia ha sido marcadamente desproporcionada con respecto a su número. Distintos del grupo anterior, los científicos del comportamiento no han sido sólo consultores en ejercicio, sino que también escriben ampliamente sobre sus métodos y experiencias. La mayor parte de la bibliografía sobre los conceptos y metodologías de la consultoría procede de este grupo.

El tercer sistema agrupa a un amplio conjunto de enfoques prácticos y pragmáticos para diagnosticar los problemas de las organizaciones y ayudar a los clientes a dirigir sus empresas con mayor eficacia. La mayoría de los consultores de este grupo ejercen la profesión y su asesoramiento se basa más en la experiencia y el sentido común que en la ciencia del comportamiento o en alguna otra teoría. Muchos de ellos han participado en los negocios antes de pasar a la consultoría. La experiencia y no la investigación les ha enseñado que los problemas y los logros de las organizaciones se ven afectados por una mezcla de factores técnicos, financieros, humanos, políticos y de otra índole. Consideran a la empresa como un conjunto y su enfoque es interdisciplinario por naturaleza.

No obstante, puede carecer de profundidad, si pasa a cuestiones concretas y complejas de sistemas y funciones particulares (Kubr, 1997).

Historia de los Servicios de Consultoría

La consultoría surge inicialmente en el ámbito de las empresas, durante la revolución industrial debido al surgimiento de las fábricas modernas, bajo las ideas de la organización científica del trabajo y de la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción (Helio, 2013).

Los principales predecesores de la consultoría fueron: Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, quienes se dedicaron a diversas actividades dentro de la consultoría empresarial, pero fue Taylor, quien se desempeñó como consultor de empresas de tiempo completo, durante los últimos años de su vida.

La consultoría de ésta época se concretó en: la productividad, eficiencia de fábricas y talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción, recibiendo el nombre de ingeniería industrial. Este ámbito dio paso a la aparición de nuevos campos de la consultoría, como su aplicación en las organizaciones mercantiles.

En 1914, Edwin Booz, creó en la ciudad de Chicago, la primera empresa de consultoría, a la cual denominó Business Research Services (Servicios de Investigación Comercial). Entre 1929 y 1930, la consultoría de empresas se fue extendiendo no solo en los Estados Unidos y Reino Unido, sino también en otros países industrializados como Francia, Alemania, Checoslovaquia, etc.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la consultoría por parte de los gobiernos y del ejército desempeñó un papel muy importante, en la reconstrucción de la posguerra, la consultoría alcanzó su mayor auge, debido a la rápida expansión empresarial, a los cambios tecnológicos, a la aparición de nuevas economías y a la intensificación del comercio, la

industria y las finanzas mundiales, fenómenos que produjeron la aparición de una gran cantidad de organizaciones de consultoría, que han alcanzado un gran poder y reputación tecnológica.

Entre los cambios cualitativos que produjo la consultoría de empresas a partir de la posguerra se encuentran

- En Europa occidental y América del Norte el mercado de la consultoría es un mercado de compradores, donde la oferta excede a la demanda y los clientes son selectivos, al recurrir al mejor de los expertos.
- En los países en vías de desarrollo se ha aprendido sobre la consultoría mediante la asistencia técnica, que ha financiado misiones emprendidas por consultores extranjeros o por representantes de incipiente profesión de consultoría nacional.
- Europa Central y oriental ha sido el más reciente de los mercados de la consultoría, debido a la gran demanda de consultores, generadas por las masivas privatizaciones, la reestructuración económica y el deseo de estar a la altura de las empresas occidentales.

Estos antecedentes han dado lugar al surgimiento de la profesión local de consultoría, con la finalidad de contar con un asesoramiento profesional y objetivo. Sin embargo en Europa Central y oriental la creciente profesionalización en la consultoría se han visto limitados por la falta de experiencia, por la competencia entre los mismos profesionales consultores y con falsos consultores (Helio, 2013).

Programas de Servicio de Desarrollo Empresarial

Los servicios de desarrollo empresarial (SDE) fueron destacados como un área de trabajo de futuro interés en el documento de estrategias del desarrollo micro empresarial del Banco Interamericano de Desarrollo, MICRO 2001, el cual fue presentado en la Conferencia sobre Promoción del Crecimiento con Equidad llevada a cabo en noviembre de 1995. Debido a que la experiencia del Banco en esta área es limitada, en enero de 1996 la Unidad de Microempresa llevó a cabo una investigación sobre prácticas actuales en la asignación de SDE a pequeños y microempresarios en los países en vías de desarrollo alrededor del mundo. Servicios de Desarrollo Empresarial: Un Esquema de Análisis, presenta los resultados preliminares de la investigación, en la forma de una matriz que categoriza las iniciativas actuales de SDE según las actividades empresariales a las cuales están dirigidas los servicios y según los mecanismos de entrega de servicios (Goldmark, 1996).

El concepto de mercados de Servicios de Desarrollo Empresarial ha surgido como una esperanza de fomentar el desarrollo económico, en particular el empleo e ingresos de y a través de pequeñas empresas (PE's), en la segunda mitad de los años 90. En vez de atender a microempresas u oferentes en forma directa, se comenzó a mirar a tales grupos meta a través de su inserción en mercados y a considerar el desarrollo de mercados como un "instrumento" para este fin. Las pretensiones fueron altas: promover la creación de oportunidades económicas y de valor agregado mediante el fomento de la provisión de SDE con efectos duraderos a nivel de la provisión de SDE y de las PE's alcanzadas.

Para lograr este involucramiento y que se convierta en una realidad para todas las empresas debe existir un compromiso entre las partes para el éxito de un programa de mejora en los servicios de desarrollo empresarial, con empleados capacitados para mantener la eficiencia

en cómo desarrollar una estrategia de servicios y atención al cliente y beneficie de a las partes.

Oferta

En un sentido general, la "*oferta*" es una fuerza del mercado (la otra es la "demanda") que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

Complementando ésta definición y con el objetivo de proporcionar a los mercadólogos un panorama más completo de lo que es la *oferta*, en el presente artículo se incluye lo siguiente:

1) Las definiciones que proponen diversos expertos en temas de mercadotecnia y economía; y 2) un análisis estructural de la definición de oferta que revela las partes más importantes de oferta como tal.

Definición de Oferta, Según Expertos en Mercadotecnia y Economía:

- Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", Pág. 243. la oferta se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Complementando ésta definición, ambos autores indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta".
- La American Marketing Association (A.M.A.). define la oferta (desde la perspectiva del negocio) como: "El número de unidades de un producto que será puesto en el mercado durante un periodo de tiempo"

- El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 237 define la oferta como "la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de venta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica de forma detallada las condiciones de la venta".
- Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, autores del libro "Marketing", plantean la siguiente definición de oferta de marketing: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.
- Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define la oferta como "el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios". Complementando ésta definición, Andrade agrega que, en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en oferta para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda".
- Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", define la oferta o cantidad ofrecida, como "la cantidad de un bien que los vendedores quieren y pueden vender".

En síntesis, una definición de oferta que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

"La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos."

Análisis Estructural de la Definición de Oferta:

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de oferta revela las siguientes partes que conforman la oferta como tal:

1. La existencia de vendedores: Se refiere a la existencia de individuos, empresas u organizaciones que tienen un producto o servicio a la venta.
2. La cantidad de un producto: Es el número de unidades de un producto y/o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a un precio determinado.
3. La disposición para vender: Se refiere a aquello que los vendedores "quieren" vender a un determinado precio y en un determinado periodo de tiempo.
4. La capacidad de vender: Se refiere a la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores "pueden" proveer al mercado, a un precio determinado y en un periodo de tiempo determinado.
5. El puesto en el mercado: Se refiere a un determinado lugar, que puede ser físico (como un supermercado) o virtual (como una tienda virtual en internet), en el que se pondrá a la venta los productos o servicios.
6. El precio determinado: Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios que los vendedores ponen a la venta.

7. El periodo de tiempo: Se refiere a un ciclo establecido (años, meses, semanas o días) en el que el producto o servicio estará disponible para la venta, a un precio determinado.
8. Las necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa McDonald's para satisfacer la necesidad de alimento)

El diseño del servicio como estrategia del éxito empresarial

En los últimos 30 años se han caracterizado por la búsqueda minuciosa de nuevas alternativas que lleven a los clientes a vivir **“experiencias que quieran repetir”**, para ello se han incorporado a los sistemas de gestión corporativa modelos que van, desde la revisión estadística de las costumbres de compra de los clientes, pasando por la implementación de estrategias como el CRM que en muchos casos no deja de ser más que un modelo de aproximación al cliente que no representa saltos cualitativos en la gestión transaccional de la empresa (Vecino, 2013).

Los apóstoles del servicio en las empresas predicán por todos los medios que es preciso hacer del cliente un aliado, que no basta con atender bien al cliente, que estamos en una época donde podemos perder al cliente si nos da una mala calificación en el servicio. Reconocemos que la competencia todos los días se prepara mejor para la dura batalla de contar con más y mejores clientes, pero quizá debemos ir más allá del desiderátum que pregonan, pero no

proponen. Es preciso ir más allá de los diagnósticos que nacen del deseo de encontrar alternativas que nos ofrezcan soluciones rápidas y de bajo costo (Vecino, 2013).

El autor nos muestra tres aspectos claves que permitirán ayudar a construir una estrategia organizacional fuerte y robusta capaz de consolidar la experiencia de la fidelización en el cliente y de asegurar alguna ventaja competitiva en los turbulentos mercados en los cuales tenemos que sobrevivir:

1º.- **ATRAER** al cliente; es necesario hacer de los productos que ofrecemos en nuestra compañía un factor de éxito y que resulten de interés para quienes reconocen que las prácticas que utilizamos son socialmente responsables y ambientalmente amigables. Los nuevos clientes llegarán por una efectiva gestión comercial es cierto, pero también por la capacidad que tengamos de mostrar un diferenciador en el mar de ofertas similares. Vale la pena preguntarnos si resultamos suficientemente atractivos para los clientes potenciales y entender la razón de ello, es decir, que no basta enfrascarnos en la lucha de precios que puede llevarnos al precipicio económico, sino potenciar el atributo por el cual un cliente esté dispuesto a pagar quizá un poco más de lo nosotros mismos esperamos. Este componente invita a los directivos a reflexionar si los recursos que se invierten en publicidad están correctamente orientados a los resultados esperados o si apuntan a un ejercicio que tiene como consecuencia generar una recordación que los movilice a “experimentar” una compra en nuestra empresa.

2ª.- **CONSERVAR** al cliente; una vez que llega por primera vez a nuestro establecimiento nuestro cliente potencial, convertido ahora en actual, es preciso hacer que permanezca con nosotros, que genere la re-compra. Este componente es definitivamente el factor clave de la fidelización y es responsabilidad de TODA la organización, hacer que el cliente vuelva, que quiera repetir la experiencia de comprar nuestros productos.

Dependiendo de la industria, serán los que atienden al cliente o los que producen los productos quienes tendrán una mayor oportunidad y responsabilidad de conservar al cliente, de atender sus expectativas frente al producto, de reconocer si cumple con los estándares de calidad prometidos, con la cantidad que necesita, con en el tiempo requerido y por el costo que está dispuesto a pagar. Conservar al cliente es un reto cotidiano para la empresa, es una obligación que va más allá de atender su lista de pedido, se trata de poner toda la operación en función de la satisfacción y superación de sus expectativas. En muchas organizaciones no se reconocen políticas claras orientadas a mantener al cliente, por el contrario, se evidencian comportamientos que generan malestar e inconformidad que lo llevan, más temprano que tarde, a buscar un mejor proveedor.

3°.- **DESARROLLAR** al cliente; ya sabemos lo difícil que es atraer nuevos clientes, perderlos es un lujo que no nos podemos dar, por tanto, las estrategias deben concentrarse en hacer que nuestros clientes vuelvan y compren cada vez más, que amplíen el portafolio de productos que nos compran. En la medida que logramos que nuestros clientes nos demuestren su preferencia lo que debemos entender es que se trata de un aplauso que nos obliga a mantener y mejorar nuestra gestión. El incremento en la facturación hace que la relación con el cliente se torne mucho más sólida y por tanto más exigente frente a las expectativas inicialmente planteadas.

Además, considera de mayor importancia en saber diferenciar en lo que es el **DISEÑO** del servicio con el **PRESTADOR** del servicio, esto quiere decir que no todo se arregla con la “operación sonrisa” quizá la empresa, como lo sugirió hace muchos años K. Albrecht y recientemente Tom Peters, debe asignar recursos económicos suficientes para generar un vínculo que vaya más allá de lo transaccional, se trata de producir y mantener confianza en la relación, de consolidar la credibilidad que nos ofrecen los sistemas de gestión que aseguran un resultado y unos productos acordes con las expectativas del cliente.

Cuando se habla de DISEÑO se refiere al entendimiento de *la ruta que sigue el cliente* desde que entra en contacto con nuestra empresa hasta que recibe lo que espera de nosotros, entre ellos podemos mencionar *el producto, las instalaciones y la tecnología* de tal manera que los niveles de satisfacción puedan ser medidos desde el punto de vista del cliente, es importante no olvidar que *una cosa es el valor ofrecido y otra el valor percibido*, en ese trecho nos ganamos la calificación del servicio. La ruta del servicio permite identificar que tan complicado es comunicarse con la empresa, cuánto tiempo demora la entrega del pedido, en cuánto tiempo me resuelven una inquietud o reclamo, que tan complicada es la compañía en la documentación, los avances tecnológicos con los que cuenta para atender mi solicitud, etc.

El PRESTADOR del servicio por su parte, *es quien ejecuta esta ruta* de acción preparada para satisfacer la expectativa del cliente, es el responsable de mostrar el rostro amable del servicio, de hacer sentir al cliente como bienvenido y dispuesto a complacer, atender y entender las peticiones que tiene frente al servicio o producto que espera adquirir. El prestador debe ser muy hábil para identificar la expectativa oculta que subyace a la necesidad manifiesta del cliente. Es muy importante entonces que se tenga el conocimiento del producto para poder ofrecer las características del mismo, pero también debe creer y sentir que es la mejor opción (no sólo por la comisión, si la hubiera), se trata del convencimiento interno que lo lleva a vender los beneficios de una buena compra. El prestador del servicio cultiva las buenas maneras y entrena las habilidades sociales que le permitan lucir natural, alegre y siempre dispuesto ante los requerimientos del cliente. Él es consciente de que su desempeño puede marcar la decisión de volver o no a comprar en el sitio del cual obtiene no sólo su sustento económico sino su desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Finalmente, indica, que es importante tener en cuenta, y no olvidar que la experiencia que

“el cliente quiere repetir” nace de la percepción y juicio que hace de la combinación de estos dos elementos (Diseño y prestación del servicio) ya que, por una parte, evalúa la calidad, cantidad, oportunidad y costos del servicio recibido y por otra la calidez, conocimiento y carisma de quien lo atendió. Al final, la libreta de calificaciones no es solo para la persona, lo es también para la empresa que formuló su **PROMESA** de servicio.

Diseño de programa:

Según, Víctor Álvarez Rojo de la Universidad de Sevilla dice que el diseño de programas es una actividad compleja que exige al planificador recoger informaciones diversas y tomar decisiones a lo largo de un proceso dilatado en el tiempo, que constituye sin duda una modalidad de investigación educativa no demasiado conocida bajo el nombre de investigación evaluativa. Y esto es así porque el diseño de programas no puede concebirse separado de una serie de procesos de evaluación convergentes como son la evaluación de las necesidades personales, grupales y contextuales de los individuos para los que se quiere generar un programa, la evaluación del funcionamiento de los diferentes elementos del programa diseñado, la evaluación de la estrategia de aplicación ideada y la evaluación de los logros obtenidos con el mismo.

Servicios de desarrollo empresarial

Los servicios de desarrollo empresarial (SDE) se adaptan a las condiciones locales y a la dinámica y alcance de cada empresa a través del diseño y desarrollo de herramientas y mejores prácticas para el desarrollo de negocios y potencializar cadenas de valor y lograr un mejor desempeño empresarial en el marco de contextos vulnerables. Por servicios de desarrollo empresarial nos referimos a servicios tales como capacitación, transferencia de tecnología, apoyo en mercadeo, asesoramiento empresarial, tutorías e información destinadas a ayudar a los pequeños y microempresarios a mejorar el desempeño de sus

empresas siendo destacados como un área de trabajo de futuro interés en el documento de estrategias del desarrollo micro empresarial del Banco Interamericano de Desarrollo, MICRO 2001, el cual fu presentado en la Conferencia sobre Promoción de Crecimiento con Equidad llevado a cabo en noviembre de 1995. Goldmark (1996).

Staff

En línea y staff, indica que es un prototipo de organización que pretende aprovechar los aspectos más positivos de las organizaciones lineal y funcional. En ella, el director general o los ejecutivos superiores disponen de un grupo de especialistas o asesores — el staff o estado mayor— que no tienen ninguna autoridad directa sobre ninguno de los altos directivos, mandos intermedios o empleados. El director o jefe del staff sólo ejerce la autoridad sobre los miembros de su equipo. El jefe o director del mismo coordina y reparte el trabajo entre sus miembros. La labor del staff o estado mayor es netamente asesora o de apoyo técnico a los altos directivos o cualquier otro jefe de nivel inferior de la línea de mando del que dependa, y la de dar respuesta a los problemas que para su estudio se le sometan.

Pueden existir tantos staffs o estados mayores como niveles o jefes haya en la cadena de mando. El staff del presidente o director general consta generalmente de un mayor número de técnicos de formación más general y heterogénea (staff general). A medida que se descende en la línea de mando, el número de miembros del estado mayor suele ser menor, con una formación más especializada y generalmente más homogénea (staff de especialistas). Cuando su número de miembros es elevado y su especialización heterogénea, el gabinete técnico o estado mayor suele subdividirse en unidades de menor tamaño, al frente de cada una de ellas se sitúa un coordinador o subdirector.

Se le critica a este tipo de organización por los conflictos que pueden surgir entre la autoridad técnica y la autoridad formal a la hora de tomar decisiones en los diferentes

niveles de la cadena de mando. Algunos autores sugieren incluso que se elimine o se incluya a los asesores dentro del propio sistema de autoridad formal. La organización en línea y staff es la utilizada con mayor profusión en el mundo empresarial. (Economía48.com).

Oficina de proyectos

Una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción”.

También se podría definir como:

Marco institucional en el que se establecen las prácticas, herramientas y mecanismos de control unificados que le permiten a la organización gestionar sus proyectos en las distintas etapas en las que estos se encuentran.

Consultoría y capacitación

La naturaleza y objeto de la consultoría de empresas donde nos indica que existen numerosas definiciones del término «consultoría» y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría. (Kubr, 1997).

Con el primer enfoque se adopta una visión amplia de la consultoría. Fritz Steele define la consultoría como sigue: «Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son». Peter Block sugiere incluso que «se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control

directo de la ejecución... La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores, aunque ellos no se designen así oficialmente». En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos diferentes. Un director o gerente de una empresa puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger, «la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones». Las asociaciones profesionales y los institutos de consultores de empresas utilizan definiciones análogas más o menos detalladas.

Consideramos los dos enfoques como complementarios y no como opuestos. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la realización y evaluación de

proyectos, la prestación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor.

Desarrollo Empresarial

Las micro, pequeñas y medianas empresas han tenido que formar parte de un sistema globalizado; esta situación requiere que diseñen estrategias que les generen ventajas competitivas para permanecer y fortalecerse en el mercado. En el caso de Latinoamérica, señalan Iduarte y Zarza (2000), que los servicios empresariales, aunque están diseñados para microempresarios, no los utilizan por falta de información, por lo tanto los microempresarios no conocen de costos y ventajas entre otros aspectos de los SDE y no saben si no lo que invertirán en estos tendrán utilidades en un futuro o qué tipo de beneficios pueden generar.

La competitividad de las empresas radica en su capacidad para ganar posiciones sostenibles y mayores cuotas de mercado a partir de sus ventajas diferenciales. La intensificación de la competencia lleva a la necesidad de un permanente aumento de la productividad a través de innovaciones constantes de procesos, productos y gestiones. Los rápidos cambios en las tendencias de los mercados y las exigencias de segmentos de clientes cada vez más especializados obligan a las empresas a personalizar y diferenciar los productos y flexibilizar su organización y estructura. (Codemype, 2005).

a. Tipos de servicios de desarrollo empresarial

Schneider & Steid (2000). Los micros y pequeñas empresas deben comprar su capital humano o “know-how” mediante servicios de los mercados de desarrollo empresarial. Se pueden distinguir varios tipos de servicios:

1.- La capacitación externa transmite conocimientos a los empresarios y a sus empleados, que ellos pueden utilizar para mejorar sus procesos productivos. Generalmente los empresarios disponen de habilidades técnicas y administrativas que pueden ampliar, complementar y actualizar mediante la compra de cursos de capacitación, que son conocimientos generales pues se aplican a varias empresas que participan de un curso abierto. Al iniciar actividades empresariales, los servicios de orientación profesional pueden transmitir habilidades empresariales a personas con conocimientos técnicos.

2.- La asistencia técnica sea a empresas individuales o a grupos de empresas, es una compra (o un “alquiler”) de know –how específico. Un profesional con conocimiento profundo de un área determinada (un consultor) es contratado por un corto o mediano lapso de tiempo para solucionar un problema específico de una (o más) empresa. Los servicios de asistencia técnica se pueden comprar en áreas tan variadas como (re)organización de la empresa, (re)ingeniería de los procesos productivos, comercialización, etc.

3.- Finalmente, los servicios de información también se pueden incluir en el concepto de servicios de desarrollo empresarial, porque permiten ampliar los conocimientos del empresario. Bajo este concepto se pueden mencionar la información referencial sobre mercados de insumos, factores y productos. Así mismo, la participación en ferias puede resultar en la ampliación del conocimiento de empresarios sobre sus mercados por las cantidades de información que se intercambian en esos eventos.

4.3. Definición de Términos básicos

Consultoría

Como primer punto es necesario plantear una definición de consultoría, de acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la consultoría de empresas se define como “un servicio profesional, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones.

Consultoría Social

¿Qué queremos decir cuando al sustantivo consultoría le agregamos el adjetivo social? La verdad es que ese adjetivo se utiliza frecuentemente como una especie de bálsamo que todo lo arregla, corrige o cura. Sea como fuere, posiblemente cuando decimos que algo es social queremos decir que construye sociedad, que interesa o implica, de forma especial a la colectividad. Parece que lo que más acuerdo suscita, inicialmente, es que cuando se habla de consultoría social, nos referimos a una consultoría al servicio de la intervención social, de la política social. Una consultoría al servicio de organizaciones que trabajan por el bienestar social, la cohesión social, la inclusión social, la justicia social, los derechos sociales.

Consultor

El término consultor es genérico y puede aplicarse a cualquier persona u organización que facilite asesoramiento a los responsables de adoptar decisiones. Varios autores hacen un listado de las virtudes y cualidades que debe tener un consultor, entre ellos la paciencia, la objetividad, el ser analítico, el ser específico, el ser generador de alternativas y generador de cambios.

Emprendimiento Social

Es frecuente encontrar en las sociedades actuales un sector público que provee deficientemente los servicios sociales. Paralelamente, el sector privado es acusado a menudo de tener una actitud poco ética, ya sea con sus empleados o con sus clientes, y de preocuparse

escasamente por los efectos medioambientales y sociales de su actividad. Los emprendedores sociales nacen con la voluntad de corregir estas deficiencias.

V. METODOLOGÍA

5.1 Hipótesis.

La propuesta de un programa de servicios empresariales permitirá mejorar la oferta del servicio de consultoría empresarial de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

5.2 Variables

5.2.1 Definición conceptual

Variable Independiente: Programa de servicios empresariales.

Es una herramienta que permite estructurar una estrategia considerando aspectos no solamente financieros, sino intangibles. (Kaplan y Norton, 2005)

Variable Dependiente: Oferta de Consultoría

Es el grado en que se equilibran la producción y la capacidad de producir. (DeGerencia.com, 2012)

5.2.2 Definición operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>PROGRAMA DE SERVICIOS EMPRESARIALES</p>	<p>Diseño</p> <p>Staff Consultor</p>	<p>Participación de las Escuelas.</p> <p>% de Docentes a tiempo completo</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas al experto</p>	<p>Cuestionarios virtuales</p> <p>Guía de Entrevistas</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>OFERTA DE CONSULTORIA</p>	<p>Gestión.</p> <p>Productividad.</p> <p>Utilidades.</p>	<p>Entrenamiento en Ventas.</p> <p>Rentabilidad.</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Guía de entrevistas</p>

5.3 Metodología

5.3.1 Tipo de Estudios:

Mixta: La meta de la investigación mixta posibilita utilizar las fortalezas de las investigaciones cuantitativas y cualitativas, las cuales permiten la indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Respecto a la investigación que se realizará, facilitará medir e interpretar los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos planificados.

5.3.2 Diseño:

Corresponde a un estudio explicativo pues va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder a las causas correspondientes al objeto socialmente estudiado. Esta investigación centra su atención únicamente en la comprobación de la hipótesis causal planteada en la tesis. (Gómez, 2006; Tamayo y Tamayo 2006) (Pérez Martinto, 2014).

Además, según el nivel de conocimientos que se adquiere, la investigación ocupa un carácter Proyectiva-Propositiva. La estrategia que se propone permitió resolver un problema práctico, puesto que su basamento correspondió al trabajo y conocimiento profesional del investigador. (Hurtado de Barrera, 1996, 2007) (Pérez Martinto, 2014).

5.4 Población y Muestra

En cuanto a la población, de acuerdo a la fuente de la INEI 2014 está constituida por la estructura empresarial de la Región Lambayeque consistente en 65,421 empresas, de ellas el 97.38% son micro empresas

En cuanto al tamaño de la muestra para su investigación a través de encuestas está constituida por de 596 empresas.

Estructura Empresarial Lambayeque (Fuente INEI 2014)

	Manufactura	Comercial	Servicios	Total
Microempresas	4661	32823	26223	63707
Pequeña empresa	130	856	539	1525
Mediana y gran empresa	29	116	44	189
	4820	33795	26806	65421

Estructura Empresarial Lambayeque (Fuente INEI 2014)

	Manufactura	Comercial	Servicios	Total
Microempresas	0.07124624	0.50171963	0.40083459	0.97380046
Pequeña empresa	0.00198713	0.01308448	0.00823894	0.02331056
Mediana y gran empresa	0.00044328	0.00177313	0.00067257	0.00288898
	0.07367665	0.51657725	0.40974611	1

7.37% 51.66% 40.97%

Tamaño de muestra para estimar la proporción con muestreo estratificado

Para estimar la proporción poblacional utilizando una variable aleatoria se utiliza la siguiente relación:

ESTRATO	Ni	Wi	ph	qh	wi*(raiz_ph*qh)	Wi^2*ph*qh	ni	tamaño de muestra por estrato
Microempresas	63707	0.974	0.5	0.5	0.486900231	0.237071835	579.411275	580
Pequeña empresa	1525	0.023	0.5	0.5	0.011655279	0.000135846	13.8697819	14
Mediana y gran empresa	189	0.003	0.5	0.5	0.001444449	2.08655E-06	1.71894346	2
	65421	1.000			0.5	0.237209767	595	596

Tamaño de Muestra

Precisión: 0.04
 Z: 1.96
 V: 0.000416
 N: 65421

$$n = \frac{\left(\sum W_h \sqrt{p_h q_h} \right)^2}{V + \frac{\sum W_h^2 p_h q_h}{N}}$$

n: 595.0694579
 n = 595

Donde V= varianza deseada

$$V = \left(\frac{d}{Z} \right)^2$$

Donde:
 D =precisión

Z = desvío normal

W_h = importancia o peso del i-ésimo estrato

P_h = proporción de éxito del estrato i

q_h = proporción de fracaso del estrato i

N = tamaño de la muestra

ESTRATO	tamaño de muestra por estrato	Manufactura 7.37%	Comercial 51.66%	Servicios 40.97%
Microempresas	580	42.732456	299.6148	237.653
Pequeña empresa	14	1.0314731	7.232081	5.73645
Mediana y gran empresa	2	0.1473533	1.033154	0.81949
	596			

Manufactura 7.37%	Comercial 51.66%	Servicios 40.97%
0.073676648	0.51657725	0.409746

ESTRATO	tamaño de muestra por estrato	Manufactura 7.37%	Comercial 51.66%	Servicios 40.97%
Microempresas	580	43	300	238
Pequeña empresa	14	1	7	6
Mediana y gran empresa	2	1	1	1
Total	596	45	308	245

5.5 Método de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario utilizar un cuestionario virtual a través de la herramienta Formularios de Google que permitió recolectar el mayor número de información sobre los micros, pequeña, mediana y grande empresa de la región con el fin de obtener un conocimiento más detallado y de manera más amplia sobre su realidad, esto es tamaño, razón social, experiencias y necesidades con tal motivo fue preciso recopilar a través de la Cámara de Comercio de Lambayeque, Institución que acoge a todas las empresas de la Región Lambayeque, los correos o e-mail el medio más completo que sirvió para el estudio.

5.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Elaboración de un cuestionario virtual en una escala de Likert compuesto por un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa de empresas de la Región Lambayeque.

5.7 Métodos de Análisis de datos

Se utilizó herramientas de Microsoft como el Excel y formularios de Google Virtual para la formulación de la encuesta a las diferentes empresas de la Región Lambayeque la que ayudó a analizar y hacer un estudio consensuado.

VI. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio ha presentado ciertas limitaciones respecto a conseguir información de la competencia, sobre todo de las empresas que manejan datos de cuántas operaciones realizan al mes y a quiénes atienden en la región. Se ha tenido que emplear estrategias para conseguir data que ayude a validar la información secundaria obtenida.

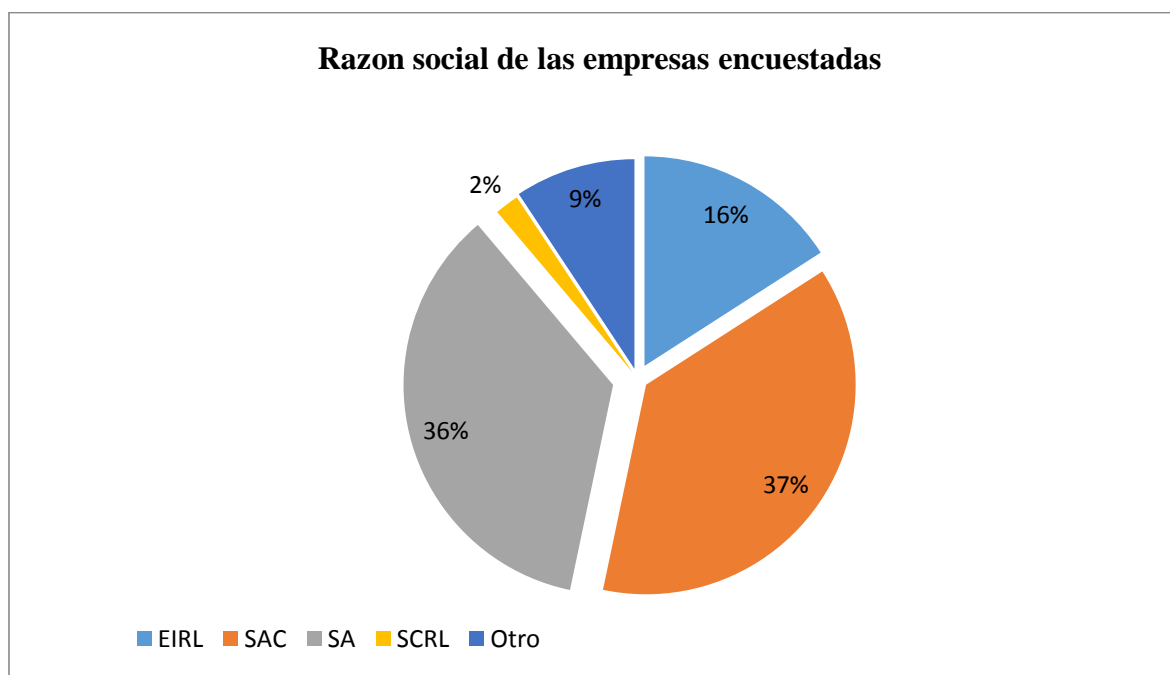
VII. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1. Descripción

A continuación, se detalla la presentación y análisis de los resultados de la encuesta virtual realizada a las empresas de la Región Lambayeque.

ENCUESTA DE DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA EN LAS EMPRESAS DE LA REGION LAMBAYEQUE.

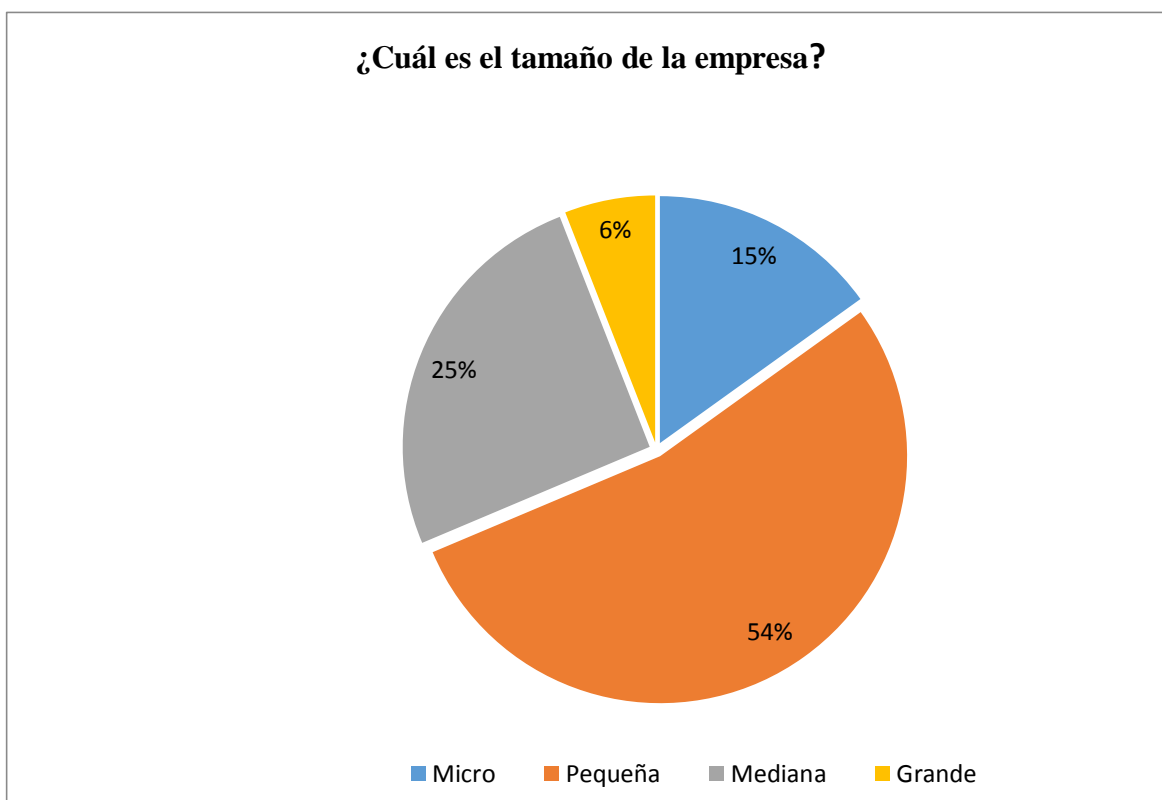
1.- Qué tipo de razón social es su empresa?



Fuente: La encuesta, Elaboración propia.

Análisis: Vemos que el mercado empresarial regional de Lambayeque está constituido por: El 15.9% que corresponde a empresas de EIRL; el 37.4% a SAC; el 35.5% S.A; el 1.9% a SCRL y otros con 6%.

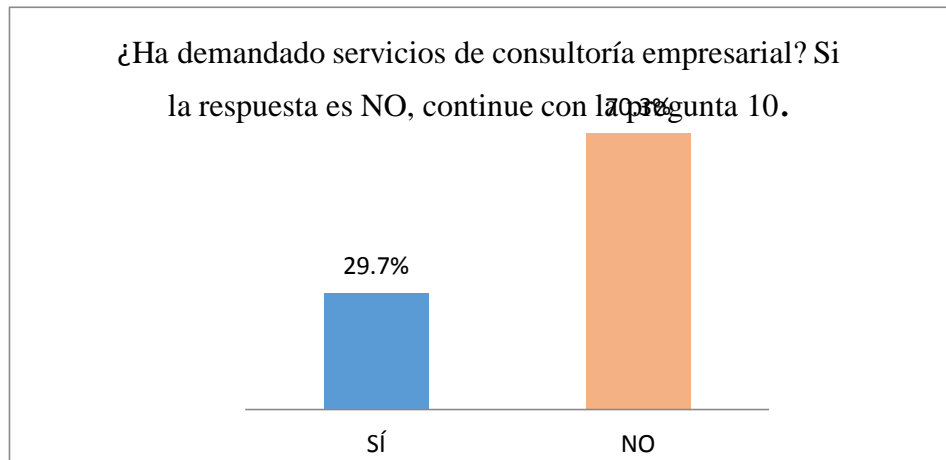
2.- ¿Cuál es el tamaño de la empresa según el número de trabajadores



Fuente: La encuesta: Elaboración propia.

Análisis: De acuerdo al tamaño de las empresas el estudio nos señala que el 15% son empresas Micro; el 54%, empresas Pequeñas; el 25%, empresas Medianas y el 6%, empresas Grandes.

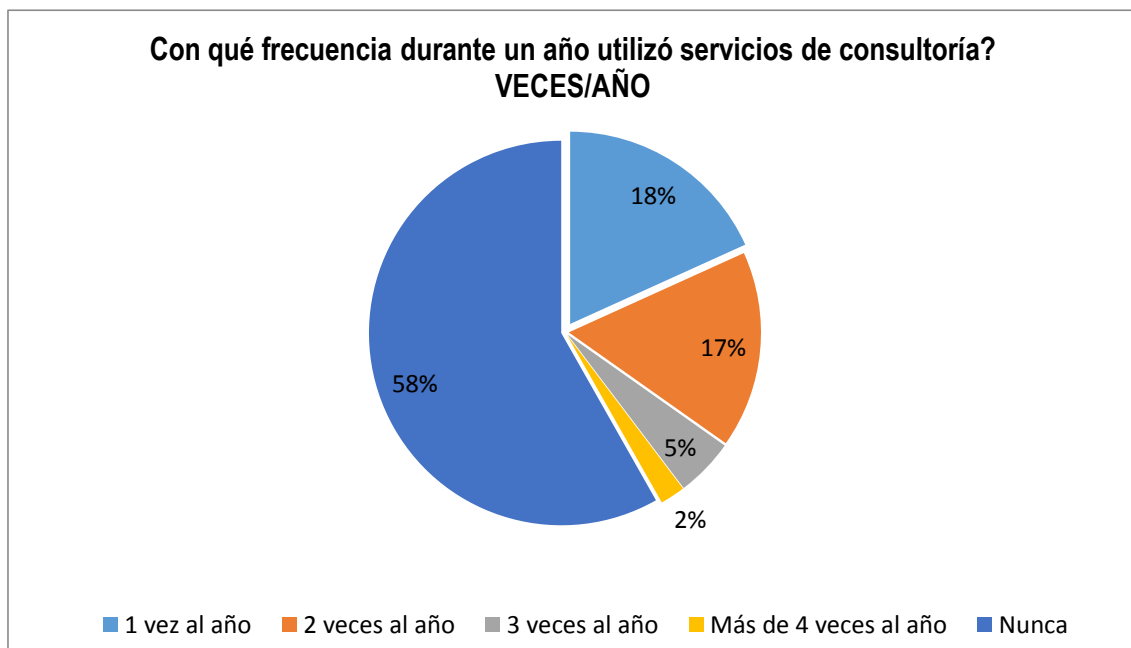
3.- ¿Ha demandado servicios de consultoría empresarial? Si la respuesta es NO, continúe con la pregunta 10-



Fuente: La encuesta. Elaboración propia.

Análisis: El estudio revela que el 70.3 % de las empresas de la región NO ha demandado servicios de consultoría, falencia que nos indica una necesidad apremiante de atención para la prestación de servicios de consultoría en las empresas de la región. Hay que reconocer que hay un tercio de la población empresarial que si ha demandado estos servicios.

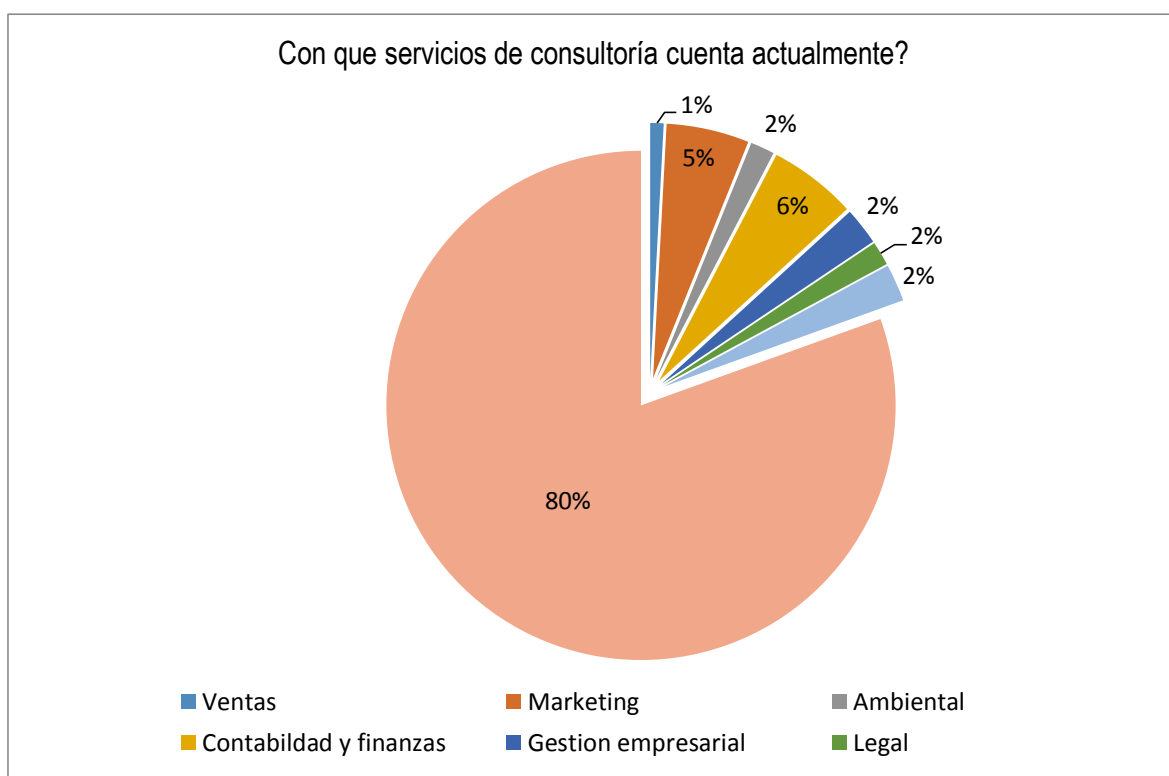
4.- ¿Con qué frecuencia durante un año utilizó servicios de consultoría? (VECES/AÑO).



Fuente: La encuesta. Elaboración propia.

Análisis: En este análisis hay que considerar que casi el 60% de las empresas encuestadas no han hecho uso de estos servicios de consultoría, hay otras que han tomado este servicio de 1 a 2 veces al año lo que constituye un 17 a 18% respectivamente, otras en mínima proporción 3 veces al año que representa el 5% y el 2% que lo han efectuado más de 4 veces al año.

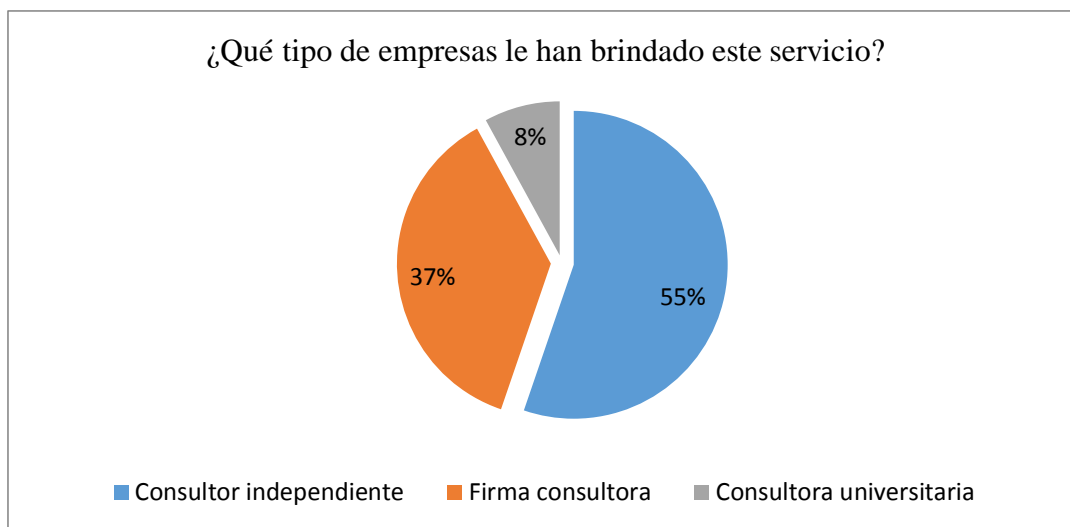
5.- ¿Con qué servicios de consultoría cuenta actualmente?



Fuente: La encuesta. Elaboración propia

Análisis: En esta parte del estudio el 80% fue contundente, no cuenta con estos servicios. Los demás en pequeña proporción con contabilidad y finanzas 6%; marketing con 5%, Asesoría Legal 2%, Gestión empresarial 2%, Ambiental 2% y Ventas 1%. Como lo indicáramos se mantiene la tendencia del poco uso de servicios.

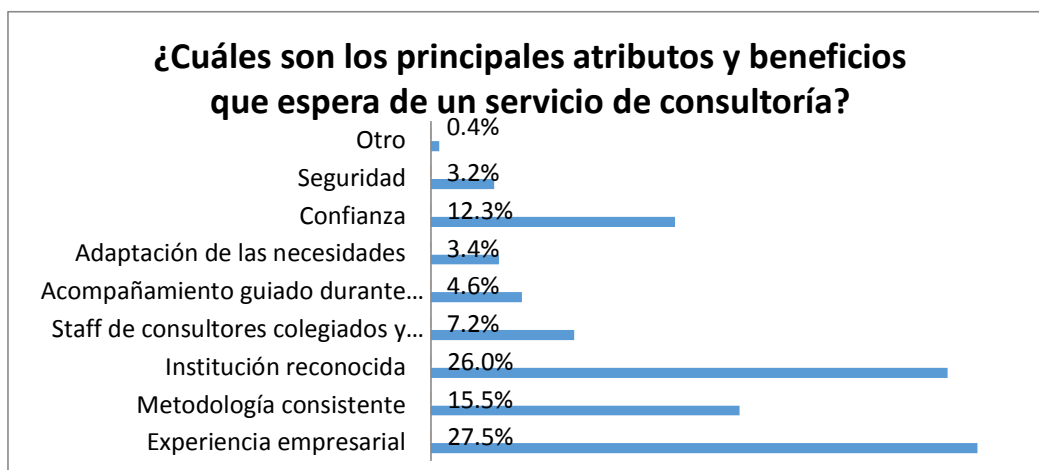
6.- ¿Qué tipos de empresas le han brindado este servicio?



Fuente: La encuesta. Elaboración propia

Análisis: Son los consultores independientes los que tienen un alto índice de aceptación por parte de las empresas lambayecanas, sin dejar de lado a las firmas consultoras y esto es un indicativo por la demanda de estos servicios. Hay que considerar, que en el mercado lambayecano no existe una Consultoría universitaria que brinde estos servicios.

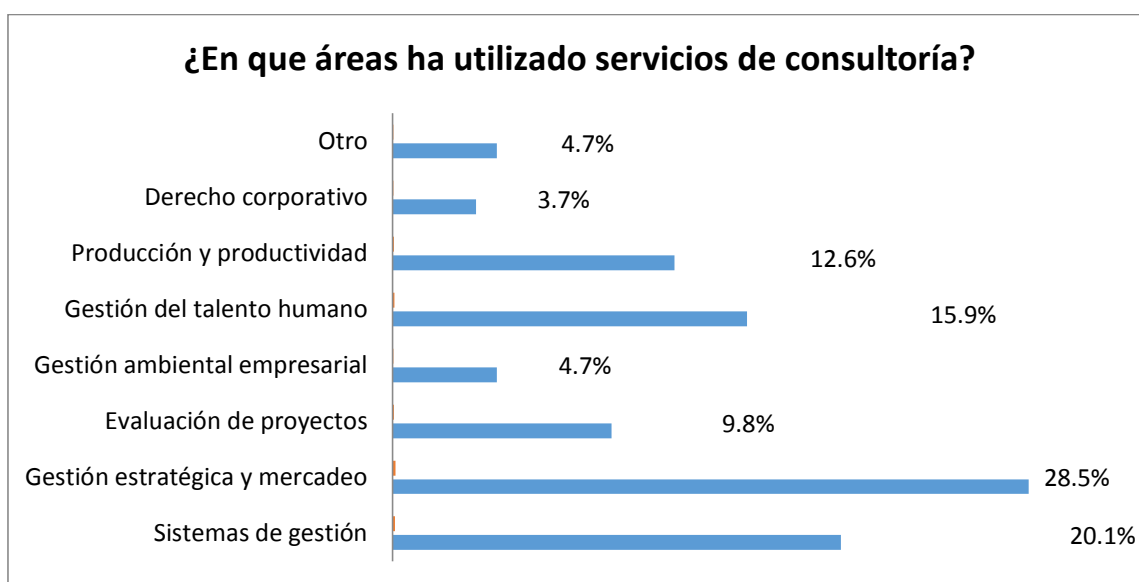
7.- ¿Cuáles son los principales atributos y beneficios que espera de un servicio de consultoría?



Fuente: La encuesta. Elaboración propia.

Análisis: Según lo investigado en el estudio se determinó que las empresas antes de obtener un servicio de Consultoría consideran que los principales atributos con los que debe contar una empresa consultora son: la experiencia empresarial, que sea una institución reconocida, con una metodología consistente, que brinde confianza y sobre todo que cuente con un staff de consultores colegiados y certificados; características propias de una organización que debe mantener como diferenciación en el mercado.

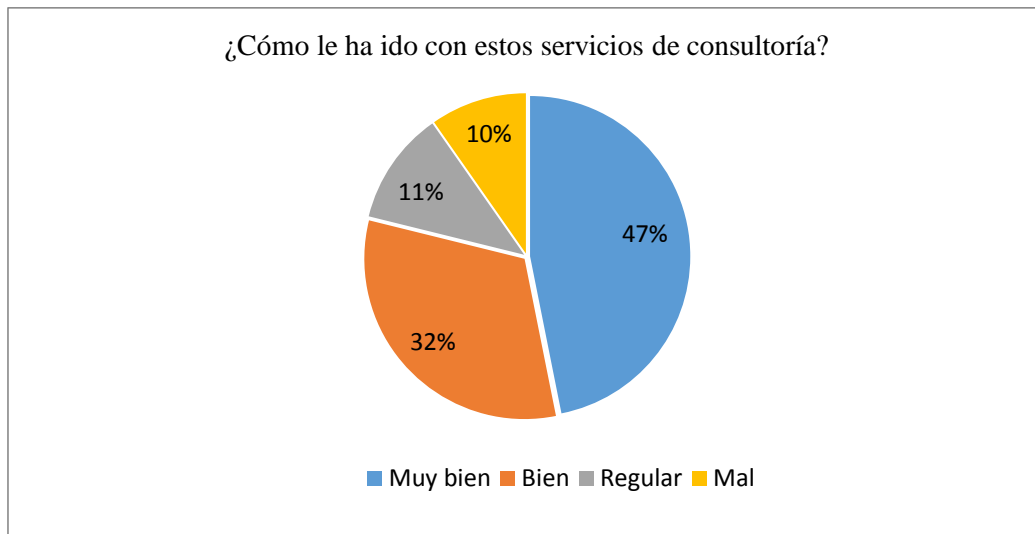
8.- ¿En qué áreas ha utilizado servicio de consultoría?



Fuente: La encuesta. Elaboración propia.

Análisis: El estudio nos muestra que las áreas más utilizadas para la prestación de servicios empresariales están los Sistemas de Gestión con 20.1% y Gestión de Mercadeo con 28.5%; Gestión del Talento humano es otra área que preocupa a las empresas, sin dejar de lado Producción y Productividad con 12.6% y Evaluación de proyectos con 9.8%.

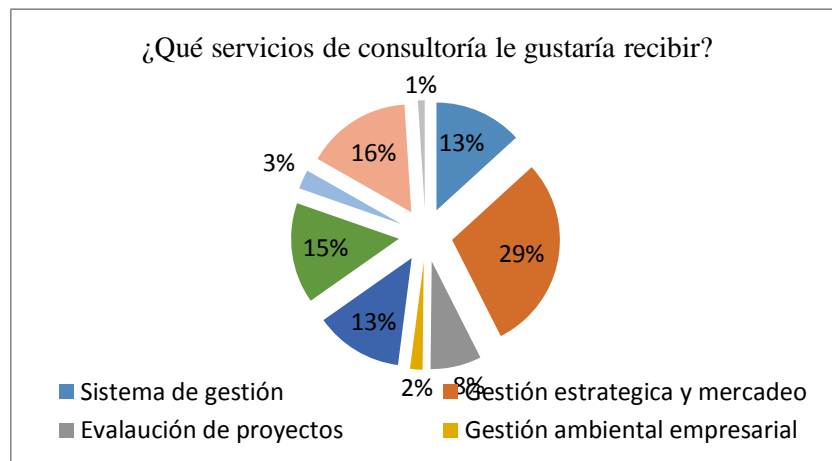
9.- ¿Cómo le ha ido con estos servicios de consultoría?



La Fuente: La encuesta. Elaboración propia

Análisis: Si sumáramos las respuestas entre bien y muy bien, el mercado nos estaría indicando que el 78.9% de los servicios prestados han dado los resultados que las empresas esperan, pero también es preocupante que un tercio lo consideren regular y malo, esto nos da pie para que los equipos que se diseñen para la prestación de estos servicios sean de primer nivel y así evitar estas lagunas.

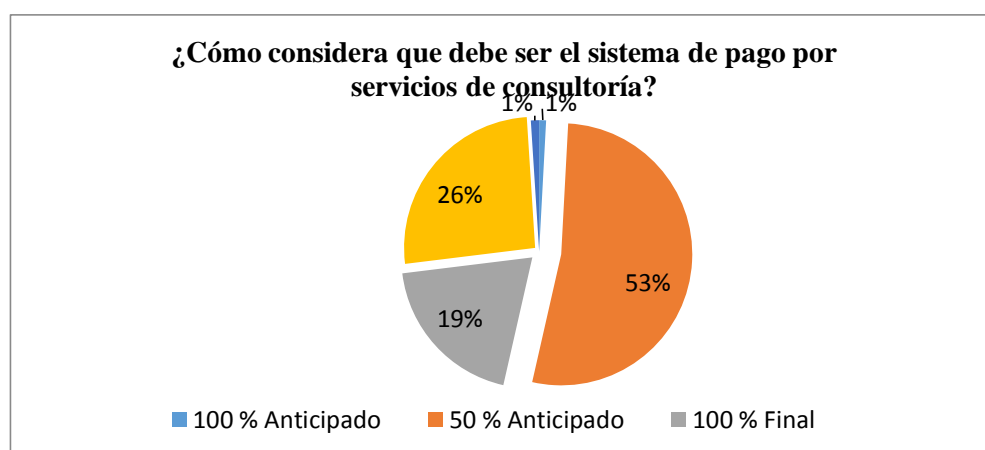
10.- ¿Qué servicios de consultoría le gustaría recibir?



Fuente: La encuesta. Elaboración propia.

Análisis: Gran parte de las empresas consultadas empiezan a funcionar sin tener claridad en aspectos fundamentales para el éxito en los negocios. Como resultado de la pregunta 3, el 70% de las empresas encuestadas, que representan al universo que no han recibido servicios de consultoría empresarial son un indicativo de la gran necesidad de servicios de consultoría, orientándose a que el 29.3% requieren servicios de gestión estratégica y de mercadeo, seguido por gestión tributaria y financiera con 15.8%; producción y productividad en 15.1%; gestión del talento humano con 13.2%, amén de evaluación de proyectos con un 7%. Aspectos que deben mejorar por lo que la consultoría de servicios se convierte en un proveedor para la mejor en estas empresas.

11.- ¿Cómo considera que debe ser el sistema de pago por servicios de consultoría?



Fuente: La encuesta. Elaboración propia.

Análisis: El pago por los servicios empresariales es un tema que también hay que considerarlo mucho, casi el 53% está dispuesto a dar un aporte inicial del 50% por los servicios y los otros 50% al final del servicio; un 25.9% considera el pago de los servicios por cuotas; un 19.5% considera que el pago debe de realizarse al final del servicio prestado, y una mínima parte de los encuestados, esto es 0.8% considera cancelar al final del servicio.

7.2 Discusión

Evaluando las posibilidades de desentrañar un área que presta servicios de desarrollo empresarial de manera casi poco profesional, y que no actúa de acorde con el posicionamiento que la USAT ocupa en la región, se presenta la excelente oportunidad de darle auge y mejorar estos servicios ya que contamos con todos los elementos indispensables que nuestra propia universidad nos ofrece: viabilidad de especialidades, viabilidad de docentes, viabilidad de infraestructura, viabilidad de tecnologías de información, prestigio y posicionamiento; se observó, que ante todo lo expuesto contábamos con una logística muy especial que nos permitiría desarrollar la oportunidad de mejorar nuestra oferta de servicios empresariales en la región para la puesta en marcha de un buen servicio.

La USAT ha creado el Instituto Empresa y Sociedad, área especializada para el desarrollo de los servicios empresariales, para la formalización de alianzas estratégicas y llevar a cabo convenios con Instituciones del país y del extranjero, todo ello para dar impulso al desarrollo socioeconómico de la región y del país en concordancia con la axiología Institucional y mantenerse acorde con lo dispuesto con la nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, que dispone en su Artículo 54, “que las universidades deben contar con centros de producción de bienes y servicios relacionado con sus especialidades y áreas académicas para brindar servicios a la sociedad”.

La aprobación de esta mejora, se explica asimismo para que nuestra oferta permita adecuarse con los lineamientos del DS.054 – 2011 – PCM el cual crea el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado PLAN BICENTENARIO el Perú hacia el 2021, donde conjuntamente con las regiones del país establecen el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque 2011 – 2021 a través de 4 Ejes Estratégicos de Intervención.(Plan Concertado Región Lambayeque 2011) para dar auge a las regiones a través de las MYPES y que como

todos conocemos necesitan del impulso del conocimiento empresarial para su desarrollo. Y de ellos el interés puesto para la oferta de los Servicios empresariales de la USAT en la Región se basa en el II Eje estratégico: Competitividad económica-productivo e innovación. Plan Bicentenario y el Plan concertado de la Región Lambayeque.

Para entender cuán grande es la necesidad de los servicios empresariales que deseáramos desarrollar para dar impulso y estar de acorde con lo dispuesto en el Plan Bicentenario, nos propusimos utilizar una encuesta virtual que nos permita recolectar la mayor información sobre los micros, pequeña, mediana y grande empresa de la región con el fin de obtener un conocimiento más detallado y de manera más amplia sobre su realidad, esto es tamaño, razón social, experiencias y necesidades con tal motivo fue preciso recopilar a través de la Cámara de Comercio de Lambayeque, Institución que acoge a todas las empresas de la Región Lambayeque, los correos o e-mail el medio más completo que sirvió para el estudio

El mercado empresarial regional está conformado por 65,421 empresa según datos del INEI, de los cuales el 15% son micro empresas, 54% son pequeñas empresas, 25% son medianas empresas y 6% grandes empresas.

Y a la pregunta que, si ha demandado servicios de consultoría empresarial, el estudio revela que el 70.3 % de las empresas de la región NO ha demandado servicios de consultoría, falencia que nos indica apoyar a una necesidad apremiante para la prestación de servicios de consultoría en las empresas de la región. Como vemos es casi una tendencia en las empresas de la región por la demanda de estos servicios.

Así mismo cuándo se preguntó qué ¿Con qué frecuencia durante un año utilizó servicios de consultoría? (veces/año). Las respuestas fueron muy preocupantes: En este análisis hay que considerar que casi el 60% de las empresas encuestadas no han hecho uso de estos servicios de consultoría, hay otras que han tomado este servicio de 1 a 2 veces al año lo que constituye

un 17 a 18% respectivamente, otras en mínima proporción 3 veces al año que representa el 5% y el 2% que lo han efectuado más de 4 veces al año.

Cuando se les indicó con que servicios de consultoría cuenta actualmente, en esta parte del estudio el 81% fue contundente, no cuenta con estos servicios. Los demás en pequeña proporción con contabilidad y finanzas 6%; marketing con 5%, Asesoría Legal 2%, Gestión empresarial 2%, Ambiental 2% y Ventas 1%. Como lo indicáramos se mantiene la tendencia del poco uso de servicios de los servicios.

¿A continuación, esta pregunta fue importante para nosotros al conocer qué tipo de empresas le ha brindado estos servicios? A su respuesta son los consultores independientes los pioneros en atención con 55.3%, seguido por las firmas consultoras con 36.8% y lo que sí es preocupante es que las consultoras universitarias tienen poca participación, tan solo con 8.0%. Esto nos ayuda para el impulso que deseamos dar en la mejora de los servicios de asesoría empresarial y desarrollar estrategias de penetración a través del producto/servicio, precio y promoción.

¿A la pregunta cuales son los principales atributos y beneficios que espera de un servicio de consultoría? Esta respuesta es de mucho interés para nosotros: La gran mayoría de encuestados refirió que la experiencia empresarial es muy importante (la tenemos), el 27.5%, de que sea una Institución reconocida con 26.0% (lo somos); que tenga una metodología consistente 15.5% y sobre todo que brinde confianza con 12.3% y staff de consultores colegiados y certificados con 7.2%. Modestia aparte contamos con todos estos atributos.

¿Y para conocer más en detalle de cómo le ha ido con estos servicios de consultoría? El 46.9% refiere que muy bien, el 32.0%, bien y el 11.4% regular. Esto nos indica que muestran gran aceptación y satisfacción por el servicio.

Llegamos a otra pregunta que es muy importante. ¿Qué servicios de consultoría le gustaría recibir? Las respuestas fueron 29.3% en Gestión Estratégica y Mercadeo, 15.8 en Gestión Tributaria y Financiera, 15.31% en Producción y Productividad, Sistemas de Gestión y Gestión de Talento Humano con 13.2%, Evaluación de Proyectos con 7.6%, Derecho Corporativo 2.9%, Gestión Ambiental Empresarial 1.9%. Como vemos las necesidades son variadas y nosotros contamos con la logística académica apropiada.

Esta pregunta fue de mucho interés: ¿Cómo considera que debe ser el sistema de pagos por los servicios de consultoría? Este es un tema que hay que considerarlo mucho en vista de que las principales limitaciones para el desarrollo de las PYMES son: la escasez de capital y la ausencia de crédito que constituyen el cuello de botella para su desarrollo; siendo limitantes de parte del sistema bancario, las exigencias de garantías exageradas y una aplastante burocracia. Las PYMES se autofinancian mediante préstamos de tipo personal a tasas de interés muy elevadas. Aun así, las respuestas que obtuvimos fueron: casi el 53% está dispuesto a dar un aporte inicial del 50% y los otros 50% al final del servicio; un 25.9% considera el pago de los servicios por cuotas; un 19.5% considera que el pago debe de realizarse al final del servicio prestado, y una mínima parte de los encuestados, esto es 0.8% considera cancelar al final del servicio. Motu proprio considero que existe una intencionalidad de invertir en capacitaciones y de nosotros de mejorar nuestra oferta de consultoría para la puesta en marcha el estudio.

VIII. APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 Estructura del aporte práctico en la investigación

Diagnóstico

La región Lambayeque, se ubica en el norte del Perú, ocupa una extensión de 14 231,3 Km² y se divide en tres provincias: Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, y en un total de 38 distritos. Para el año 2015, registró una población estimada de 1 millón 260 mil 650 habitantes. A su vez, entre el total de regiones del país, Lambayeque ocupa el noveno lugar con mayor Índice de Desarrollo Humano (IDH) a nivel nacional. Sin embargo, en la región existe una tasa de pobreza que oscila entre 18,2% y 24,7% y un nivel de pobreza extrema en el rango de 1,1% y 3,0%. Asimismo, en la región hay 43 mil 95 personas que presentan alguna discapacidad. En lo referente a acceso a servicios básicos, el 82,5% y 71,6% de hogares de la región cuentan con agua potable y servicios higiénicos respectivamente, conectados a red pública dentro de la vivienda; mientras que el 96,6% tiene energía eléctrica. No obstante, solo el 61,6% de habitantes posee un seguro de salud. En cuanto a la estructura productiva, la región Lambayeque aportó el 2,5% del PBI nacional en el 2014. Las actividades que más contribuyeron fueron servicios, comercio, manufactura, agricultura, construcción, transporte, almacenamiento, correo y mensajería. El dinamismo de estas actividades, junto al fomento de una mayor inversión pública y privada en sectores potenciales como la agricultura, agroindustria, turismo y exportación convertirían a Lambayeque en una de las regiones con mayor crecimiento y desarrollo a nivel nacional.

En lo que respecta a la fuerza laboral, en el 2014 el 74,4% de los habitantes de la región conformaban la Población en Edad de Trabajar (PET), de los cuales el 67,8% pertenecía a la Población Económicamente Activa (PEA) y el 32,2% restante a la Población Económicamente Inactiva (PEI). Del total de la PEA, el 95,6% se encontraba trabajando;

mientras que la tasa de desempleo ascendió a 4,4%, dicha tasa agrupa principalmente una mayor cantidad de hombres, jóvenes de 14 a 29 años y, principalmente, personas que solo poseen estudios secundarios. Si bien la mayor parte de la PEA está ocupada, una gran proporción de trabajadores se encuentran subempleados; es así que, en el 2012, se registró una tasa de subempleo de 39,3%, primando el subempleo por ingresos. Otro problema fundamental que enfrentan los trabajadores, es la dificultad para insertarse en empleos de calidad; solo el 59,0% de la PEA ocupada cuenta con un seguro de salud y un 27,3% está afiliado a un sistema de pensiones. Asimismo, el 67,3% de la PEA asalariada privada trabaja sin ningún tipo de contrato, mientras que el 42,4% labora más de 48 horas a la semana. Dichas condiciones están asociadas a la informalidad laboral existente en la región, donde el 74,7% de la PEA ocupada se desempeña en empleos informales. Por otro lado, el nivel educativo que predomina en los trabajadores de la región es el secundario (37,1%), seguido del nivel primario (28,6%), lo que demuestra la existencia de una fuerza laboral ocupada con gran déficit educativo y condicionado a trabajar en empleos informales, De baja productividad y con escasos beneficios laborales.

Cabe señalar que el nivel de ingresos de la PEA ocupada es más alto para los trabajadores de la región que poseen un mayor nivel educativo; sin embargo, se evidencia que los varones logran percibir mayores ingresos que las mujeres independientemente del nivel educativo culminado. Según la estructura de mercado, los ocupados de la región se concentran en el sector privado e independiente; por categoría ocupacional en asalariados y trabajadores independientes; por rama de actividad se agrupan, principalmente, en las ramas servicios, comercio y extractiva; por grupos ocupacionales los trabajadores se desempeñan mayormente como artesanos, operarios, agricultores y vendedores. En lo que respecta a la demanda laboral por parte de las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores de la ciudad de Chiclayo, esta se concentra principalmente en la rama de actividad económica

servicios, seguida de la industria manufacturera y comercio; en las empresas según rango de trabajadores la demanda laboral proviene de las empresas privadas formales de 50 a más trabajadores y en menor proporción por las empresas de 10 a 49 trabajadores. De otro lado, en el año 2014, las ramas de actividad económica que más aportaron a la generación del empleo formal en la ciudad de Chiclayo fueron extractiva y comercio. No obstante, en dicho año, la variación promedio anual total del empleo registró una caída de 1,1%, debido principalmente al menor dinamismo del empleo en la rama industria manufacturera. El crecimiento del empleo en la rama extractiva provino de la mayor demanda laboral en empresas de la subrama agricultura, mientras que en la rama comercio, se debió sobre todo a los mayores requerimientos de mano de obra en tiendas comerciales y supermercados. En menor medida, las ramas servicios y transporte, almacenamiento y comunicaciones también registraron crecimiento en sus niveles de empleo.

En lo concerniente al fortalecimiento de capacidades, se observa que la oferta formativa por parte de las universidades e institutos de la región se ha incrementado en los últimos años. Entre las carreras más ofertadas por las universidades tenemos: Administración de Empresas, Comercio y Negocios Internacionales, Contabilidad, Ingeniería Civil, Derecho, Economía, Psicología, Arquitectura, Educación, Ingeniería Agrícola e Ingeniería de Sistemas. Sin embargo, la oferta de profesionales de algunas de estas especialidades sobrepasa los requerimientos actuales de los diferentes sectores productivos, lo que hace difícil su inserción al mercado de trabajo e incrementa la brecha entre la oferta y demanda laboral. Cabe precisar que, a nivel nacional, se viene dando una mayor demanda laboral por personal técnico que por profesionales universitarios, para laborar principalmente en niveles operativos. (Diagnóstico socio económico laboral de la región Lambayeque.2015 Análisis de la situación del mercado de trabajo y formativo)

Estructura del aporte práctico en la investigación

Introducción – Fundamentos

La propuesta que se sugiere se convertirá en un elemento de mejora para desarrollar un buen servicio para las Pymes lambayecanas porque ayudará a la Institución a desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia desarrollando conocimiento y a elaborar estrategias para su permanencia y crecimiento en el mercado.

La Consultoría, herramienta de apoyo ilumina el futuro de las micro, pequeña, mediana y grande empresas a través de asesores y consultores que ayuda a desarrollar capacidades de gestión, mejora en los procesos, para enfrentar los retos y desafíos de los mercados que cada día se tornan más complejos e inciertos y las decisiones que se tomen requieren de gestores con las capacidades adecuadas que sepan enfrentar y controlar las amenazas del entorno. Por eso las Consultorías son importantes porque ayudan a que las organizaciones se fortalezcan y perduren a través del tiempo, a tener una visión de futuro en donde incluyan como parte de la gestión administrativa una asesoría como ayuda constante.

La propuesta de programa para mejorar la oferta de Consultoría en IES - USAT lleva a sustentar el aporte en este estudio, mencionando que se cuenta con toda la logística académica necesaria para hacer frente a estas mejoras, esto se orienta a las 22 escuelas profesionales, entre ellas: Educación (Inicial, Primaria, Secundaria y Comunicación); Enfermería, Odontología, Medicina Humana, Psicología, Derecho, Arquitectura, Ingeniería Industrial; Ingeniería Civil Ambiental; Ingeniería Mecánica Eléctrica; Ingeniería de Sistemas y Computación; Administración y Marketing, Administración y Negocios Internacionales, Administración y Dirección de Empresas; Gestión y Desarrollo Turístico, Economía, Contabilidad y Derecho, especialidades que calzan con las exigencias del mercado empresarial regional, pero además se puede observar que su fortaleza está enfocada

para la prestación de los Servicios Empresariales con docentes con grados de Magíster y Doctores de mucha experiencia y calificados moralmente. Al mismo tiempo en la constitución de la USAT cuenta con un área que se relaciona con las empresas para dar servicios y como parte del trabajo se ha generado una alianza pública privado para implementar un Centro de Desarrollo Empresarial, denominado Instituto Empresa y Sociedad, IES.

Además, la mejora tiene mucha relación con las exigencias del mercado, donde el Gobierno Central, los Gobernaciones Regionales y mercado actúan como factores influyentes que demandan los servicios de desarrollo empresarial para la oferta de servicios empresariales de IES - USAT en condiciones diferentes, como también en las respuestas de los estudios realizados donde un 70% de empresas de la región solicitan los servicios de consultoría.

Es menester señala que la visión concertada del gobierno peruano y la región, para el desarrollo regional al 2021 de las Regiones del país y en particular Lambayeque, se han definidos los siguientes ejes estratégicos de intervención:

A.- EJE ESTRATÉGICO I: Inclusión e integración socio cultural y acceso a servicios sociales básicos.

B.- EJE ESTRATÉGICO II: Competitividad económica-productivo e innovación.

C.- EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y gestión pública.

D.- EJE ESTRATÉGICO IV: Gestión territorial y ambiental.

De ellos el de mayor interés puesto para la oferta de los Servicios empresariales de la USAT en la Región se basa en el II Eje estratégico: Competitividad económica-productivo e innovación. Plan Bicentenario y el Plan concertado de la Región Lambayeque

Ello se hace propicio porque contamos con todo el material logístico profesional, académico e infraestructura de manera adecuada, con tecnología de punta, Institución reconocida a nivel regional y nacional y un área especializada para los servicios empresariales como es el Instituto Empresa y Sociedad para la prestación de los servicios empresariales en la Región.

El estudio realizado refiere que una de las áreas de mayor demanda en el mercado regional de Lambayeque es la Gestión Estratégica y Mercadeo, Producción y Productividad, Gestión Tributaria y Financiera, Sistema de Gestión y Gestión del Talento Humano. Es en base a esta necesidad, por el momento en donde nos abocaremos a diseñar los Programas de servicios empresariales en la USAT, demandas que concuerdan con el II Eje estratégico de intervención de la Región Lambayeque: Competitividad económica – productiva e innovación y en el cual se ha tomado como punto de referencia para la puesta en marcha de estos servicios. Por lo tanto, tenemos un mercado objetivo que demanda estos servicios, entonces hay oportunidad de mejora y de atención.

Asimismo, de acuerdo a lo que indica el mercado se diseñará la oferta de consultores considerando el perfil de los profesionales con 5 años como mínimos con experiencia empresarial. Ellos llevarán a cabo un análisis de diagnóstico de la empresa y recomendarán soluciones para aumentar las ganancias del empresario. Esto se relaciona a la ejecución de una tarea específica o la toma de una decisión específica, por cuanto se conoce la necesidad del mercado en las áreas que como nos indica el estudio de mercado, se necesitan.

Grandes Instituciones, como la CEPAL y el Plan Concertado de la Región Lambayeque a través del plan de Diversificación Productiva del Ministerio de la Producción han visualizado la escasa capacidad de gestión de los administradores, gerentes o directores enmarcada en las empresas de la región y que es tan grande su preocupación que han desarrollado estrategias para todas las regiones del país con miras al cumplimiento del

Bicentenario Nacional, esto es al 2021 y darle a las Regiones y a las empresas (MYPIMES) las oportunidades de desarrollo a través de buenas gestiones directrices y por el rol que cumplen en el desarrollo de empleabilidad en el país.

EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA

En base al trabajo que se realiza se puede señalar que un proceso de Consultoría es una actividad conjunta entre el Consultor y el Cliente destinado a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente.

A.- Preparativos: El contacto inicial, la formulación del contrato y la definición de la relación de ayuda.

A través del Instituto Empresa y Sociedad, área encargada de brindar los servicios de consultoría utilizando las redes de la tecnología de la información hará conocer los servicios empresariales que presta a todas las empresas de la región.

Es en la mayor parte de los casos el cliente quien establecerá el primer contacto. Esto implica que capta la existencia de algunos problemas de gestión en su organización y la necesidad de contar con un asesoramiento independiente y por algún motivo decide recurrir a un consultor de empresas.

La primera reunión debe considerarse, por tanto, como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable.

La reunión es una forma de entrevista de investigación en la que cada parte trata de conocer a la otra. El consultor debe estimular al cliente a que lleve la voz cantante: quiere que el cliente hable de su empresa, sus dificultades, esperanzas y expectativas. Es igualmente conveniente que la conversación pase de la situación general a lo particular y que se concentre al final en la cuestión real.

Al escuchar y al formular sus propias preguntas, el consultor evalúa las necesidades del cliente en lo que respecta a una práctica gerencial atinada, sus intereses personales, su percepción de la consultoría y el grado en que está dispuesto a colaborar con los consultores asumiendo tipos diferentes de funciones. El consultor decide cuál es la mejor manera de describir la naturaleza y el método de consultoría que se ha de aplicar en la organización cliente. El objetivo fundamental del consultor en la reunión será convencer al cliente de que está eligiendo lo que le conviene.

En cuanto a la presentación de la propuesta, muchos consultores prefieren no limitarse a enviar por correo la propuesta, sino entregársela en mano al cliente en una reunión que comienza con una breve introducción oral (y visual, si procede) del resumen del informe. El consultor está dispuesto a contestar preguntas acerca del comienzo del encargo propuesto.

A través de un análisis preliminar del problema y como planificar el trabajo es preciso examinar y convenir las condiciones de la colaboración a través de un contrato por los servicios de consultoría firmado por las partes cuyo propósito es proporcionar una orientación clara para un trabajo conjunto y proteger los intereses de ambas partes.

B.- Diagnóstico: La identificación de los problemas mediante el diagnóstico de la empresa.

Para iniciar una misión de consultoría, el consultor debe saber con exactitud qué espera el cliente de él. Este es el motivo por el que, durante las reuniones iniciales, el consultor alienta al cliente a que diga lo más que pueda acerca de su percepción personal del problema que es necesario resolver y del trabajo que deberá realizar el consultor.

Constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar

el trabajo encaminado a la solución del problema. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos y resultados globales alcanzados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para efectuar cambios y resolver el problema con eficacia.

C.- La delimitación de los objetivos y las especificaciones para la acción.

En *Breakthrough Thinking*, Gerald Nadler y Shozo Hibino explican por qué es fundamental concentrarse en los objetivos para resolver adecuadamente el problema'. Insisten en que la determinación de los objetivos del trabajo para resolver un problema garantiza que los esfuerzos se concentrarán en los sectores donde pueden tener el mayor impacto. En lugar de iniciar el diagnóstico preguntando «¿Qué falla aquí? ¿Qué sucede?», el consultor debe preguntar inicialmente “¿Qué estamos tratando de lograr? ¿Qué estamos tratando de hacer?”. Esto ayudará a evitar: a) el impulso convencional a empezar por reunir datos y analizar la situación, y b) esforzarse por lograr una solución a un problema erróneo o aceptarla («avanzar más rápido en la mala dirección»).

Debe establecerse el conjunto de objetivos que ha de alcanzar el proyecto. De este modo el consultor entenderá que existe una amplia variedad de motivaciones y de posibles resultados en la aplicación de los cambios a una situación existente. El problema se considerará desde el ángulo correcto, si el conjunto de objetivos enumerados es lo suficientemente amplio, con inclusión de objetivos pequeños e inmediatos, así como objetivos muy amplios y de gran alcance que quedan fuera de cualquier posibilidad de aplicar una solución.

Es conveniente determinar el objetivo prioritario. Ese objetivo deberá satisfacer la totalidad o la mayoría de los criterios examinados y elegidos por el consultor y el cliente (como los deseos de la dirección de la empresa, beneficios financieros potenciales, factores de costo y capital, limitaciones de tiempo, restricciones impuestas por la legislación, posibilidades

futuras de desarrollo, posibilidades de empleo, oportunidades de aprendizaje, etc.). Se eliminarán los objetivos pequeños, limitados y triviales que no pueden satisfacer esos criterios. Unos objetivos de excesiva amplitud, distantes, arriesgados, costosos y poco realistas, así como los objetivos que los accionistas no están dispuestos a respaldar, se eliminarán igualmente.

D.- Planificación de la acción y su aplicación.

Los fundamentos de una planificación eficaz de la acción descansan en un trabajo de diagnóstico excelente, es decir, en la determinación y el análisis de los problemas y objetivos, y estimulan u obstaculizan el proceso de modificación en la organización cliente. El diagnóstico proporciona una orientación básica para las actividades de planificación de la acción. No obstante, a pesar de esta insistencia en la continuidad y en la necesidad de basar la planificación de la acción en el diagnóstico, existen considerables diferencias de enfoque y metodología. Ya no se insiste en un trabajo analítico, sino en la innovación y la creatividad. El objetivo no es encontrar más datos y otras explicaciones de la existencia de un problema u otro, sino dar con algo nuevo. Como es obvio, no todas las soluciones a los problemas de los clientes entrañarán enfoques innovadores. A menudo no es necesario encontrar soluciones totalmente distintas porque las soluciones ya existen en alguna parte; basta con hallarlas y trasplantarlas. No obstante, incluso la transferencia y adaptación exigen imaginación y creatividad. Ignorar el carácter excepcional de la situación del cliente y trasplantar mecánicamente soluciones que han dado resultado en otras organizaciones es uno de los peores errores de un consultor (aunque no uno de los más raros).

Es sumamente conveniente que en la planificación de la acción el cliente participe de manera más activa que en la fase de diagnóstico. Existen varias razones para ello:

- No se debe emprender un amplio trabajo conceptual, de diseño y de planificación sobre una o algunas posibles soluciones, si no se está seguro de que el cliente conoce plenamente y está totalmente de acuerdo con el enfoque adoptado y podrá estar de acuerdo con las soluciones de sustitución que se están estudiando; este acuerdo se puede establecer con más facilidad si se colabora con personas que están en condiciones de averiguar qué aceptará y podrá aplicar la organización cliente;
- La planificación de la acción exige la movilización de las personas más dotadas y el examen de todas las ideas buenas; es ineficaz si la organización cliente no contribuye con todas sus capacidades a este esfuerzo;
- Como ocurre con el diagnóstico, el personal del cliente puede realizar una gran parte del trabajo de diseño y planificación con el apoyo del consultor, reduciendo de ese modo el costo del proyecto;
- La participación en la planificación de la acción genera un compromiso que resultará necesario, y se pondrá a prueba, en la fase de aplicación;
- Por último, la planificación de la acción proporciona un nuevo conjunto de oportunidades de aprendizaje para el cliente; esas oportunidades serán aún más interesantes que las que brinde el diagnóstico, pero se perderán definitivamente si se deja que el consultor actúe solo.

La aplicación es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea también ver que sus propuestas no sólo son bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados.

Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado. Esta es la situación, si el cliente no acepta las propuestas del consultor presentadas al final de la fase de planificación de las medidas. Demuestra que la tarea ha estado mal realizada por ambas partes. Si el consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto. Si existe alguna duda acerca del enfoque del trabajo del consultor durante la planificación de las medidas y acerca de la viabilidad de las propuestas que se presentarán, se deben adoptar de inmediato medidas correctivas, sin esperar a que se hayan aprobado definitivamente las propuestas.

E.- La Terminación y el momento oportuno de la retirada.

Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente. Ha de recordar que el cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, en particular si la presencia del consultor ha contribuido claramente a introducir mejoras importantes en la gestión y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones importantes. El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir.

La terminación se refiere a dos aspectos importantes del proceso de consultoría:

El trabajo para el que se llamó al consultor y la relación consultor-cliente.

En primer lugar, la retirada del consultor significa que el trabajo en el que ha participado:

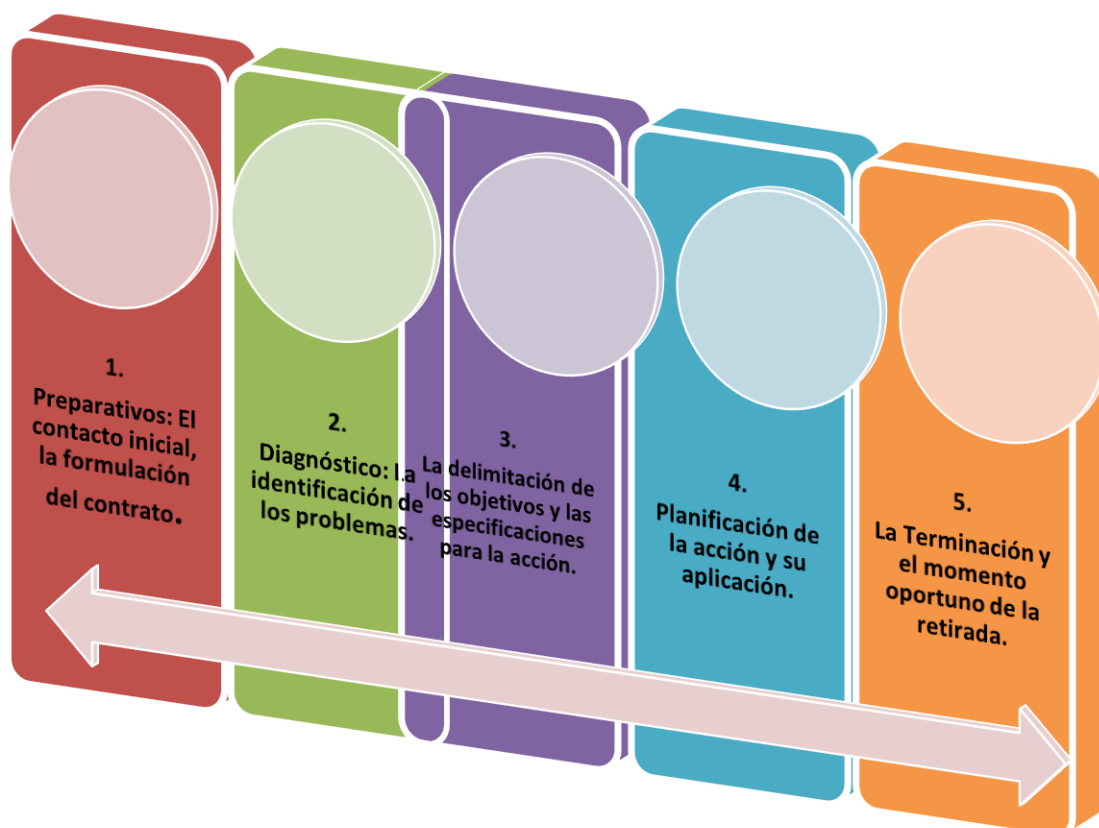
- Ha quedado completado;
- Se interrumpirá;
- Se proseguirá, pero sin la ayuda del consultor.

Al decidir poner fin a la tarea, el consultor y el cliente deben manifestar con claridad cuál de esas tres formas de terminación se aplica a su caso particular. No debe haber ninguna ambigüedad al respecto. No beneficia a nadie que el consultor esté convencido de que ha realizado un buen trabajo, mientras que el cliente sólo espera que el consultor se vaya para poner fin al proyecto. Por ese motivo, el consultor y el cliente deben determinar de forma conjunta si la tarea se debe calificar de éxito, fracaso o en alguna categoría entre esos dos extremos.

En segundo lugar, la retirada del consultor pone fin a la relación consultor- cliente. La atmósfera y la forma en que esa relación se interrumpe influirán en la motivación del cliente para continuar el proyecto y en su actitud con respecto al uso futuro de la misma organización de consultoría. A este respecto, el cometido no debe terminar con sentimientos dudosos y mixtos.

Lo ideal es que las relaciones que han existido durante la tarea hayan dado satisfacción a ambas partes.

PROCESOS DEL PROGRAMA DE CONSULTORIA:



PROGRAMA DE CONSULTORIA IES – USAT.:

En base a la propuesta para mejorar la oferta de consultoría en la USAT, los equipos de consultores diseñados para la ejecución y puesta en marcha de los servicios están conformados por profesionales de las escuelas de Ciencias Empresariales e Ingeniería Industrial y que de acuerdo al estudio realizado del mercado empresarial lambayecano están dirigidas a la atención de mejoras de las capacidades en las áreas de:

- Gestión Estratégica y de Mercadeo,
- Gestión financiera,
- Producción y Productividad,
- Proyectos, y
- Talento Humano

Los profesionales que integrarían los equipos de consultores estarían diseñados de la siguiente manera:

- Consultores que forman parte del staff con títulos de maestrantes y/o Doctores en Ciencias Empresariales e Ingeniería Industrial con 5 años de experiencia académica y en Servicios de Consultoría Pública (Colegiados) y privada.
- Que pertenezcan a la Facultad de Ciencias Empresariales e Ingeniería industrial, con mención en:
 - Administración de empresas.
 - Administración Hotelera y de Servicios.
 - Economía.
 - Contabilidad
 - Marketing y Ventas

¿Cómo debería funcionar?

Se ha señalado que en la constitución de la USAT cuenta con un área el Instituto Empresa y Sociedad que se vincula con el sector público y privado para dar servicios y como parte del trabajo se ha generado una alianza público privado entre el Ministerio de la Producción y la USAT para implementar un Centro de Desarrollo Empresarial, y es a través de ella, que de acuerdo al trabajo que estoy desarrollando, hacer la propuesta para la oferta de los servicios empresariales en la USAT para todas las empresas de la Región Lambayeque.

Después del análisis del sector, se ha logrado determinar algunas empresas que se les brindará servicios de consultoría:

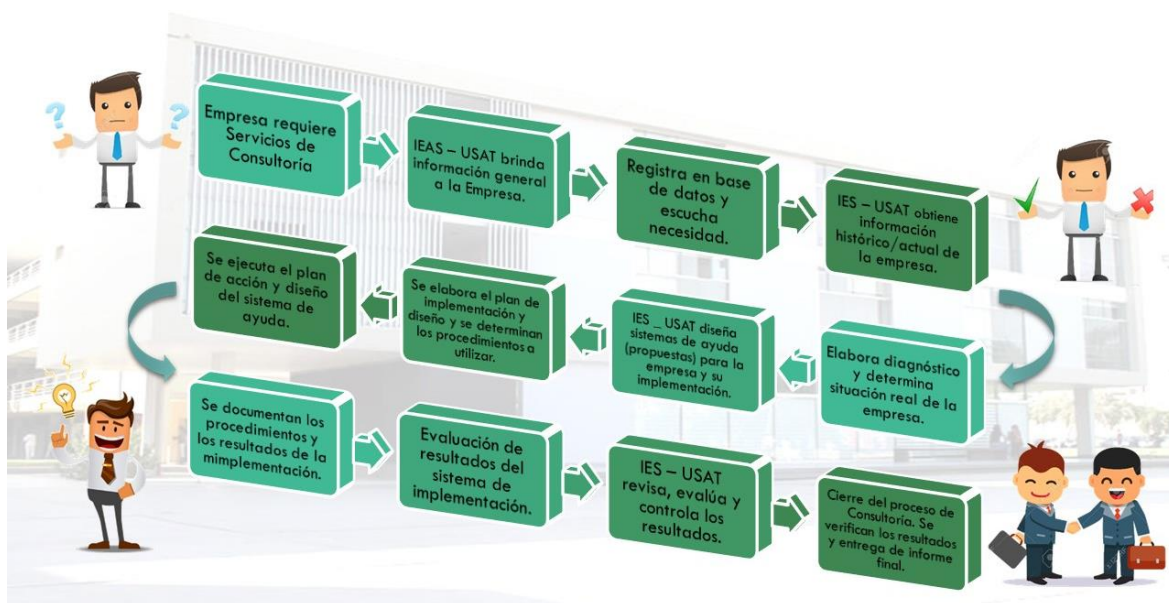
- Altomayo Perú SAC.
- Cogorno SA.

- Frutos Tongorrape SRL.
- Grupo Induamérica
- Nor Café SAC.
- Tankar Perú S.A.C.
- Credillantas Génesis EIRL
- Depósito Pakatnamú E.I.R.L.
- San Roque S.A.
- Molinera Agroindustrial Sol de Oro SAC

Consultorías que las empresas de la región desean desarrollar.

- Gestión Estratégica y de Mercadeo
- Gestión financiera
- Producción y Productividad
- Proyectos y
- Talento Humano

Flujograma de Servicios empresariales IES – USAT



Descripción del flujo de proceso de la consultoría

- La empresa (MYPE) llega a las oficinas IES – USAT, mediante invitación hecha por la institución o por otro medio que haya logrado generar su atención
- Se le da la bienvenida y el visitante manifiesta su deseo de poder requerir los servicios de Consultoría.
- Se le brinda información de “quienes somos” y los servicios que se brindan en la institución.
- Se registra a la empresa en la base de datos, luego se escuchan sus necesidades y problemas que requieren posiblemente de una asesoría empresarial.
- IES – USAT obtiene información histórica y actual de la empresa el cual ayuda a determinar el estado y condiciones en que se encuentra. Esta información es obtenida por dos medios: información primaria entregada por parte de la misma empresa interesada y la información secundaria que se obtiene por data de otros estudios similares u parecidos. Es necesario, además de lo conversado plasmar esta

información por escrito. Se estima que no se debería demorar más de 7 días para este primer acercamiento.

- Con la información obtenida, IES – USAT elabora el Diagnóstico de lo que acontece en todas las áreas o de algún lugar específico, esto ayudará a determinar la situación real actual de la empresa, conociendo sus debilidades y fortalezas con las cuales actuar. El tiempo va depender del tamaño de la información que se requiera, siendo como plazo mínimo 10 días o plazo máximo 30 días.
- Luego se diseña el sistema de ayuda, es decir se sugieren las propuestas con el fin de implementarlas. Por ejemplo, en el área de marketing, el diseño de un lanzamiento de producto; en el área de logística, el diseño de evitar los cuellos de botella con el ordenamiento de los inventarios, etc. Esta entrega no debería pasar de los 5 días. Esta propuesta de plan de implementación y diseño se desarrollará estableciendo metas claras, precisos y medibles que conlleven al logro de los objetivos.
- Es importante mantener una relación con el cliente por que en ciertos casos es necesaria su opinión y realizar tareas en conjunto para determinar qué es lo que más se adapta a la empresa, previa evaluación de las posibles opciones.
- Es menester que todos los procedimientos y resultados de la implementación se documenten con el fin de que existan controles internos que ayuden a una mejor gestión en las áreas.
- Ha llegado el momento de evaluar los resultados del sistema de implementación con el fin de determinar su eficacia de todo lo que se ha aplicado, luego de ello se verificará los resultados, recomendaciones y entrega del informe final.

8.2 Validación de la pertinencia del aporte

	Representatividad del área del ITEM											Claridad de redacción del ITEM										
	Demanda de Servicios de Consultoría en las Pymes											Demanda de Servicios de Consultoría en las Pymes										
Juez	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4	5	4	4	4	6	4	5	5	6	6	6	4	6	4	6	4	6	5	6	5	5
2	6	6	6	6	4	5	6	6	4	5	6	5	4	6	5	5	5	5	6	4	5	5
3	5	6	5	5	4	4	4	5	4	6	4	6	5	6	5	5	4	6	4	4	4	4
4	5	4	5	6	4	4	4	4	4	5	5	6	6	5	5	4	6	4	5	5	6	6
5	6	5	4	4	5	4	6	4	4	4	5	6	6	6	6	5	4	5	6	4	5	6
	87%	87%	80%	83%	70%	77%	80%	80%	70%	87%	87%	97%	83%	97%	83%	83%	77%	87%	87%	77%	83%	87%
	84%			78%				81%				92%			83%			83%				
	81%											86%										

Número de valores de la escala de valoración **7**
 Jueces o panelistas **5**
 Escala de medición

La validez de constructo intenta responder la pregunta ¿hasta dónde un instrumento mide realmente un determinado rasgo latente o una característica de las personas y con cuánta eficiencia lo hace? Es necesario poder mostrar evidencia de que, efectivamente, el instrumento mide el rasgo o constructo (s) que pretende medir. Los resultados permiten concluir que el coeficiente V de Aiken es el más adecuado para determinar este tipo de validez, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada. Se ha obtenido un 81% para la representatividad del área y un 86% para claridad en redacción. Ambos resultados positivos confirman que los instrumentos pueden ser utilizados.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La investigación permitió encontrar una demanda de servicios de consultoría por parte de las empresas PYMES en la región Lambayeque, se ha podido establecer que hoy más que nunca es una exigencia empresarial, pues el impulso de la economía y el crecimiento del país hacen que esta necesidad sea cada vez más satisfecha. Ante tal situación IES USAT está consciente y reconoce no estar a la altura de esta exigencia para lo cual está tomando las acciones necesarias para llevar a cabo las transformaciones necesarias para evaluar su rendimiento, recursos, sus necesidades y perspectivas futuras y lograr alcanzar los objetivos propuestos. La importancia radica en tener un staff completo de profesionales, construir equipos multidisciplinarios y sobre todo un portafolio con mucha experiencia.

La oferta de la consultoría empresarial en la región de Lambayeque es muy poca, son sólo algunas instituciones quienes se encargan de desarrollar este trabajo, por ejemplo, en el caso de las universidades, no hay ninguna que tenga un centro especializado para llevar a cabo esta tarea, todas prestan el servicio de manera general y no se identifica en el mercado uno más que otro. Por otro lado, algunas de índole particular han ido formándose a través de grupos de profesionales, tales como Consultoría & Gestión Empresarial SAC; CBC Consultoría & Asesoría Empresarial; Strategia, Consultoría y Capacitación Empresarial, entre otras. Por ese motivo, se hace más atractiva la idea de fortalecer al IES con el respaldo de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Es factible la propuesta de establecer un Programa de Servicios Empresariales para ofertar la Consultoría a través del IES en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo pues,

se ha determinado que existen los recursos necesarios, sino que hay la predisposición de la institución para su consolidación en el mercado. Se ha desarrollado todo un Programa de Servicios Empresariales afines a las necesidades que demanda el mercado empresarial en sus diferentes niveles, micro, pequeña, mediana y gran empresa. Se concluye que los servicios empresariales más requeridos de acuerdo con las necesidades del mercado son el Desarrollo Empresarial, Proyectos, Sistemas Industriales, Incubadora de negocios, Formación Empresarial, Asesoría Jurídica, Marketing y Ventas, Contabilidad y Finanzas y Desarrollo del talento humano. Para desarrollar estos servicios, se ha propuesto además la preparación del staff de Consultores y de los perfiles profesionales acorde a las exigencias.

RECOMENDACIONES

Por el estudio realizado y como análisis se presenta una nueva oportunidad de negocio a la Institución con la mejora de nuestra oferta de consultoría con el abanico de profesionales, cartera y staff; además el estudio nos muestra la necesidad por parte del empresariado de contar con profesionales con experiencia y que aporten valor, esto ayudará a introducir confianza a otras empresas en su deseo de contar con dichos servicios.

La propuesta de programa para mejorar la oferta de consultoría en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo es viable, se recomienda mejorar la oferta de consultoría y dar un impulso a los servicios, tanto en el diseño como en sus programas para corregir y perfeccionar la prestación de los servicios de consultoría para las empresas PYMES en la región en el menor tiempo posible con la finalidad de atender las demandas insatisfechas en la región logrando beneficios y posicionamiento lo que contribuirá a consolidar su prestigio.

La mejora de la oferta de consultoría, IES – USAT presentará los equipos de profesionales diseñados de manera coherente para crear un impacto dentro del mercado empresarial, esto con la finalidad de crear expectativas de ser los únicos como Institución universitaria de brindar servicios empresariales de primer nivel en todas las áreas que el mercado empresarial lo solicite. Esto ayudará a mantener y salvaguardar el prestigio de la USAT.

Por último, se recomienda que IES – USAT ante esta oportunidad aproveche al máximo su condición diferenciadora y su posicionamiento en el mercado.

X. MATERIALES DE REFERENCIA

10.1 Referencias Bibliográfica

- Albrecht, K. (1992). *Servicio al Cliente Interno*. México D.F.: Paidós.
- Aurich, J.; Mannweiler, C. & Schweitzer, E. (2010). How to design and offer services successfully. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. pp. 136-143.
- AMA. (19 de Octubre de 2016). *American Marketing Association*. Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Bengoechea, P. (1999). *Diccionario de Marketing*. España: Norma.
- Berdugo, C. (2014). Diseño y Desarrollo de Servicios: Una Nueva Perspectiva Desde el Ciclo de Vida. *interciencia*, 111-1114.
- BID, B. I. (31 de Enero de 2015). *BID*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/oficina-de-evaluacion-y-supervision/informe-anual-2015,19998.html>
- Block, P. (1999). *Consultoría sin fisuras*. Bogotá: Granica S.A.
- Bullinger, Hans-Jörg, and Peter Schreiner (2006), Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. *Service Engineering*, 53-84.
- Cardoso, R. C. ; Paiva, P. C. de A. ; Vilela, D., 2008. Performance of holsteins cows in pasture of *Cynodon dactylon* cv. Coast-cross supplemented with concentrate. *Ciênc. agrotec.*, Lavras, 33 (6): 1663 -1670
- CEPAL. (20 de Julio de 2001). *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: un análisis comparativo*. Santiago: CEPAL. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2696/S2001704_es.pdf
- Ceplan. (2011). *El Perú hacia el 2021*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Coca, L., & Lopez, M. S. (2015). Las MYPIMES se están convirtiendo en el motor económico de la economía en Centroamérica. *Summa*.
- Conocer. (29 de Enero de 2003). *Conocer*. Obtenido de <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&i dEstandar=205>
- Dhanesha KA, Hartman A, Jain AN (2009) A model for designing generic services. Paper presented at the IEEE Int. Conf. on Services Computing, SCC'09

- Drucker, P. (2001). *Gerencia para el futuro*. Barcelona: Norma.
- Economía. (25 de Enero de 2015). *Diccionario de Economía*. Obtenido de <http://www.economia48.com/#diccionariodeeconomia>
- Economía, R. A. (15 de Noviembre de 2016). *Revista América Economía*. Obtenido de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/>
- Empleo, G. R. (2014). *Diagnóstico Socio Económico Laboral de la región Lambayeque*. Chiclayo: GRTPE.
- Empleo, M. d. (2010). *Plan Nacional de Promoción y Formalización para la competitividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa 2005 - 2009*. Lima: MTPE.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Goldmark, L. (1996). *Servicios de desarrollo empresarial*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Goldstein, J. S. 2007. Behavioral enhancement of onshore transport by postlarval Caribbean spiny lobster (*Panulirus argus*). M.S. thesis. Old Dominion Univ.
- González, E. (2015). *Cambiando el pensamiento estratégico*. México D.F.: Planeta.
- Greiner, L., & Metzger, R. (2008). *Consulting to Management*. New York: Prentice Hall PTR.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Hara, P. (2006). *Service Consulting*. Madrid: Persa.
- Helio. (13 de Mayo de 2013). <http://heliiconsultoriapsicopedagogica.blogspot.pe/2013/05/antecedentes-historicos-de-la.html>. Obtenido de <http://heliiconsultoriapsicopedagogica.blogspot.pe/2013/05/antecedentes-historicos-de-la.html>
- Hurtado de Barrera, Jacqueline, “El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística” Sypal- Quiron ediciones, 5ta edición ampliada. Caracas, Venezuela 2007 / 183p.
- INEGI. (25 de Setiembre de 2010). *INEGI*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kimita, L., Nassir, J., Mao Tan, C., & Frey, J. (2009). *Control organizacional*. México D.F.: Luna Llena.

- Komoto, T. (2005). *Publics Organizations*. Barcelona: Luna.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas*. Ginebra: Organizacion Internacional de Trabajo.
- Lambayeque, G. R. (16 de Junio de 2016). *Gobierno Regional Lambayeque*. Obtenido de siar.minam.gob.pe/lambayeque/download/file/fid/46638
- Lasshof, B. (2005). *Produktivita t von Dienstleistungen*. FernUniversita: Dissertation.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. Madrid: Paraninfo.
- Merchán García, G., & Nivicela Villa, F. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora especializada en marketing para las PYMES de la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Muñoz Garzón, B. (2011). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría dedicada a gestionar la responsabilidad social empresarial en organizaciones de mediano tamaño de la ciudad de Bogotá D.C.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Nadler, Gerald and Hibino Shozo: *Breakthrough Thinking*, Rocklin: Prima Publishing and Communications, 1990.
- Negocios, G. y. (23 de Julio de 2012). *De Gerencia*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/>
- Pérez Martinto, P. &. (2014). *Un acercamiento al proceso de investigación científica. Conceptos, Paradigmas y Recomendaciones*. La Habana, Cuba.: Editora Académica Española.
- Pérez, J., & Trujillo, J. (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad EAN.
- Perú, G. d. (22 de Junio de 2011). *DECRETO SUPREMO N° 054-2011-PCM*. Obtenido de http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/DS-054-2011-PCM.pdf
- Perú, G. d. (21 de Octubre de 2014). *INEI*. Obtenido de www.inei.gob.pe
- Peter, S., & John, S. (2000). *Empresas y cambios*. México D.F.: Planeta.
- Peters, T. (2013). *Sinopsis de 50 claves para gestionar un centro de servicios profesionales*. México: Deusto.
- Raverdy, K. (2008). *Consultoras del siglo XXI*. México D.F.: Prentice Hall.

- República, P. d. (02 de Julio de 2003). *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds009-2003.pdf>
- Rojo, V. Á. (2015). Necesidades de información y orientación del alumnado de formación profesional en la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Dialnet*, 15-34.
- Sakao, T., & Shimomura, J. (2007). *Consultorías Empresariales*. México: McGraw Hill.
- SELA. (2014). *XL Reunion Ordinaria del Consejo Latinoamericano Caracas, Venezuela*. Caracas: SELA.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoria Administrativa*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Steele, F. (2006). *Consulting for Organization Change*. New York: Universidad de Michigan.
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa .
- Tan, L. (2009). *Empresas modernas*. Barcelona: Park.
- Tolentino, F. (2001). Retos de las PYMES frente a las Nuevas Condiciones de Productividad y Competitividad. *Revista de la Facultad de Ciencias Economicas*, 174 - 176.
- Tomasko, R. (2012). *En busca del crecimiento*. México: Paldos Empresa.
- Universitaria, S. N. (09 de Julio de 2014). *SUNEDU*. Obtenido de <https://www.sunedu.gob.pe/nueva-ley-universitaria-30220-2014/>
- Vecino, J. (10 de Diciembre de 2013). <http://www.degerencia.com/articulo/el-diseno-del-servicio-como-estrategia-del-exito-empresarial>. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/el-diseno-del-servicio-como-estrategia-del-exito-empresarial>
- Verdugo, C et.al. (s.f.). *Diseño y Desarrollo de* .
- Yang, C. (2010). *Organizaciones Exitosas*:. Bogotá: McGraw Hill.
- Zarza, P., & Iduarte, J. (2011). Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 23-31.
- Zúñiga, J. (20 de Mayo de 2015). Las pymes y la economía peruana. *La Republica*.

10.2 Anexos

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÒTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
Problema Principal: ¿En qué consistirá la propuesta del programa de servicios empresariales para mejorar la oferta del servicio de Consultoría Empresarial de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo?	Objetivo General: Analizar la implementación de un programa de servicios empresariales para ofertar el servicio de Consultoría Empresarial en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.	Hipótesis General: La propuesta de un programa de servicios empresariales permitirá mejorar la oferta del servicio de consultoría empresarial de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.	Variables de la Investigación. <u>Variable Independiente:</u> Programa de servicios empresariales <u>Variable Dependiente:</u> Oferta de servicio de consultoría empresarial	Para la Variable Independiente: Para la variable Dependiente

ANEXO 2: Encuesta de Demanda de Servicios de Consultoría en las Pymes de la Región de Lambayeque

Reciba un saludo cordial en nombre de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Agradecemos nos pueda brindar 10 minutos de su tiempo para llenar la presente encuesta:

1.- Marque que tipo de RAZÓN SOCIAL es su empresa.

- EIRL
- SAC
- SA
- SCRL
- Otro:

2.- ¿Cuál es el tamaño de la empresa según el número de trabajadores?

- MICRO EMPRESA. Menor a 10 trabajadores
- PEQUEÑA EMPRESA Menor a 50 trabajadores
- MEDIANA EMPRESA Menor a 250 trabajadores
- GRANDE EMPRESA Igual o Mayor a 250 trabajadores.

3.- ¿Ha demandado servicios de consultoría empresarial? Si la respuesta es NO, continúe con la pregunta 10.

- SÍ
- NO

4.- ¿Con que frecuencia durante un año utiliza servicios de consultoría? (VECES/AÑO)

Si la respuesta es " Nunca" , continuar con la pregunta 10.

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- Más de 4 veces al año
- Nunca

5.- ¿Con qué servicio de consultoría cuentas actualmente?

6.- ¿Qué tipo de empresas le han brindado este servicio?

- Consultor independiente
- Firma consultora
- Consultora universitaria

7.- ¿Cuáles son los principales atributos y beneficios que espera de un servicio de consultoría?

- Experiencia empresarial
- Metodología consistente
- Institución reconocida
- Staff de consultores colegiados y certificados
- Acompañamiento guiado durante el proceso
- Adaptación de las necesidades
- Confianza
- Seguridad
- Otro:

8.- ¿En qué áreas ha utilizado servicios de consultoría?

- Sistemas de gestión
- Gestión estratégica y mercadeo
- Evaluación de proyectos
- Gestión ambiental empresarial
- Gestión del talento humano
- Producción y productividad
- Derecho corporativo
- Otro:

9.- ¿Cómo le ha ido con estos servicios de consultoría?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal

10.- ¿Qué servicios de consultoría le gustaría recibir?

- Sistema de gestión
- Gestión estratégica y mercadeo
- Evaluación de proyectos
- Gestión ambiental empresarial
- Gestión del talento humano
- Producción y productividad
- Derecho corporativo
- Gestión tributaria y financiera
- Otro:

11.- ¿Cómo considera que debe ser el sistema de pago por servicios de consultoría?

- 100 % Anticipado
- 50 % Anticipado
- 100 % Final
- Por cuotas
- Otro:

ANEXO 3: CONVENIO MARCO DE ALIANZA INTERUNIVERSITARIA - LAMBAYEQUE



CONVENIO MARCO DE ALIANZA INTERUNIVERSITARIA PARA EL DESARROLLO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE ENTRE LA UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN, LA UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO, LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE Y LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO.

Conste por el presente documento el convenio marco de alianza y cooperación que suscriben de una parte las universidades de la región Lambayeque

La **UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO** con RUC. N° 20395492129, con domicilio legal en Av. San Josemaría Escrivá de Balaguer 855 – Chiclayo, Departamento de Lambayeque, debidamente representado por su Rectora, **Dra. Patricia Julia Campos Olazábal**, identificada con DNI N° 06065105, facultada según resolución N° 191-2014-USAT-CU, del 22 de agosto de 2014. .

La **UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN** con RUC. N° 20479748102, con domicilio legal en Km 5 carretera Pimentel – Chiclayo, Departamento de Lambayeque, debidamente representado por su Rector, **Dr. Humberto Llampén Coronel**, identificado con DNI N° 17871534, facultado según Acta de Sesión Extraordinaria de Junta General de Accionistas del 16 de marzo del 2005

La **UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO** con RUC. N° 20209239541 , con domicilio legal en Km 3.5 carretera Pimentel – Chiclayo, Departamento de Lambayeque, debidamente representado por su Rector, **Dr. Alberto Felipe Ortiz Prieto**, identificado con DNI N° 16488132 , facultado según Resolución Rectoral N° 260-2015 -CU-UDCH del 02 de julio del 2015.

La **UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE** con RUC. N° 20587395978, con domicilio legal en Calle Tacna 065– Chiclayo, Departamento de Lambayeque, debidamente representada por su Rector, **Dr. Juan Pablo Moreno Muro**, identificado con DNI N° 16624515, facultado según Resolución N° 001-2014-JGA/UDL del 21 de noviembre de 2014

La **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO** con RUC. N° 105685875, con domicilio legal Av. Juan XXIII 391 Lambayeque – Chiclayo, departamento de Lambayeque, debidamente representado por su rector, **Dr. Mariano Agustín Ramos García**, identificado con DNI N° 16650200 y designado mediante resolución de Asamblea Universitaria N° 07-2012-COG-AU, de fecha 10 de setiembre del 2012.



A quienes en adelante se les denominará **LAS UNIVERSIDADES**, establecido en los términos y condiciones siguientes:

1. CLÁUSULA PRIMERA: DE LAS INSTITUCIONES

Son instituciones educativas con personería jurídica privada, cuya misión es la formación integral de profesionales y la investigación.

1.1. LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, es una institución promovida y patrocinada por el Obispado de Chiclayo, Perú; fundada por Mons. Ignacio María de Orbegozo y Goicoechea. Es una universidad de derecho privado, sin fines de lucro y de duración indeterminada. Es una comunidad de profesores, estudiantes y graduados, consagrados al estudio, la investigación y la difusión de la verdad con autorización definitiva de funcionamiento expedida por CONAFU mediante resolución N° 116-2005-CONAFU del 11 de mayo del 2005.

1.2. LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN es una persona jurídica de derecho privado, del más alto nivel académico, con autonomía en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico; se rige por sus propios Estatutos en el marco de la Constitución Política del Perú y las Leyes, inscrita en la Partida Registral N° 11019721 del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral II – Sede Chiclayo, creada por Resolución N° 575-99-CONAFU de fecha 5 de julio de 1999, y con Resolución N° 104-05-CONAFU de fecha 28 de marzo del 2005.

1.3. LA UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO, es persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro; creada por Ley N° 24086 del once de enero de 1985. Está constituida por sus profesores, estudiantes y graduados. El personal administrativo y de servicios participa en la realización de los fines de la Universidad. Es una institución autónoma en lo académico, económico, normativo y administrativo, su función es la de impartir educación superior; promover la investigación científica y tecnológica; motivar la creación intelectual y artística; y la formación profesional y cultural. La Universidad se proyecta a la comunidad local, regional y nacional, con el propósito de contribuir al desarrollo del país.

1.4. LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE SAC – UDL, es una persona jurídica de derecho privado, integrada por docentes, estudiantes y graduados. Se dedica a la formación profesional, investigación, difusión del conocimiento y la cultura, extensión y proyección social. Tiene autonomía académica, económica, normativa, de gobierno y administrativa con autorización de la Resolución N° 010-2010-CONAFU y dentro del marco de la Constitución y de la Ley Universitaria vigente.

1.5. LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, es una institución pública de educación superior, integrada por profesores, estudiantes y graduados, dedicada a la



US



UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN



UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE



investigación científica, la enseñanza el estudio la promoción de la cultura y la proyección social. Tiene autonomía académica, administrativa, normativa y económica.

2. CLAUSULA SEGUNDA : DE LA BASE LEGAL

- 2.1. Constitución Política del Perú.
- 2.2. Ley N° 30220 Ley universitaria.
- 2.3. Ley N° 27444 Ley del procedimiento administrativo general.
- 2.4. Decreto supremo N° 034-2008-PCM, que aprueba la calificación de organismos públicos de acuerdo a lo dispuesto por la Ley N° 29158.
- 2.5. Decreto Legislativo N° 1071 que norma el arbitraje.

3. CLÁUSULA TERCERA : DEL OBJETO DEL CONVENIO

- 3.1. El presente convenio tiene por finalidad establecer los mecanismos y acuerdos de colaboración/cooperación interinstitucional entre las instituciones , para promover e implementar acciones y medidas orientadas a transferir capacidades y tecnologías de innovación e investigación en las áreas de agricultura e ingenierías, educación, recursos hídricos, deporte, identidad cultural, ciencias de la salud (medicina humana, enfermería), turismo, servicios de asesoría legal ; así como también la formulación y ejecución de proyectos de inversión publico privados, entre otras.
- 3.2. Mediante el presente convenio, **LAS UNIVERSIDADES**, proponen establecer una Alianza Interuniversitaria para favorecer el desarrollo social y económico de la Región Lambayeque, que permite trabajar en conjunto proyectos bajo el modelo MAC (Multiactor, apalancamiento y de corresponsabilidad).
- 3.3. El presente Convenio por su naturaleza no tiene carácter contractual por tanto, establece principios generales y condiciones bajo las cuales se cumplirán los objetivos del Convenio, para cuyo efecto **LAS UNIVERSIDADES** de común acuerdo, podrán suscribir convenios específicos.
- 3.4. Mediante el presente convenio **LAS UNIVERSIDADES** podrán establecer las relaciones de cooperación internacional para la colaboración de actividades académicas y científicas, intercambio de estudiantes, personal docente y de investigación, intercambio de publicaciones y otros materiales de interés común y el desarrollo de proyectos de cooperación conjunta, que pueden incluir cualquiera de las disciplinas representadas en cada de las instituciones que conforman esta alianza.



US



UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN



UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE



4. CLAUSULA CUARTA: METAS Y FORMA DE LA COOPERACIÓN

4.1. Para el cumplimiento de los fines del presente convenio, las partes promoverán y/o suscribirán los convenios específicos pertinentes, los mismos que deberán proporcionar información detallada sobre los objetivos y tareas correspondientes a cada una de las partes.

Las actividades colaborativas que se formulen en los convenios específicos, deberán contener obligatoriamente lo siguiente:

- a) Definición del objetivo que se persigue
- b) Descripción del plan de trabajo, incluyendo las distintas fases del mismo, el cronograma de actividades y el presupuesto.
- c) Las actividades a realizar.
- d) Las obligaciones específicas de cada una de las partes.
- e) Requerimiento de personal, medios materiales de acuerdo al plan de trabajo, especificando el aporte de las partes.
- f) Normatividad para la coordinación, ejecución y seguimiento del proyecto o programa.
- g) Designación de coordinadores, dos por cada una de las partes, titular y alterna, quienes se responsabilizarán por la marcha del convenio específico.

4.2. Los convenios específicos se registrarán por sus propias cláusulas, respetando las disposiciones del presente convenio marco.

5. CLÁUSULA QUINTA: DE LOS COMPROMISOS DE LAS PARTES

En virtud del presente convenio, **LAS UNIVERSIDADES** se comprometen a:

- a. Participar propositivamente en el todo el proceso de la gestión del proyectos, materia del presente convenio.
- b. Brindar iniciativas de emprendimiento
- c. Aportar conocimientos.
- d. Coorganizar las actividades relacionadas con capacitaciones y asistencia técnica para los socios del proyecto.
- e. Identificación, priorización, formulación, ejecución, evaluación y monitoreo de proyectos/programas de investigación, desarrollo tecnológico, fortalecimiento/desarrollo de capacidades en grupos de interés local para ser ejecutados por las facultades o dependencias de **LAS UNIVERSIDADES**.
- f. Asesoramiento mutuo en cuestiones relacionadas con las actividades científicas, técnicas, académicas y administrativas de las partes.
- g. Organización y ejecución de actividades comunes relacionadas con la investigación científica, desarrollo tecnológico y promoción social.



UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN



UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE



- h. Organizar y desarrollar eventos académicos especializados para el fortalecimiento de capacidades en docentes de instituciones educativas, organizaciones de pequeños productores.
- i. Identificación y desarrollo de proyectos de tesis, a nivel de pre y post grado
- j. Organizar y desarrollar jornadas/acciones de extensión universitaria y proyección social en el ámbito de Lambayeque.
- k. Planificar y evaluar periódicamente el presente convenio y sus instrumentos complementarios, así como también los proyectos y programas de desarrollo.
- l. Otras actividades de interés mutuo dentro de las disponibilidades de las partes o de actividades que constituyan objeto del presente convenio marco.
- m. La participación de los profesionales de las partes en la ejecución de proyectos/programas de investigación científica y tecnológica, se sujetarán a las normas técnicas y administrativas de la institución que proponga el proyecto/programa o donde se acuerde su ejecución.

6. CLÁUSULA SEXTA : FINANCIAMIENTO

- 6.1. Los proyectos, programas o actividades que se realicen en aplicación del presente convenio y los convenios específicos que de él se deriven, deberán estar debidamente presupuestados y financiados por las partes, según se establezcan en sus presupuestos institucionales o en su defecto asegurar el financiamiento o co-financiamiento de otras fuentes, según la tipología de proyectos o programas.
- 6.2. Las partes involucradas realizarán en forma conjunta las gestiones necesarias para el financiamiento de los programas, proyectos y actividades derivadas de los convenios específicos respectivos.
- 6.3. En este convenio entre **LAS UNIVERSIDADES** no existe financiamiento de por medio, los proyectos serán dados por los cooperantes nacionales e internacionales y los fondos concursales del estado.

7. CLAUSULA SÉPTIMA : DE LA SUPERVISIÓN Y COORDINACION

- 7.1. Para la ejecución del Convenio, las partes designarán los coordinadores quienes serán responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación del mismo, conformado por dos (2) representantes, un titular y un suplente, por cada una de las partes.
- 7.2. Los coordinadores de las partes tendrán la responsabilidad de proponer los proyectos/programas de actividades académicas de investigación científica y de desarrollo tecnológico y, de conducir la elaboración del plan de trabajo y presupuesto.
- 7.3. **LAS UNIVERSIDADES** designarán como sus coordinadores a las siguientes personas:



- Por **LA UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO** se nombra representante titular al **Mgtr. Rudy Salazar Cabrera** y representante alterno al **Lic. Dante Mauricio Bulnes Davies**.
- Por **LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN** se nombra representante titular al **Lic. Carlos Joel Yturregui Montalvo** y representante alterno al **Mg. Jorge Eduardo Lujan López**.
- Por **LA UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO** se nombra representante titular a la **Lic. Patricia Eggart Caramutti** y representante alterno al **Lic. José Chiroque Ramos**.
- Por **LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE** se nombra representante titular a la **Lic. Lucila del Carmen Huamán Rivas** y representante alterno al **Mgtr. Milagros Cabezas Martínez**.
- Y Por **LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO** se nombra representante titular a la **Msc. María Victoria Lora Vargas** y representante alterno al **Dr. Carlos Eduardo Villanueva Aguilar**.

8. CLÁUSULA SÉPTIMA: DEL COMITÉ DE ÉTICA

- 8.1. **LAS UNIVERSIDADES** deberán conformar un comité, que velara por el cumplimiento y exigencias éticas para el desarrollo de los proyectos y el comportamiento de sus integrantes. Del mismo modo los miembros elegidos deberán firmar un compromiso escrito de su aceptación de participar activamente en el comité y garantizar la confidencialidad de los asuntos y materias tratadas.

9. CLÁUSULA NOVENA : DE LAS MODIFICACIONES

- 9.1. Si en la ejecución del presente convenio marco y/o de los convenios específicos, fuera necesario definir criterios o mecanismos para su mejor ejecución, o modificar los términos acordados, las partes suscribirán las adendas correspondientes. Las mencionadas adendas serán suscritas por los coordinadores designados por las partes y deberán contar con el conocimiento y autorización de los representantes legales de **LAS UNIVERSIDADES**. Del mismo modo, las partes podrán introducir modificaciones y/o ampliaciones al presente convenio, como resultado de las evaluaciones periódicas que se realicen durante el tiempo de su vigencia.

10. CLÁUSULA NOVENA : DE LA VIGENCIA



USC



UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN



USAT
Universidad Católica
Santo Toribio de Mogro



UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE



10.1. El presente convenio entrará en vigencia a partir de la fecha de su suscripción y tendrá una duración de 05 años calendario contados desde la firma del presente convenio; pudiendo ser renovado, previo acuerdo de la partes, para lo cual una de las Partes cursará una carta con treinta (30) días de anticipación antes de su vencimiento. De aprobarse la prórroga se suscribirá la adenda respectiva, la cual formará parte integrante del presente convenio.

10.2. En cualquier caso, cualquiera de las partes podrán separarse del presente convenio, sin expresión de causa, siempre que exista de por medio un previo aviso de 30 días calendarios, no comprometiendo el cumplimiento integral de las actividades iniciadas.

A fin de no generar responsabilidades políticas y económicas para ninguna de las partes.

11. CLAUSULA DECIMA: DE LA DISOLUCION DEL CONVENIO

Se podrá dar por concluido el presente convenio, en los siguientes casos:

- 11.1. Por incumplimiento de las obligaciones de cualquiera de las partes.
- 11.2. Por caso fortuito o fuerza mayor, debidamente comprobada.
- 11.3. Por mutuo acuerdo.
- 11.4. Por vencimiento de su plazo de vigencia, sin que haya sido renovado.
- 11.5. Si alguna de las partes deseara dar por concluido sin expresión de causa el presente convenio, debe notificar por escrito a la otra parte, con una anticipación no menor de 30 días calendarios.
- 11.6. Las actividades que se encuentran en ejecución continuarán hasta su conclusión, aunque el presente convenio esté concluido o haya sido declarado resuelto.

12. CLÁUSULA DECIMA PRIMERA : DE LA CESIÓN

- 12.1. Ninguna de las partes puede transferir total o parcialmente los compromisos y actividades materia del presente convenio marco o de los convenios específicos que a su amparo se suscriban, teniendo las partes responsabilidad total sobre su ejecución y cumplimiento.

13. CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA : DE LA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

- 13.1. Toda discrepancia o controversia derivada de la interpretación o incumplimiento del presente convenio, se resolverá mediante la coordinación entre las partes, siguiendo las reglas de concertación, buena fe y común intención.
- 13.2. Las partes acuerdan que cualquier controversia relacionada con la interpretación, validez o ejecución del presente convenio marco será resuelta mediante trato directo, utilizando para ello la normatividad vigente, así como la apreciación crítica y razonada de los hechos que susciten la divergencia, dejando constancia del



US



UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN



UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE



acuerdo a través de la suscripción del acta correspondiente, la cual pasará a formar parte integrante del presente convenio.

- 13.3. En tal sentido, las partes se comprometen a brindar sus mejores esfuerzos para lograr una solución armoniosa. No obstante ello, de persistir el conflicto o controversia, ésta será resuelta de acuerdo a las disposiciones contenidas en el decreto legislativo N° 1071, que norma el arbitraje.

14. CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA: DE LA CONFORMIDAD DE LAS PARTES

- 14.1. En señal de conformidad con los términos expresados, en el presente convenio marco; las partes lo suscriben en 05 ejemplares originales, en la ciudad de Chiclayo, a los 30 días del mes de octubre del año 2015.

Dra. Julia Patricia Campos Olazábal

Rectora

Univ. Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Dr. Humberto Llampén Coronel

Rector

Univ. Señor de Sipán

Dr. Alberto Ortiz Prieto

Rector

Univ. Particular de Chiclayo

Dr. Mariano Agustín Ramos García

Rector

Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo

Dr. Juan Pablo Moreno Muro

Rector

Universidad de Lambayeque



Memoria – Convenio marco de Alianza Interuniversitaria para el Desarrollo Integral de la Región Lambayeque

Memoria

El convenio marco de Alianza Interuniversitaria para el desarrollo integral de la región Lambayeque, busca establecer los mecanismos de cooperación interinstitucional entre las universidades, para promover acciones enmarcadas en la investigación, para transferir conocimientos, que tengan impacto en el desarrollo económico, social y ambiental, y liderar proyectos financiados por fondos concursables del estado y de cooperantes nacional e internacional.

De esta forma, las universidades dan un ejemplo de institucionalidad y responsabilidad social en fines y objetivos mutuos, alineados con las políticas internacionales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio que busca ayudar a las poblaciones más pobres y vulnerables a salir de la pobreza y las Políticas nacionales como el Plan Bicentenario y los Planes de Desarrollo Concertado Regional que marcan la pauta para desarrollar proyectos sobre una necesidad real en el ámbito empresarial y gubernamental.

Rectores y representantes de las Universidades

- Dra. Patricia Campos Olazábal – Rectora Univ. Católica Sto. Toribio de Mogrovejo
- Lic. Luis Bermúdez Malca – Adm. Graí. Univ. Católica Sto. Toribio de Mogrovejo
- Dr. Humberto Llempén Coronel – Rector Universidad Señor de Sipán.
- Dr. Alberto Felipe Ortiz Prieto – Rector Universidad Particular de Chiclayo.
- Dr. Juan Pablo Moreno Muro – Rector Universidad de Lambayeque.
- Dr. Mariano Agustín Ramos García – Rector Universidad Pedro Ruiz Gallo.

ANEXO 4: BASES LEGALES QUE DETERMINAN LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES DE CONSULTORIA EN EL PERÚ.

Alineamiento estratégico



A efectos de determinar en que se sustenta la propuesta de nuestro trabajo es que el área encargada, el Instituto Empresa Sociedad, IES está sujeto a un plan para mejorar la oferta de los servicios empresariales para la atención de la demanda existente en la región en base a un Alineamiento Estratégico.

Ejes Estratégicos:

El Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. DS. N° 054 – 2011. PCM., señala que el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional remitido por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN ha sido formulado sustentándose en la Declaración Universal de los

Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Que, en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional mencionado se definen seis ejes estratégicos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de personas.
2. Oportunidades y acceso a servicios.
3. Estado y Gobernabilidad.
4. Economía, competitividad y empleo.
5. Desarrollo regional e infraestructura.
6. Recursos naturales y ambiente.

Proponiendo para cada uno de ellos los objetivos, lineamientos, prioridades, metas y programas estratégicos.

Los objetivos del milenio.

OBJETIVO NACIONAL: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y eco sistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo

El objetivo es lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, a fin de garantizar su conservación para las generaciones futuras, así como el

derecho de las personas a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de sus vidas.

El logro de este objetivo requiere de la acción decidida del Estado y el fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental para la regulación del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la calidad ambiental, la creación de incentivos económicos que estimulen una buena gestión ambiental, y el establecimiento de mecanismos eficaces de supervisión y fiscalización ambiental de las empresas. A ello deben agregarse medidas adecuadas para la adaptación del país al cambio climático y el impulso de mecanismos de información y participación ciudadana, así como la educación ambiental en todos los niveles educativos.

EL PLAN BICENTENARIO CEPLAN.

El gobierno peruano a través del Decreto Supremo N° 054 – 2011 – PCM ha aprobado el Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021.

Que mediante del Decreto Legislativo N° 1088 se crea y se regula la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el funcionamiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho.

En su artículo 5, numeral 5.1 dispone que el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN es el organismo técnico especializado, adscrito a la Presidencia del Consejo de

Ministros, que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.

Que conforme al numeral 6 del artículo 10 del Decreto Legislativo N° 1088 constituye función del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN presentar a consideración del Presidente del Consejo de Ministros, para su posterior presentación al Consejo de Ministros el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que deberá contener los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y la definición de las acciones de orden estratégico para el desarrollo armónico y sostenido del país.

Que el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, previa aprobación de su Consejo directivo en sesión realizada el 12 de Agosto de 2010, ha procedido a remitir a la Presidencia del consejo de Ministros para su consideración, el Plan Nacional de Desarrollo Nacional denominado: Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021.

Que, el indicado Plan Estratégico de Desarrollo Nacional remitido por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN ha sido formulado sustentándose en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Que, en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional mencionado se definen seis ejes estratégicos:

7. Derechos fundamentales y dignidad de personas.
8. Oportunidades y acceso a servicios.
9. Estado y Gobernabilidad.

10. Economía, competitividad y empleo.

11. Desarrollo regional e infraestructura.

12. Recursos naturales y ambiente.

Proponiendo para cada uno de ellos los objetivos, lineamientos, prioridades, metas y programas estratégicos.

Que, la formulación del PLAN BICENTENARIO: El Perú hacia el 2021, se ha realizado en un proceso eminentemente participativo, en el que han intervenido, entre otros, representantes de entidades del gobierno nacional, gobiernos regionales, organismos constitucionales autónomos y entidades privadas, así como de organismos no gubernamentales, entidades cooperativas, colegios profesionales, instituciones académicas y de entidades gremiales.

Que, además en la formulación de dicho documento se han tenido en cuenta las propuestas y recomendaciones recabadas, luego de un amplio proceso de Consulta Nacional, llevado a cabo por internet y a través de talleres multiregionales, regionales y locales, con la participación de entidades y organizaciones públicas y privadas a nivel nacional.

Que, luego de evaluar y consolidar las sugerencias recibidas respecto del proyecto del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – Plan Bicentenario 2011 – 2021, y considerando que el mismo cuenta con la aprobación del Foro del Acuerdo Nacional, por acuerdo adoptado en su reunión llevada a cabo el 18 de Enero del 2011, por convocatoria de la Presidencia de la República, corresponde su aprobación por el Consejo de Ministros.

De conformidad con lo dispuesto en el inciso B) del Artículo 118 de la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – Ley N° 29158 y el Decreto Legislativo N° 1088; y

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

DECRETA:

Artículo 1.- Aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado PLAN BICENTENARIO: El Perú hacia el 2021, presentado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, que en Anexo forma parte integrante del presente Decreto supremo.

Artículo 2.- Ajuste de los Planes Estratégicos.

Las entidades conformantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico ajustarán sus Planes Estratégicos a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional denominado: PLAN BICENTENARIO: El Perú hacia el 2021.

Artículo 3.- Publicación y difusión del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

Disponer la publicación del presente decreto supremo en el Diario Oficial El Peruano, y la publicación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado: PLAN BICENTENARIO: El Perú hacia el 2021, en el portal del del Estado Peruano (www.Peru.gob.pe), en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe) y en los Portales Institucionales de todos los ministerios, el mismo día de

la publicación del decreto supremo en el diario Oficial, para su adecuada y oportuna difusión e implementación.

Artículo 4.- Refrendo.

El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y por los Ministros de Relaciones Exteriores, Defensa, Economía y Finanzas, Interior, Justicia, Educación, Salud, Agricultura, de la Producción, de Comercio Exterior y Turismo, Energía y Minas, Transportes y Comunicaciones, Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ambiente y Cultura y por los Ministros de Trabajo y Promoción del Empleo y de la Mujer y Desarrollo Social.

Dado en la Casa de Gobierno en Lima a los veintidós días del mes de xxxxxx del año dos mil once.

Empleo y de la Mujer y Desarrollo Social.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintidós días del mes de xxxxxx del año dos mil once.

ALAN GARCÍA PÉREZ
Presidente Constitucional de la República

MIGUEL FIGUEROA MEDINA
Ministro del Interior

SMAEL BENAVENTE FERREYROS
Ministro de Economía y Finanzas

JUAN GOSIO AGUÑA
Ministro de Cultura

JOSÉ VÍCTOR RAMÍREZ
Ministro de Agricultura

CISARIO DEL PILAR FERNÁNDEZ
Presidenta del Consejo de Ministros

JUAN MANUEL SANCHEZ
Ministro de Justicia

JUAN MANUEL SANCHEZ
Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

VICTOR RAMIRO DIAZ CHAVEZ
Ministro de Educación

VIRGINIA BORRA TOLEDO
Ministra de la Mujer y Desarrollo Social

EDUARDO FERREYROS KUPPER
Ministro de Comercio Exterior y Turismo

ANTONIO JOSÉ BRACK EGG
Ministro del Ambiente

(PLAN BICENTENARIO: El Perú hacia el 2021).

ANEXO 5: PLAN CONCERTADO REGIONAL LAMBAYEQUE.

Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021 147

Gobierno Regional de Lambayeque

**EJES ESTRATÉGICOS DE INTERVENCIÓN, OBJETIVOS ESTRATEGICOS,
POLITICAS, ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y/O PROYECTOS.**

Ejes Estratégicos del Plan.

Teniendo en cuenta la visión concertada para el desarrollo regional al 2021 del

Departamento de Lambayeque, el presente plan define los siguientes ejes estratégicos de intervención:

- EJE ESTRATÉGICO I: Inclusión e integración socio cultural y acceso a servicios sociales básicos.
- EJE ESTRATÉGICO II: Competitividad económica-productivo e innovación.
- EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y gestión pública.
- EJE ESTRATÉGICO IV: Gestión territorial y ambiental.

Objetivos Estratégicos

Para cada uno de los ejes estratégicos mencionados durante el proceso de planeamiento se definió nueve grandes objetivos estratégicos que se necesitan lograr para alcanzar la visión concertada de desarrollo del departamento de Lambayeque.

a) Eje estratégico I: Inclusión e integración socio cultural y acceso a servicios sociales básicos.

Objetivos estratégicos:

1. Las brechas de naturaleza social, económica, cultural, política e institucional se han reducido sustancialmente, logrando mayor equidad entre hombres y mujeres, grupos sociales y población vulnerable, contribuyendo a la reducción de la pobreza total y extrema regional en cincuenta por ciento en relación al año 2009.

2. La sociedad lambayecana en su diversidad ha logrado mayores niveles inclusión, integración e identidad socio cultural, en el marco de los derechos y obligaciones de las personas, que facilita mayor participación en la vida social, económica y política de mujeres y hombres.

b) Eje estratégico II: Competitividad económico-productivo e innovación.

Objetivos estratégicos:

3. El nivel de competitividad regional se ha incrementado sostenidamente, posicionando al departamento de Lambayeque dentro de los cinco departamentos con mejores índices a nivel nacional.

Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021 148

Gobierno Regional de Lambayeque

4. El sistema productivo regional de Lambayeque es diversificado en base al impulso de sus corredores económicos, el desarrollo económico local y sustentado principalmente en la sostenibilidad de la agroindustria, turismo, comercio y gastronomía.

5. Consolidar y posicionar a Chiclayo como la metrópoli regional, eje de articulación y de negocios del norte peruano, y el corredor económico Motupe - Olmos se posiciona como el nuevo eje agroexportador del Perú.

c) Eje estratégico III: Gobernabilidad y gestión pública.

Objetivos estratégicos:

6. La institucionalidad del estado y la sociedad civil se encuentran fortalecidas y conjuntamente con el sector privado participan activamente de los procesos de desarrollo del departamento.

7. La administración pública regional y local es moderna y eficiente, basada en una gestión por resultados que practica la transparencia y la ética pública, que fortalece el proceso de descentralización del país.

d) Eje estratégico IV: Gestión territorial y ambiental.

Objetivos estratégicos:

8. Lambayeque utiliza de manera sostenible sus recursos naturales (agua, suelo, aire) y conserva los ecosistemas y los procesos de su medio físico.

9. Lambayeque ha reducido los niveles de vulnerabilidad de la población frente a amenazas naturales y antrópicas y cuenta con capacidades desarrolladas para la gestión del territorio y del riesgo por desastres.

(Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021 147)

Este alineamiento estratégico nos ha llevado a determinar la demanda existente para la mejora de los servicios empresariales que se hace manifiesta en la Región Lambayeque para la atención a las MIPIMES que por sus características de falencias en cuanto a capacidades de gestión son oportunas de atención.

ANEXO 6: MODELO DE CONTRATO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Como constancia, señalamos una copia de contrato por servicios empresariales:

COPIA DE CONTRATO POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL

CONTRATO DE CONSULTORIA PARA DETERMINAR OFERTA, DEMANDA Y PROYECCION DEL TRANSPORTE TERRESTRE URBANO INTERPROVINCIAL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.

Conste por el presente documento el Contrato de Consultoría Externa que celebran de una parte los señores ING. LUCIO ASALDE VIVES, identificado con documento de identidad N° 16490034, con domicilio en la calle Francisco Cúneo N° 570 Int. 306 Urb. Patazca, Chiclayo - Lambayeque, el ECO. LUIS VIGIL URDIALES, identificado con documento de identidad N° 06031922, con domicilio en la calle Las Malvinas N° 260 Urb. San Eduardo. Chiclayo, Lambayeque, y el ARQ. HEVER DE LOS ANGELES GARCIA RAMIREZ identificado con documento de identidad N° 17610113, con domicilio en la calle Juan Cuglievan N° 936 Chiclayo - Lambayeque a quienes en lo sucesivo se les denominará LOS CONTRATANTES y de otra parte la UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, con RUC N° 20395492129, con domicilio en Avenida Josemaría Escrivá N° 855, Provincia de Chiclayo, debidamente representado por su Administrador General LIC. LUIS BERMÚDEZ MALCA, identificado con DNI N° 07415371, a quien en adelante se le denominará LA CONTRATISTA en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

CLAUSULA PRIMERA.- DE LAS PARTES

LA CONTRATISTA es una Universidad promovida y patrocinada por el Obispado de Chiclayo, Perú; fundado por Mons. Ignacio María de Orbegozo y Goicochea. Es una universidad de derecho privado, sin fines de lucro y de duración indeterminada. Es una comunidad de profesores, estudiantes y graduados, consagrados al estudio, la investigación y la difusión de la verdad con Autorización Definitiva de Funcionamiento expedida por CONAFU MEDIANTE Resolución N° 116 – 2005 – CONAFU del 11 de mayo de 2005.

LOS CONTRATANTES son personas naturales que tienen interés en que LA CONTRATISTA preste los servicios de consultoría que se señalan a continuación y son materia del presente contrato.

CLAUSULA SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO

El presente contrato tiene por objeto que LA CONTRATISTA brinde la prestación de servicios de Consultoría a favor de EL CONTRATANTE para determinar la demanda actual de transporte urbano interprovincial en la ciudad de Chiclayo. El estudio comprende las siguientes entregables:

2.1 Determinar la cantidad de buses interprovinciales que salen y retornan por las garitas de control de transporte terrestre, ubicadas en las zonas norte, este y sur de la Ciudad de Chiclayo.

2.2 Determinar el número de personas que hacen uso de los terminales de pasajeros formales e informales de la ciudad de Chiclayo, que hacen uso de los servicios interprovinciales.

2.3 Determinar el número de empresas de transporte interprovincial que operen en la ciudad de Chiclayo y son potenciales usuarios del terminal de pasajeros, que nos permitirá determinar el número de locales de atención para el público.

2.4 Determinar el número de vehículos menores que presten servicios a los pasajeros que hacen uso de los terminales actuales, con la finalidad de determinar el número de estacionamientos que se necesitarán diseñar en el proyecto del Terrapuerto de pasajeros.

2.5 Determinar los servicios complementarios que se necesitarán implementar en el Terrapuerto de pasajeros, como locales de depósitos de alquiler de maletas, paquetes, etc.

2.6 Determinar las características de infraestructura y servicios que presten los terminales terrestres que existan en la ciudad de Chiclayo.

CLAUSULA TERCERA.- DE LAS OBLIGACIONES

Por el presente LA CONTRATISTA se obliga a :

.3.1.- Declarar que está legal, técnica y/o contractualmente en condiciones para ofrecer los servicios materia del presente contrato.

3.2.- Cumplir con todos los servicios y obligaciones establecidos para ofrecer los servicios materia del presente contrato.

3.3.- Que es responsable por su personal y responsable ante su personal de cualquier obligación contractual, de seguridad y/o legal que pudiere ejecutarse o devenirse en el desarrollo del presente contrato.

3.4.- Cumplirá con brindar cualquier información vinculado al servicio que requiera EL CONTRATANTE.

3.5.- Se compromete a mantener reserva y confidencialidad con la información, materia del presente contrato.

3.6.- Se compromete emitir como único producto un informe consolidado, que contempla cada uno de los entregables que se menciona en la Cláusula Segunda.

Por su parte EL CONTRATANTE se obliga a:

3.7.- Supervisar a través de su representante el cumplimiento del presente contrato en los términos y plazos que se establecen.

3.8.- Efectuar el pago de acuerdo a lo señalado en el presente contrato.

3.9.- Brindar las facilidades documentarias que solicite LA CONTRATISTA para la prestación del servicio.

CLAUSULA CUARTA.- ADMINISTRACION DEL CONTRATO.

Para el logro de los objetivos y cumplimiento de los compromisos establecidos en el presente contrato, se designan como representantes de LAS PARTES a las siguientes personas:

- Representante de LA CONTRATISTA: Mgtr. Rudy Salazar Cabrera – Director del Instituto empresa y sociedad de la USAT.

- Representante de LOS CONTRATISTAS: Ing. Lucio Asalde Vives.

Asímismo, para lograr el éxito del proyecto se ha considerado como actividades claves los siguientes:

- Reuniones semanales de seguimiento para validar el estado y avance de los entregables.
- Presentación de las actividades preliminares y finales por parte de los consultores.

CLAUSULA QUINTA.- INVERSION

La inversión total del servicio de consultoría asciende a la suma de S/. 16,000.00 (Dieciseis mil soles), monto incluye impuestos. Para efectos de pago se establecen dos cuotas de S/ 5,520.00 nuevos soles cada una, y otra de S/. 4960.00 nuevos soles de acuerdo al siguiente cronograma:

1. Primera cuota, viernes 08 de mayo de 2015
2. Segunda cuota, martes 8 de junio de 2015.
3. Tercera cuota, a la fecha de entrega del trabajo, el 08 de agosto de 2015.

CLAUSULA SEXTA.- PLAZO

Las partes convienen que el plazo de este contrato es de 90 días calendario, a partir de la suscripción del presente contrato.

CLAUSULA SEPTIMA.- RESOLUCION DEL CONTRATO

Son causales de resolución del presente contrato, cuando:

- LOS CONTRATISTAS incumplan las obligaciones contenidas en la cláusula tercera de las obligaciones.
- LA CONTRATISTA cumpla con el servicio de consultoría tardía, parcial o defectuosamente.
- LOS CONTRATISTAS incumplan con el pago de acuerdo a lo señalado en la cláusula quinta del presente contrato.

Queda claramente establecido que los retrasos generados por razones de fuerza mayor o caso fortuito no generen responsabilidad en LA CONTRATISTA.

CLAUSULA OCTAVA.- NATURALEZA DEL CONTRATO

El presente contrato es de naturaleza civil y está regido por las disposiciones del Código Civil, en especial por artículos 1764° al 1770° de dicho cuerpo legal. En consecuencia, las partes convienen que “LA CONTRATISTA” no estará sujeto a ningún vínculo de subordinación laboral con “LOS CONTRATISTAS” y que éste no tiene obligación alguna de proporcionar a “LA CONTRATISTA” personal para los servicios contratados ni asumir responsabilidad por las obligaciones que ésta contraiga en la ejecución del servicio.

CLAUSULA NOVENA.- RESPONSABILIDAD CIVIL Y OTRAS

LOS CONTRATISTAS responderán por los daños y perjuicios que ocasionará a EL CONTRATANTE en la ejecución del servicio contratado, responsabilidad que se extenderá por las vías legales correspondientes. Lo no previsto en el presente contrato, ambas partes se someterán a lo establecido por las normas del Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables para el cumplimiento del presente contrato a fin de estar conforme a ley.

En señal de conformidad, las partes suscriben el presente documento en señal de conformidad, en dos ejemplares, en la Ciudad de Chiclayo a los ocho días del mes de mayo del año 2015.

Lic. Luis Bermúdez Malca
Administrador General
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Ing. Luis Asalde Vives.
DNI 16490034
Contratante

Eco. Luis Vigil Urdiales
DNI 06031922
Contratante

Arq. Hever de los Ángeles García Ramírez
DNI 16490034
Contratante

Anexo 7: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Rudy Salazar Cabrera, identificado con DNI 16738641, DECLARO:

Haber sido informado de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIOS EMPRESARIALES PARA MEJORAR OFERTA DE CONSULTORIA DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, así como en qué consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respeto a mi intimidad, manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos me asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podré ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo **MI CONSENTIMIENTO** para que se realice la Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación que es Proponer un programa de servicios empresariales para mejorar la oferta de servicios de consultoría empresarial en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Chiclayo, 01 de Agosto del 2016




FIRMA

16738641

DNI