



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“MODELO DE CULTURA EMPRENDEDORA PARA LA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UAP FILIAL
HUÁNUCO – 2018”**

PRESENTADO POR:

BACH. JANET CLAUDIA BARRUETA MELGAREJO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

DR. LUIS HENRRY BARRUETA GALARZA

HUÁNUCO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas, sin desfallecer.

A mi familia que, con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

A mi hermano Elías Barrueta Melgarejo quién me dio la fuerza y la fe para continuar con mis metas, durante el último año de su vida me enseñó una nueva apreciación del significado y la importancia de la vida. Vivió sus últimos días, actuando concienzudamente sobre sus creencias, ayudando tanto a familiares como a extraños necesitados. Se enfrentó valientemente a su muerte prematura. Su ejemplo me mantuvo soñando cuando quise rendirme

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Universidad, por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron participes en este proceso, ya sea de manera directa o indirecta. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. ustedes fueron los responsables de este gran aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la Universidad. Gracias a mis padres que fueron mis mayores promotores durante este proceso, a mi menor hija que es mi inspiración y mi fuerza interior para continuar en el logro de mis objetivos, gracias a Dios que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar sin tirar la toalla

Este es un momento muy especial, que espero que perdure en el tiempo no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también aquellas personas que invirtieron su tiempo y dedicación en el proceso y la culminación de este Proyecto, les agradezco con todo mi ser.

RESUMEN

La presente tesis de investigación; se realizó con el objetivo de Diseñar un Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, para el fortalecimiento de la visión empresarial en la ciudad de Huánuco.

Por tal motivo; se realizó la investigación y diagnóstico de los Factores de Éxito Empresarial en la localidad, teniendo como principales factores: la Preocupación de los Empresarios por la mejora continua de la Cultura Empresarial de sus organizaciones, el Incremento de la sostenibilidad en el Tiempo, la poca implementación de estrategias y herramientas para la Innovación de productos o servicios, así como, la exagerada sobrepoblación de profesionales desempleados y sin experiencia alguna en el desarrollo de su formación profesional.

Así mismo; se investigó acerca del Nivel de Cultura Emprendedora y de la Visión Empresarial en la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la institución educativa superior, teniendo como características principales: la poca capacidad creativa, de innovación y trabajo en equipo en los estudiantes universitarios, también, la falta de motivación y enseñanza adecuada para la formulación de nuevas ideas de emprendimiento o de negocios, por lo que, se evidencia un incremento en los estudiantes del miedo de asumir riesgos y aprender de sus errores.

Tomando en cuenta el análisis anterior, se procedió a determinar las Estrategias de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora, mediante el Análisis Estratégico FODA-CAME para definir los Objetivos Estratégicos Clave de dicho modelo. A su vez, se elaboró el Mapa Estratégico y Malla Curricular Propuestos para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

Por lo tanto; en la presente tesis de investigación se concluyó que el Diseño y Propuesta del Modelo de Cultura Emprendedora, para Fortalecer la Visión Empresarial en los Estudiantes Universitarios, es un instrumento académico que representa de forma apropiada el vínculo entre la educación y la realidad.

ABSTRACT

This research thesis; It was carried out with the objective of Designing an Entrepreneurial Culture Model for the Professional School of Administration and International Business of the UAP Subsidiary Huánuco, for the strengthening of the business vision in the city of Huánuco.

For this reason; The investigation and diagnosis of the Business Success Factors in the locality was carried out, having as main factors: the Concern of the Entrepreneurs for the continuous improvement of the Business Culture of their organizations, the Increase of the sustainability in the Time, the little implementation of strategies and tools for the innovation of products or services, as well as the exaggerated overpopulation of unemployed professionals and without any experience in the development of their professional training.

Likewise; The level of Entrepreneurial Culture and the Business Vision in the Professional School of Administration and International Business of the higher educational institution was investigated, having as main characteristics: the low creative capacity, innovation and teamwork in university students, also , the lack of motivation and adequate teaching for the formulation of new ideas of entrepreneurship or business, so, there is an increase in students fear of taking risks and learning from their mistakes.

Taking into account the previous analysis, the Business Vision Strategies for the Entrepreneurial Culture Model were determined, using the SWOT-CAME Strategic Analysis to define the Key Strategic Objectives of said model. In turn, the proposed Strategic Map and Curriculum Mesh for the Professional School of Administration and International Business of the UAP Huanuco Branch was prepared.

Thus; In this research thesis it was concluded that the Design and Proposal of the Model of Entrepreneurship Culture, to Strengthen the Business Vision in University Students, is an academic instrument that appropriately represents the link between education and reality.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	IX
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Formulación del problema.....	21
1.2.1 <i>Problema General</i>	21
1.2.2 <i>Problemas Específicos</i>	21
1.3 Objetivos de la Investigación.....	22
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	22
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	22
1.4 Justificación del estudio.....	23
1.5 Limitaciones de la Investigación.....	23
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 Antecedentes del estudio.....	24
Internacional.....	24
Nacional.....	25
Regional y Local.....	26
2.2 Bases Teóricas.....	27
2.2.1 Modelo de Cultura Emprendedora para el Fortalecimiento de la Visión Empresarial.....	27
2.2.1.1 <i>Modelo de Cultura Emprendedora</i>	27
a) Análisis de la Situación Actual de la Organización.....	29
b) Análisis Externo “PESTEL”: Oportunidades y Amenazas.....	31
c) Análisis Interno “FODA”: Fortalezas y Debilidades.....	34
d) Análisis Estratégico “CAME”: Plan de Acción.....	36
2.2.1.2 <i>Fortalecimiento de la Visión Empresarial</i>	38
i) Sistema de Indicadores Financieros de la Organización.....	38
ii) Mapa Estratégico, Relaciones Causa – Efecto e Indicadores.....	42
iii) Cuadro de Mando Integral.....	45
iv) Diseño Curricular Universitario.....	55
2.3 Definición de términos.....	59
2.4 Hipótesis.....	63
2.5 Variables.....	63
2.5.1 <i>Definición conceptual de la variable</i>	63
2.5.2 <i>Definición operacional de la variable</i>	64

2.5.3	Operacionalización de la variable	64
CAPITULO III: METODOLOGÍA		65
3.1	Tipo y Nivel de la Investigación	65
3.1.1	Tipo de Investigación	65
3.1.2	Nivel de Investigación	65
3.2	Descripción del ámbito de la investigación.....	66
3.3	Población y Muestra.....	66
3.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	68
3.5	Validez y confiabilidad del instrumento	69
3.6	Plan de recolección y procesamiento de datos	69
CAPITULO IV: RESULTADOS		71
4.1	Oportunidades y Amenazas de la Cultura Emprendedora	71
4.2	Fortalezas y Debilidades de la Cultura Emprendedora	76
4.3	Estrategia de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora.....	83
4.4	Sistema de Indicadores Financieros de la Institución Educativa Superior	84
4.5	Mapa Estratégico para el Modelo de Cultura Emprendedora.....	88
4.6	Diseño Curricular para la EP Administración y Negocios Internacionales.....	92
CAPITULO V: DISCUSIÓN		96
CONCLUSIONES.....		101
RECOMENDACIONES		103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		104
ANEXOS		106
	ANEXO N.º 01 – Matriz de Consistencia.....	107
	ANEXO N.º 02 – Estadísticas de la PEA en el Departamento de Huánuco	109
	ANEXO N.º 03 – Entrevista de las Oportunidades y Amenazas en las Empresas – Huánuco.....	112
	ANEXO N.º 04 – Encuesta para Medir la Cultura Emprendedora – UAP Filial Huánuco	113
	ANEXO N.º 05 – Ficha de Validación del Instrumento	114
	ANEXO N.º 06 – Estados Financieros y Resultados Integrales – UAP Transparencia	115

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Índice Global de Creatividad	11
Tabla 2.	Índice Global de Emprendimiento	13
Tabla 3.	Principales Indicadores del Mercado de Trabajo	17
Tabla 4.	Principales Indicadores del Análisis Financiero	40
Tabla 5.	Empresas con más de 5 años de Antigüedad en la Localidad de la Ciudad de Huánuco	67
Tabla 6.	Tamaño de la Muestra por Estratos – UAP Filial Huánuco	68
Tabla 7.	Resultados de las Oportunidades de la Cultura Emprendedora (1º Ronda).....	73
Tabla 8.	Resultados de las Amenazas de la Cultura Emprendedora (1º Ronda)	73
Tabla 9.	Resultados de las Oportunidades de la Cultura Emprendedora (2º Ronda).....	74
Tabla 10.	Resultados de las Amenazas de la Cultura Emprendedora (2º Ronda)	74
Tabla 11.	Relación de las Principales Oportunidades de la Cultura Emprendedora	75
Tabla 12.	Relación de las Principales Amenazas de la Cultura Emprendedora	75
Tabla 13.	Cultura Emprendedora – EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco.....	76
Tabla 14.	Ámbito Personal - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco	77
Tabla 15.	Ámbito Social - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco.....	78

Tabla 16. <i>Ámbito Productivo - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco</i>	79
Tabla 17. <i>Resultados de las Fortalezas de la Cultura Emprendedora (1° Ronda)</i>	81
Tabla 18. <i>Resultados de las Debilidades de la Cultura Emprendedora (1° Ronda)</i>	81
Tabla 19. <i>Resultados de las Fortalezas de la Cultura Emprendedora (2° Ronda)</i>	81
Tabla 20. <i>Resultados de las Debilidades de la Cultura Emprendedora (2° Ronda)</i>	82
Tabla 21. <i>Relación de las Principales Fortalezas de la Cultura Emprendedora</i>	82
Tabla 22. <i>Relación de las Principales Debilidades de la Cultura Emprendedora</i>	82
Tabla 23. <i>Ratio de Liquidez de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	84
Tabla 24. <i>Ratio de la Prueba Acida de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	85
Tabla 25. <i>Ratio de Endeudamiento de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	85
Tabla 26. <i>Ratio Calidad de la Deuda de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	86
Tabla 27. <i>Ratio de Estabilidad de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	86
Tabla 28. <i>Ratio de Rentabilidad de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	87
Tabla 29. <i>Plan de Estudios Propuesto para la EP Adm. y Negocios internacionales – UAP Filial Huánuco</i>	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Valor Agregado por Habitante – Huánuco</i>	15
Gráfico 2. <i>Productividad de la PEA Total – Huánuco</i>	16
Gráfico 3. <i>Productividad Laboral – Huánuco</i>	16
Gráfico 4. <i>PEA Ocupada por Estructura de Mercado – Huánuco</i>	17
Gráfico 5. <i>PEA Ocupada según Rama de Actividad – Huánuco</i>	18
Gráfico 6. <i>PEA Ocupada por Nivel Educativo – Huánuco</i>	18
Gráfico 7. <i>Decisiones Estratégicas de más Largo Alcance</i>	29
Gráfico 8. <i>Oportunidades y Amenazas (Análisis Externo)</i>	31
Gráfico 9. <i>Matriz DAFO - FODA (Análisis Interno - Externo)</i>	35
Gráfico 10. <i>Estrategias de una Empresa y Correlación con Análisis CAME</i>	37
Gráfico 11. <i>Ejemplo de Mapa Estratégico – Perspectivas</i>	42
Gráfico 12. <i>Ejemplo de Mapa Estratégico – Visión y Estrategia</i>	55
Gráfico 13. <i>Niveles Organizativos y Procesos para el Diseño Curricular</i>	57
Gráfico 14. <i>Cultura Emprendedora – EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco</i>	76
Gráfico 15. <i>Ámbito Personal - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco</i>	77
Gráfico 16. <i>Ámbito Social - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco</i>	78
Gráfico 17. <i>Ámbito Productivo - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco</i>	79
Gráfico 18. <i>Liquidez de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	84
Gráfico 19. <i>Prueba Acida de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	85
Gráfico 20. <i>Endeudamiento de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	85
Gráfico 21. <i>Calidad de la Deuda de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	86
Gráfico 22. <i>Estabilidad de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	87
Gráfico 23. <i>Rentabilidad de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)</i>	87
Gráfico 24. <i>Mapa Estratégico Actual de la Universidad "Alas Peruanas" (2019-2024)</i>	88
Gráfico 25. <i>Mapa Estratégico Propuesto para la EP Adm y Negocios Internacionales – UAP Filial Huánuco</i>	91
Gráfico 26. <i>Malla Curricular Propuesta para la EP Adm. y Negocios internacionales – UAP Filial Huánuco</i>	94

INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación; promueve la comprensión de las diferentes necesidades y situaciones problemáticas que afectan a las Empresas o Emprendedores de la Ciudad de Huánuco, desde el punto de vista del análisis situacional, estratégico y profesional, con la única finalidad de reducir el desempleo de los estudiantes universitarios durante y después de culminada su formación profesional. Todo ello, teniendo en cuenta que en la actualidad la mayoría de Instituciones Educativa de Nivel Superior, tienen el mismo problema con sus egresados – la falta de experiencia laboral al culminar sus estudios profesionales –, dado que el Mercado Laboral está en constante cambio de manera continua o periódica, las universidades o instituciones educativas profesionales, no cuentan con un modelo de gestión curricular que les permita adaptarse a las nuevas tendencias o hábitos de consumo de la población en la localidad.

Al apreciar este horizonte desde el punto de vista de la Cultura Emprendedora y de la Visión Empresarial, el presente trabajo de investigación brindará de forma activa, continua y adaptable; toda la ayuda necesaria en el cumplimiento de las necesidades y problemáticas del mundo empresarial, mediante la elaboración de objetivos estratégicos curriculares, que otorgarán a la institución educativa superior, de todos los ejes curriculares adecuados al Mercado Laboral, para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la localidad; teniendo en consideración, que su implementación a corto plazo, beneficiará a los estudiantes universitarios en el desempeño laboral de su vida profesional en las diferentes Empresas u Organizaciones de la localidad.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

A Nivel Internacional; The Global Creativity Index 2015 (Florida, Mellander, & King, 2015) que; tanto la cultura organizacional como la cultura emprendedora son conceptos que han nacido y se han desarrollado fundamentalmente en el mundo empresarial.

Pero hay que tener en cuenta que los centros educativos son también organizaciones que como tales tienen su propia cultura y entre las que cabe su desarrollo en la línea de emprendimiento e innovación.

Desde la Unión Europea las legislaturas de diferentes países se pretende fomentar el espíritu y la cultura emprendedora, pero ello requiere de una educación emprendedora, que es la gran ausente en los centros escolares y superiores, tal y como señala la Comisión de las Comunidades Europeas (2006).

Así mismo; la cultura emprendedora es un concepto que se ha venido involucrando en los estudiantes universitarios por parte de diversos organismos, tanto públicos y privados, en muchas universidades, no es un tema que se aborde en las distintas Especialidades, esto debido a la naturaleza de ellas.

Sin embargo, hoy en día y ante la problemática de falta de empleo es importante trabajar en este concepto e intentar que los estudiantes desarrollen una cultura para emprender un negocio y propiciar la apertura de fuentes de empleo.

La creatividad tiene un vínculo muy fuerte con el desarrollo económico de cualquier país.

El Martin Prosperity Institute, a través de su Índice Global de Creatividad 2015, ordena en una lista a los 139 países más creativos del mundo.

Tabla 1. Índice Global de Creatividad

Ranking	País	Tecnología	Talento	Tolerancia	Índice Global de Creatividad
1	Australia	7	1	4	0.970
2	Estados Unidos	4	3	11	0.950
3	Nueva Zelanda	7	8	3	0.949
4	Canadá	13	14	1	0.920
5	Dinamarca	10	6	13	0.917
5	Finlandia	5	3	20	0.917
7	Suecia	11	8	10	0.915
8	Islandia	26	2	2	0.913
9	Singapur	7	5	23	0.896
10	Países Bajos	20	11	6	0.889

Fuente. Datos del Martin Prosperity Institute 2015.

Durante el año 2012; México tenía un problema de desempleo; el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reportó que existían cerca de 2.46 millones de personas que no contaban con una fuente laboral formal. Este organismo indicó que el desempleo se ubicaba durante el mes de enero de 2012 en 4.9%, el nivel más bajo desde 2008; la cifra de personas sin ocupación alcanzó 2.4 millones de personas.

Por tal motivo; México empezó a introducirse en este tema, ya que el índice de empleo en el país comenzó a mostrar contracción y se pretendía motivar a las personas a crear y emprender nuevas empresas para ofrecer empleos y crear un mayor desarrollo empresarial. Emprender, en un sentido amplio, apunta a tomar decisiones con algún riesgo; en un sentido más restringido, a crear empresas, donde el riesgo es mayor. En ambos casos planteamientos económicos que la educación puede despertar, alentar o fortalecer.

En algunos países las políticas de empleo, educación y economía se basan en la cultura emprendedora, para poder desarrollar mejores y nuevas oportunidades de trabajo y empresas, para poder tener un mejor desarrollo a nivel de competencia en su país, por lo consiguiente la cultura emprendedora

es un hábito que se debe inculcar en México para poder estar en competencia con los demás países y poder desarrollar un mejor nivel de vida.

Sin embargo; cada institución educativa tiene un modelo educativo con sus características propias; por lo que, es necesario que las autoridades que dirigen las Instituciones de Educación Superior y que son los que toman las decisiones importantes, consideren que la cultura emprendedora es parte de la formación de sus estudiantes, esto podrá facilitar la labor y esfuerzo del Gobierno por fomentar programas de apoyo a los egresados que se conviertan en generadores de empleo.

A Nivel Nacional; la Global Entrepreneurship Index (Acs, Szerb, Autio, & Lloyd, 2017) menciona que; la cultura del emprendimiento como estrategia de desarrollo es la investigación científica que se ocupa de explicar cuál o cuáles son los factores que la favorecen en la educación básica regular y superior del país.

En esa perspectiva, el “Proyecto Educativo Nacional al 2021. La Educación que queremos para el Perú” (PEN) ha sido analizado en su capacidad de promover la cultura del emprendimiento. Analizando lo que el Proyecto está haciendo o dejando de hacer, para fomentar la cultura del emprendimiento; éste constituye un tema abordable desde la gerencia social nacional para obtener resultados que coadyuven a mejorar la intervención de proyectos y programas adscritos al sector educación.

De esta forma, en el periodo 2010-2011, según los datos de la Global Entrepreneurship Monitor, el índice de actividad emprendedora del Perú fue de 27.2%, lo cual generó que se le considerara el primer país emprendedor entre las economías basadas en eficiencia, el segundo más emprendedor en el continente americano (el primero fue Bolivia, con una tasa de 38.6%) y el séptimo a nivel mundial (ESAN- Centro de Desarrollo Emprendedor, 2010: 23). Esta comparación global muestra la capacidad emprendedora y creatividad para los negocios característica de los jóvenes peruanos.

La realidad de los emprendimientos, en el Perú es preocupante, el 75% de las Pymes no llegan a los primeros dos años de vida. 70 de 930

emprendimientos llegan al mercado, de estos 40 son rentables el 4%. ASEP (2017). Estos números han sido la motivación para que diferentes instituciones superiores diseñen un modelo de generación de cultura emprendedora, que lleve a identificar la necesidad y/o problema real del cliente y reduzcan el riesgo de fracaso.

Así mismo; a nivel latinoamericano el Perú ocupa el Octavo lugar de países emprendedores, sin embargo; a nivel mundial nuestro país se ubica de forma poco eficiente, en el puesto 67; por debajo de Uruguay, Colombia y Chile.

Tabla 2. Índice Global de Emprendimiento

País	Ranking Mundial	Ranking Regional
Argentina	85	12
Chile	16	1
Colombia	47	3
EE.UU.	1	1
México	75	3
Paraguay	106	17
Perú	67	8
Uruguay	51	4
Venezuela	126	24

Fuente. Datos del Global Entrepreneurship Index 2017.

En los últimos años, en el Perú se han desarrollado negocios emprendedores que ofrecen productos nuevos y servicios basados en la innovación y la tecnología, los cuales se denominan startups.

Un startup es una organización humana diseñada para crear y ofrecer un producto o servicio nuevo e innovador bajo condiciones de extrema incertidumbre en el mercado (Ries, 2011).

Los startups han ido creciendo en el Perú con el paso de los años, pero aún tienen dificultades en su desarrollo empresarial. Es por ello que hace cinco años se creó el Concurso StartUp Perú, una iniciativa del Estado liderada por el Ministerio de Producción que recibe una contribución financiera por parte del Estado Peruano para fomentar la creación, consolidación y desarrollo de negocios innovadores con proyección a mercados internacionales.

A Nivel Regional y Local; en el Informe Económico y Social de la Región de Huánuco (BCRP, 2015) se menciona que; las necesidades económicas y

sociales exigen de las universidades la formación de profesionales competentes y eficientes que contribuyan a la satisfacción de las diferentes necesidades que tiene la población, ello requiere potenciar las habilidades cognitivas de los estudiantes que generen ideas de emprendimiento, no sólo para satisfacer necesidades, sino también para crear necesidades.

Actualmente; el Departamento de Huánuco viene atravesando una serie de deficiencias en el campo educativo, en los diferentes niveles, fundamentalmente en la formación profesional de los estudiantes del nivel superior, en quienes se necesita desarrollar capacidades que les permitan brindar un servicio de calidad, en los diferentes ámbitos de nuestra sociedad.

La Educación Superior es la principal protagonista y por ende responsable del desarrollo de una serie de habilidades, tanto cognitivas como sociales, en los estudiantes; para lograrlo, se necesita contar con una serie de cualidades institucionales y personales, que le permitan cumplir su labor académica de manera integral.

Sin embargo, se cree que en la universidad la labor del docente es secundaria y que el estudiante es el principal responsable de su formación profesional, olvidándose que el ser humano está en permanente formación y desarrollo y que requiere del profesional preparado para ayudarlo en ese proceso.

Para iniciar el camino de la cultura del emprendimiento; se debe tener en cuenta los factores del modelo y seguir el proceso:

- **Inmersión**, para entender la situación problema a través de la exploración y observación y crear una base de conocimiento.
- **Diseño**, para centrarse en la creación de nuevas soluciones, plasmar el primer prototipo del modelo cultural, y crear experimentos para validarlo.
- **Comparación con el mundo real**, ahora se deja el confort de la oficina y se acude a la calle, sumergirnos en la realidad, validar las

suposiciones a través de experimentos y obtener de primera mano la verdad de los emprendedores.

- **Aprendizaje**, a través de la información obtenida, poder tomar la decisión de validar, pivotar y perseverar o en el peor de los casos cambiar todo el modelo.

En el Departamento de Huánuco, se observa un incremento significativo del 43,29% con respecto del valor agregado por habitante; lo que refleja el constante enfoque de las personas por emprender algún tipo de empresa y/o negocio.

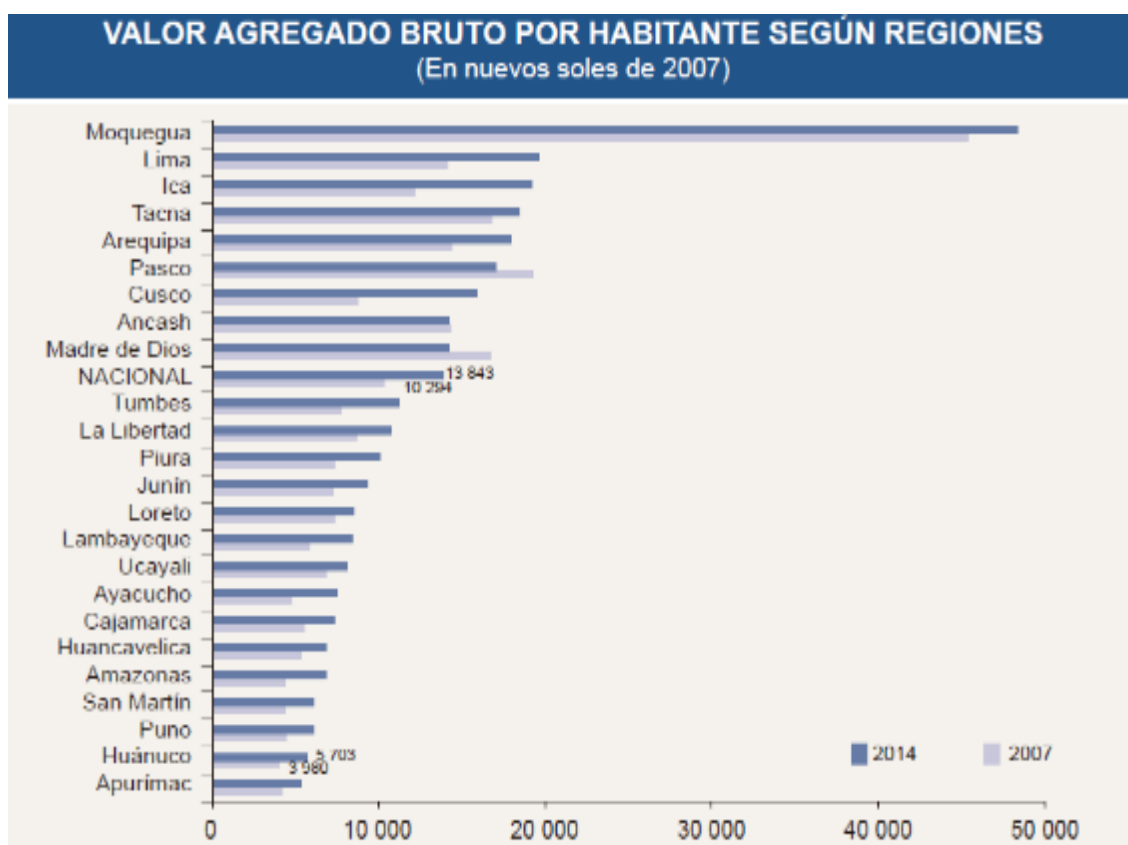


Gráfico 1. Valor Agregado por Habitante – Huánuco

Fuente. Informe Económico y Social – Región Huánuco – 2015

Por ende; el atraso relativo de la Región Huánuco se explica por los bajos niveles de productividad que muestra la mano de obra calificada y no calificada en esta región. Para la economía en su conjunto, la productividad laboral durante el período 2007-2014 ha sido en promedio menor en 60 % a la del resto del país.



Gráfico 2. Productividad de la PEA Total – Huánuco

Fuente. Informe Económico y Social – Región Huánuco – 2015

En los últimos años ha venido registrándose un lento proceso de convergencia con el resto de regiones; dado que el ratio de productividad laboral aumentó 3,9% en promedio desde 2007 frente a un incremento de 3,4% en el resto del país. Dicha mejora se ha dado en todas las actividades productivas con excepción de la minería, que cae más pronunciadamente en la región que con relación al resto de regiones.

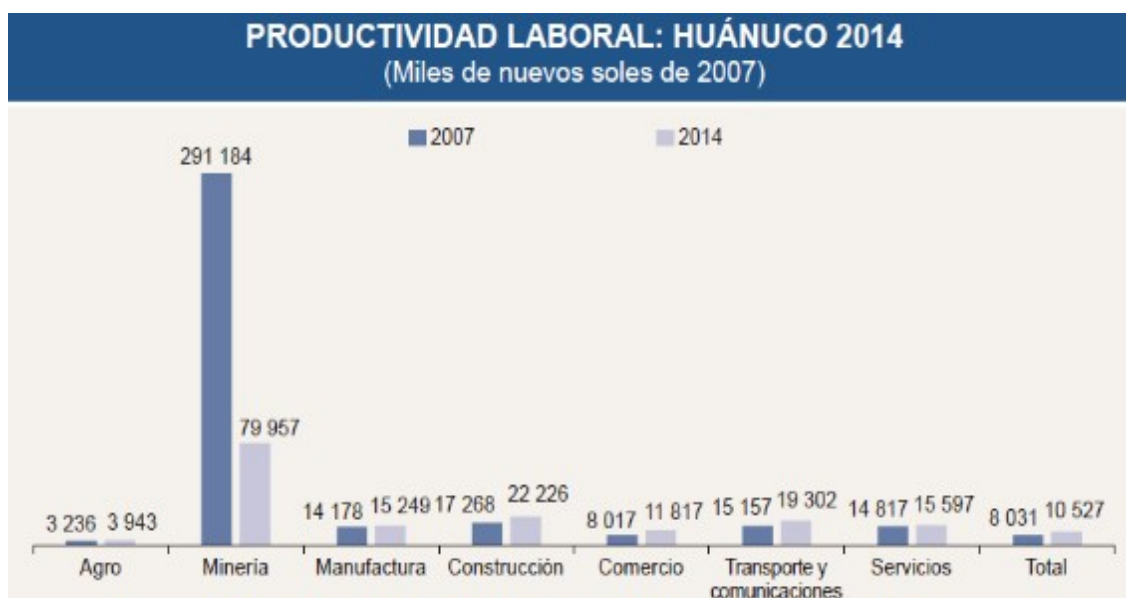
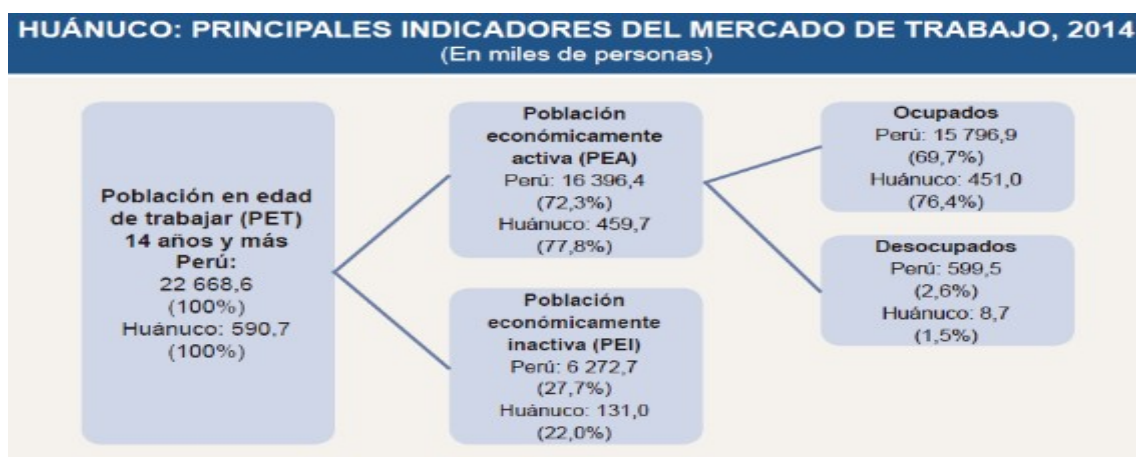


Gráfico 3. Productividad Laboral – Huánuco

Fuente. Informe Económico y Social – Región Huánuco – 2015

Dentro de la PEA se registra una población ocupada de 451 mil personas y 9 mil como población desocupada. Respecto al año 2013, la población ocupada creció en 2,7 % y al año 2001 se incrementó en 31,3 %.

Tabla 3. Principales Indicadores del Mercado de Trabajo



Fuente. Informe Económico y Social – Región Huánuco – 2015

Así mismo; la distribución de la PEA ocupada de Huánuco en el 2014 muestra una alta concentración en la actividad independiente (43%). En el sector privado laboran el 26,8 % de la PEA y los trabajadores familiares no remunerados son cerca de 21 %.

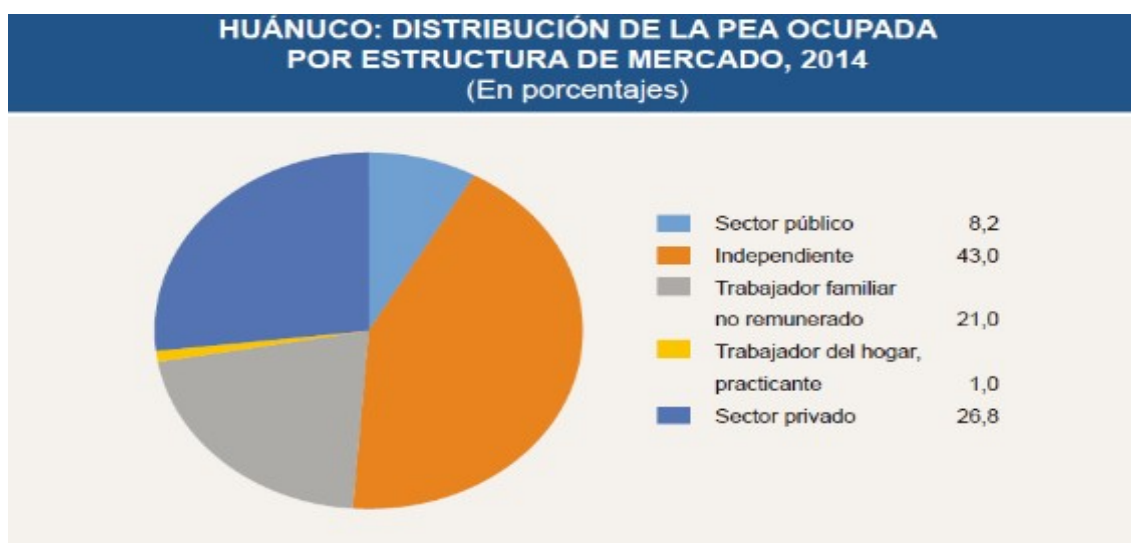


Gráfico 4. PEA Ocupada por Estructura de Mercado – Huánuco

Fuente. Informe Económico y Social – Región Huánuco – 2015

Sin embargo; en su gran mayoría la PEA ocupada de Huánuco se concentra en actividades primarias extractivas que son en gran parte de baja productividad. En 2014, alrededor del 51% labora en la rama extractiva conformada por las actividades de “agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería”; de la cual menos del 1% se concentra en la minería. Es una proporción alta respecto al promedio nacional (26,1%). La rama de servicios

concentra al 26,2% de la PEA ocupada y en comercio labora el 11,7% de la PEA.

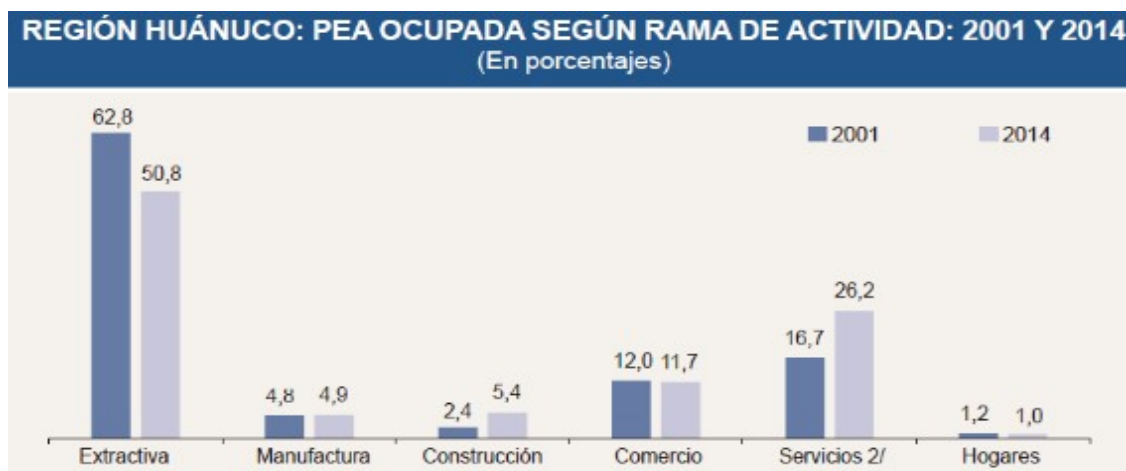


Gráfico 5. PEA Ocupada según Rama de Actividad – Huánuco

Fuente. Informe Económico y Social – Región Huánuco – 2015

Por otro lado; los niveles educativos de la PEA ocupada que predominan más en la región en 2014 son la primaria (38,8%) y secundaria (35,1%); es decir cerca del 75% sólo alcanzó la educación básica regular, este nivel es menor al promedio nacional aproximadamente en 10%.

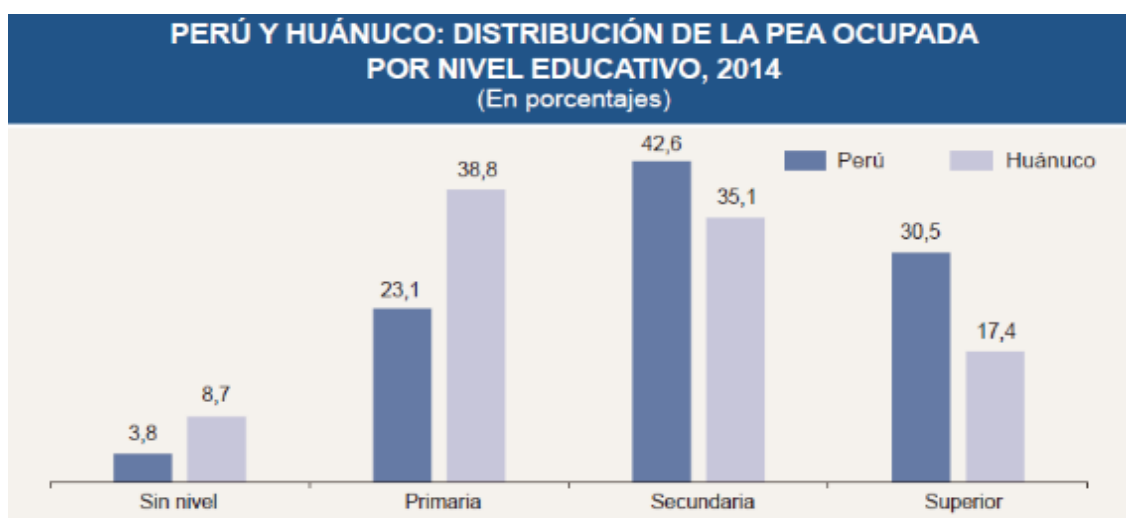


Gráfico 6. PEA Ocupada por Nivel Educativo – Huánuco

Fuente. Informe Económico y Social – Región Huánuco – 2015

A todo esto; se puede observar en gran medida, por parte de los jóvenes universitarios un incremento significativo del conformismo económico y también de su capacidad laboral, es decir; se evidencia el aumento de la resignación laboral.

Además; es notoria la falta de la habilidad y/o determinación de tomar decisiones personales, académicas, profesionales o empresariales; el desconocimiento de técnicas para la resolución de conflictos, la inseguridad de sus habilidades y la confianza en sí mismos, el grado de inmadurez personal y/o empresarial, la escasa capacidad de resolver problemas, la falta de liderazgo a nivel profesional, la deficiencia del trabajo colaborativo y en equipo, la ausencia de la creatividad empresarial y la escasez del compromiso por su desarrollo personal.

Por otro lado; en la mayoría de los jóvenes mencionados, se observa la carencia de un plan de vida con objetivos claros, metas definidas y acciones específicas a corto, mediano y largo plazo, así como; el miedo al “fracaso” y la aversión al “riesgo”.

Así mismo; por parte de los docentes universitarios, personal administrativo y autoridades pertinentes; se evidencia una gran carencia de cursos aplicativos, prácticos, talleres vivenciales, concursos, conferencias, ferias, exposiciones, seminarios o simposios que fomenten el emprendimiento, la rentabilidad financiera, la visión empresarial, el desarrollo personal y el talento humano propio de cada individuo.

No obstante; durante mucho tiempo de funcionamiento institucional, se ve reflejada la falta de docentes nacionales o internacionales, expertos o especialistas en el área del emprendimiento, con muchos años al frente de sus propias empresas o negocios personales o de terceros.

Sin embargo; en el campo de la investigación científica, se puede apreciar un incremento de proyectos orientados a la calidad de servicio, la productividad, la eficiencia, la eficacia y afines; pero una escasa cantidad de proyectos orientados al emprendimiento, la rentabilidad y la visión empresarial por parte de los jóvenes universitarios recién egresados.

Estos acontecimientos; son causados por la falta de la investigación de mercado a nivel regional o local, el escaso desarrollo de productos y/o servicios innovadores y originarios del departamento; por otro lado, también

es un reflejo de una cultura orientada en la industrialización y no en el enfoque del desarrollo tecnológico y la creatividad empresarial.

Dentro del pensamiento rutinario de la población huanuqueña, y porque no decirlo, a Nivel Nacional; los jóvenes universitarios carecen de herramientas básicas para la resolución de conflictos y problemas, debido en su gran mayoría; a una presente política educativa por parte del MINEDU, carente del diseño curricular orientado al desarrollo tecnológico y/o innovación empresarial antes mencionados.

Tanto la familia, como la sociedad juegan un rol muy importante en el incremento de la visión empresarial, en el Perú; los medios de comunicación, las políticas gubernamentales y toda la normativa pública, alinean a los emprendedores a una serie de obstáculos burocráticos, perdiendo de vista el real objetivo de emprender; que es la búsqueda de la rentabilidad económica empresarial.

En la actualidad, el paradigma de los jóvenes se centra en la estabilidad económica, debido al gran auge de las empresas de servicio y a la carencia de empresas productivas basadas en los insumos oriundos de la región. Otros paradigmas negativos a los que se hace referencia; es el pensamiento de que la persona emprendedora es un talento innato y que no se adquiere con la experiencia, así también; la perspectiva del rechazo al cambio.

Cabe mencionar; la falta de organización, administración y planificación estratégica en el diseño curricular de las Escuelas Profesionales de la UAP Filial Huánuco hacia el Fomento de la Visión Empresarial; también, el poco interés de la renovación de los syllabus nacionales por sedes o filiales adscritas, debido a que cada región posee sus propias características socio-económicas, productos nativos, costumbres y culturas específicas.

Por otro lado; y debido a la poca investigación de los recursos propios de la zona, en los jóvenes universitarios se observa la pérdida del interés por el folklore, la fauna y la flora, más allá de un atractivo turístico; sino como la oportunidad de crear empresas autosustentables y amigables con el medio ambiente que les rodea.

Con todo lo anteriormente mencionado; y con la Problemática del Emprendimiento y la Visión Empresarial, si no se hace nada al respecto; los jóvenes universitarios dejarían de fomentar el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, basados en la creación de sus propias iniciativas de emprendimiento; esto a su vez, se vería reflejado en el incremento del número de personas subempleadas o desempleadas, ocasionando la ralentización del desarrollo económico en el Departamento de Huánuco.

Así también; y para compensar la recaudación fiscal de la región, se ampliaría las tasas porcentuales de los impuestos a consecuencia de la escasa inversión económica, fuga de capital extranjero y sobrepoblación de las empresas tradicionales orientadas a productos y servicios cada vez más genéricos.

Por tal motivo; y ante esta alarmante problemática, se realizó la presente investigación para Diseñar un Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, para el Fortalecimiento de la Visión Empresarial del Departamento.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

- ¿Cuál es el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuáles son las Oportunidades y Amenazas de la Cultura Emprendedora en la Localidad; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?

- ¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la Cultura Emprendedora en la Institución; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?
- ¿Cuáles son las Estrategias de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora acorde con los Objetivos Organizacionales; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?
- ¿Cuál es el Mapa Estratégico del Modelo de Cultura Emprendedora de la Institución; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?
- ¿Cuál es el Diseño Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las Oportunidades y Amenazas de la Cultura Emprendedora en la Localidad; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.
- Identificar las Fortalezas y Debilidades de la Cultura Emprendedora en la Institución; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.

- Determinar las Estrategias de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora acorde con los Objetivos Organizacionales; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.
- Elaborar el Mapa Estratégico del Modelo de Cultura Emprendedora de la Institución; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.
- Definir el Diseño Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.

1.4 Justificación del estudio

La presente investigación tiene un carácter de justificación PRÁCTICA; ya que al final de la investigación se obtendrá un Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, para el Fortalecimiento de la Visión Empresarial.

1.5 Limitaciones de la Investigación

A priori y hasta el término del informe; para la presente investigación no se ha encontrado ningún tipo de limitación existente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Internacional

Castillo Palacio, Marysol (Castillo, 2015) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2015, titulado: *“Emprendimiento y Cultura: una Aproximación al Concepto de Disonancia Cultural - Aplicación en el sector turístico de la ciudad de Medellín, Colombia”*, cuyo **objetivo** fue comprobar el grado de convergencia entre la cultura de una sociedad y la percepción del individuo emprendedor sobre sí mismo en la sociedad a la que pertenece, adoptando una mirada diferente a la que hasta ahora se ha observado. Este estudio **concluyó** que no existen diferencias significativas con respecto a las dimensiones culturales Distancia de Poder, Colectivismo Institucional y Colectivismo de Grupo; pero, por el contrario, sí se encontró tal divergencia o disonancia cultural, en las dimensiones Control de la Incertidumbre y Asertividad. (p. 14)

Molina Ramírez, Adriana y Echeverry Correa, Francisco (Molina & Echeverry, 2010) desarrollaron un trabajo de investigación en el año 2010, titulado: *“Factores de Éxito y Fracaso en los Proyectos Emprendedores de Egresados de La Educación Superior en Medellín y el Emprendimiento Empresarial Social como Propuesta de Cambio”*, cuyo **objetivo** fue identificar los factores de éxito y fracaso de los proyectos de emprendimiento empresarial generados por emprendedores egresados de las universidades en la ciudad de Medellín, y el cómo se promueve la generación de empresas sociales, de tal manera que se alcance colectivamente el mejoramiento del nivel de vida en el entorno familiar y social, desde la formación en la cátedra de emprendimiento. Este estudio **concluyó** que la formación en emprendimiento empresarial y social, debe partir no solo desde los espacios

académicos, sino también en la búsqueda de la manera cómo académicamente se puede lograr el diálogo interdisciplinar para promover la formación crítica reflexiva, donde tanto estudiantes como docentes, construyan desde el discurso pedagógico, la didáctica y la evaluación de proyectos de emprendimiento viables y sostenibles, no solo como resultado de un ejercicio académico, sino como proyecto profesional que debe trascender el aula e impactar favorablemente la productividad de los profesionales egresados; y en consecuencia convertirse así en generadores de desarrollo económico individual y social. (p. 10)

Nacional

Sánchez Ballesteros, Flor Astrid (Sanchez, 2017) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2017, titulado: *“Relaciones entre La Intención Emprendedora, Prácticas de Negocio y Rasgos de Personalidad en Emprendedores Universitarios”*, cuyo **objetivo** fue conocer la relación entre los rasgos personalidad de los emprendedores y la intención emprendedora el aprecio por prácticas sostenibles en el emprendimiento. Este estudio **concluyó** que existe una relación positiva entre la intención emprendedora y las cinco dimensiones de personalidad (Extraversión, Agradabilidad, Conciencia, Estabilidad Emocional y Apertura a la experiencia); así como también, una alta tasa de Aprecio por Prácticas Sostenibles (APS) en los emprendimientos de los participantes. (p. 14)

Zorrilla Mejia, David Cristhian (Zorrilla, 2013) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2013, titulado: *“Factores que Contribuyeron a la Sostenibilidad de los Micro Emprendimientos Juveniles en el Distrito de San Juan de Lurigancho. Caso: Proyecto Jóvenes Pilas del Programa de Empleo Juvenil de INPET (2007-2009)”*, cuyo **objetivo** fue identificar los factores que han contribuido a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles, promovidos por el Programa de Empleo Juvenil del INPET en el distrito de San Juan de Lurigancho, desde la perspectiva de los involucrados a fin de proponer medidas que fortalezcan las herramientas utilizadas en el programa. Este estudio **concluyó** que el perfil emprendedor se caracteriza por tener buena respuesta a las capacitaciones, priorizar las metas del negocio sobre

las metas personales, educación secundaria básica y corta experiencia laboral acumulada, confundir el emprendimiento por necesidad con el emprendimiento por oportunidad, elección del negocio teniendo en cuenta barreras de entrada y monto de inversión, y no el conocimiento técnico, la experiencia, ni la demanda. (p. 14)

Celestino Garay, Milagros del Carmen (Celestino, 2017) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2017, titulado: *“Asertividad y Capacidad Emprendedora en las Estudiantes del Ciclo Básico del CETPRO “Santísima Trinidad” del Distrito de Lurín-Lima, 2015”*, cuyo **objetivo** fue determinar la relación entre la asertividad y las capacidades emprendedoras en las estudiantes del ciclo básico del CETPRO Santísima Trinidad de Lurín, 2015. Este estudio **concluyó** que existe una relación directa, alta y significativa entre la asertividad y las capacidades emprendedoras en las estudiantes del ciclo básico del CETPRO Santísima Trinidad de Lurín, 2015; habiéndose obtenido un rho de Spearman igual a 0,710 y un p-valor igual a 0,000. (p. 43)

Regional y Local

Ventura Matos, Carlos Manuel (Ventura, 2018) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2018, titulado: *“Modelo para Generación de Nuevos Emprendimientos”*, cuyo **objetivo** fue diseñar un modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico. Este estudio **concluyó** que los principales factores del modelo de emprendimiento son: el ADN de emprendedor (Archivo profundo, valores, team building, visión utópica), idea (inmersión, definir), diseñar (ideación, experimentos), desarrollo de cliente (diseñar (ideación, experimentos), comparación con el mundo real, aprendizaje. Con el que se pretende que los nuevos emprendimientos identifiquen la necesidad y/o problema real del cliente y reduzcan el riesgo de fracaso. (p. 19)

Chacón Presentación, Lucia Maruja (Chacón, 2015) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2015, titulado: *“Estilos de Liderazgo de los Docentes y su Influencia en la Capacidad de Emprendimiento de los Estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Huánuco - 2014”*, cuyo **objetivo** fue determinar la influencia de los estilos de

liderazgo de los docentes en la capacidad de emprendimiento de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Huánuco. Este estudio **concluyó** que los estilos de liderazgo de los docentes influyen en la capacidad de emprendimiento de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Huánuco, reflejado en la frecuencia a menudo y siempre, con los más altos porcentajes de 35% y 25%. (p. 3)

Puelles de la Cruz, Jacinto (Puelles, 2018) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2018, titulado: *“Influencia del Desempeño Docente en la Actitud Emprendedora de los Estudiantes de la Carrera Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco Filial Puerto Maldonado, año 2015”*, cuyo **objetivo** fue determinar de qué manera se relaciona el desempeño docente y las actitudes emprendedoras de los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco filial Puerto Maldonado en el año 2015. Este estudio **concluyó** que existe una relación directa y significativa a mayor desempeño del docente mejor es la actitud de emprendimiento de los estudiantes al obtener un valor de 0.993. Así mismo se comprobó que existe una relación de 99.3% entre ambas variables. (p. 17)

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Modelo de Cultura Emprendedora para el Fortalecimiento de la Visión Empresarial

2.2.1.1 Modelo de Cultura Emprendedora

Para determinar el Modelo de Cultura Emprendedora, es relevante primero definir el concepto del Emprendimiento Exitoso como parte de la dinámica de la Economía Local, Regional y Nacional, de la siguiente manera:

A partir de los cambios producidos en la era del conocimiento, las organizaciones enfrentan nuevos retos y se debaten para su propia subsistencia, haciendo frente a un mercado más flexible, pero al mismo tiempo, mucho más global y competitivo. Ante este panorama, una parte

importante de la gestión moderna se centra en todo lo relacionado con los recursos humanos, dirección de equipos de trabajo, apoyo de la alta dirección, liderazgo, cultura organizativa, motivación e interacción de las partes involucradas, creatividad y cambio, algunas cuestiones organizacionales clave que a menudo se han estudiado y que han generado amplia bibliografía. (Rodrigues, 2016, pág. 6)

Toda esta inestabilidad, complejidad e incertidumbre en el entorno ha originado que dos elementos claves de la organización se hayan visto directamente afectados por la nueva realidad, dado que ningún de ellos puede ser entendido sin el otro: la cultura del grupo de trabajo y la forma de ejercer el liderazgo. (Rodrigues, 2016, pág. 7)

Para otros, el éxito de los procesos de transformación depende de la actitud, habilidad y capacidades de la alta gerencia; ellas permiten gerenciar el cambio con visión proactiva. Esto implica generar condiciones idóneas en el seno de la organización, procurando adoptar, entre otros aspectos, estructuras más flexibles, para y adaptar o cambiar la cultura organizativa de acuerdo con las exigencias del entorno. (Rodrigues, 2016, pág. 7)

Desde este enfoque se argumenta que es posible gestionar la cultura de una organización. En la actualidad, asistimos a nuevos procesos de transformación organizacional, en donde un elemento estratégico y coyuntural es la cultura, dado que, si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a sus integrantes en el proceso de cambio y en el logro de los objetivos de la organización. (Rodrigues, 2016, pág. 7)

Sobre esta base ha surgido el enfoque hacia el capital humano de la organización, fundado sobre las siguientes preguntas: ¿En qué consiste su valor para la organización?, ¿Cómo contribuye éste al logro de la ventaja competitiva y a la prosperidad de la organización?, ¿Qué entendemos por cultura en una organización?, ¿Qué elementos son esenciales en la cultura para el éxito de la organización?, ¿De qué forma la cultura organizativa se presenta como variable clave para el éxito de la organización?. (Rodrigues, 2016, pág. 7)

De aquí parte el interés en comprender la relevancia de la cultura como parte integrante de la organización y, luego, investigar la relación entre la cultura y la aplicación de sistemas de planificación y control de gestión por parte de las organizaciones. (Rodrigues, 2016, pág. 8)

Por lo que; dentro del análisis de la cultura emprendedora, es primordial el estudio de las características y particularidades más importantes de la cultura organizativa en los emprendedores y jóvenes universitarios que pueden facilitar y/o impedir la implantación de las herramientas de gestión, orientadas al fortalecimiento de la visión empresarial.

a) Análisis de la Situación Actual de la Organización

A la hora de desarrollar un CMI, opinamos que el punto de partida está en la razón de ser de la organización, esto es, su misión. A continuación, se especifica el objetivo global a conseguir a largo plazo, es decir la visión de negocio, y que, finalmente, va ser el eje de impulso de la propia estrategia empresarial en la que se determinan, de una forma más pormenorizada, los distintos objetivos a través de las cuatro perspectivas vinculadas en una relación “causa-efecto” y que convergen en la propia visión del negocio. (Rodrigues, 2016, pág. 29)

En cuanto a los elementos relacionados con el diseño del modelo de cultura emprendedora debemos prestar especial atención a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, como se puede ver en el siguiente gráfico, pues constituyen la base de una estrategia empresarial.



Gráfico 7. Decisiones Estratégicas de más Largo Alcance

Fuente. CMI y Performance Empresarial – Rodrigues (2016).

Es preciso comenzar entonces por el concepto de estrategia, vista generalmente como un instrumento o un plan de la alta dirección para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles. (Rodrigues, 2016, pág. 30)

La estrategia, se puede definir como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”. (Rodrigues, 2016, pág. 30)

Una estrategia bien concebida permite canalizar los esfuerzos y afectar los recursos de una organización, y la lleva a asumir una posición única y asequible, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades, esto es: se hace un diagnóstico interno de los puntos fuertes y débiles y de los fines y valores de la organización), adelantándose a las constantes transformaciones que se suceden día a día en el mundo contemporáneo, el rápido cambio tecnológico, la gran volatilidad y competitividad de los mercados y el incremento de la competencia (oportunidades y amenazas, esto es se lleva a cabo un análisis del entorno o diagnóstico externo). (Rodrigues, 2016, pág. 31)

Por todo ello, es esencial la definición de la estrategia, ya sea de forma formal o informal, para coordinar el funcionamiento interno de la empresa y adecuarlo a las exigencias del entorno antes indicadas. (Rodrigues, 2016, pág. 31)

No obstante, no solamente basta con que una organización tenga claramente formalizada una estrategia, sino que además esa estrategia ha de estar completamente enlazada con la misión, la visión, los objetivos estratégicos de la organización, que sea comunicada a todos los niveles de la organización y que la organización pueda darse cuenta de cómo se está cumpliendo y si los objetivos están siendo logrados, como base para la continua toma de decisiones. (Rodrigues, 2016, pág. 32)

En orden a la visión, misión y objetivos estratégicos, señalan que ellos “forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos” y para definirlos requiere una especial atención a uno de los principales grupos de interés, es decir los stakeholders, y a los posibles conflictos de objetivos que pueden dificultar, retardar o imposibilitar el éxito de la estrategia. (Rodrigues, 2016, pág. 32)

b) Análisis Externo “PESTEL”: Oportunidades y Amenazas

El análisis PESTEL, que se refiere al entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico (o ambiental) y Legal, haciendo alusión a las dimensiones de la industria que la herramienta propone para evaluar. (Rodrigues, 2016, pág. 35)

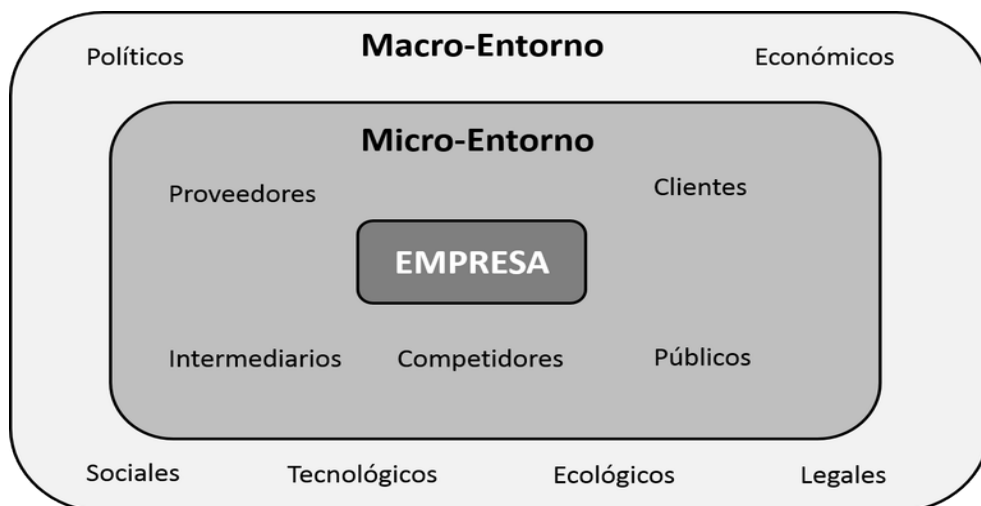


Gráfico 8. Oportunidades y Amenazas (Análisis Externo)

Fuente. Análisis Foda o Dafo - <https://foda-dafo.com/> (2018).

Así, el análisis externo se realiza con una revisión del entorno en el cual actúa la organización, ámbito donde se encuentran las oportunidades que puedan ser explotadas y también las amenazas que la puedan perjudicar, para esto se utiliza el análisis PESTEL. (Rodrigues, 2016, pág. 35)

El PESTEL es pues una herramienta de gran utilidad para efectuar una apreciación general de la situación económica actual, evaluar la evolución del mercado, conocer las tendencias de regulación, las tendencias

demográficas y, en consecuencia, para revisar la estrategia, la posición, potencial y dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. (Rodrigues, 2016, pág. 35)

Algunos ejemplos de cada variable PESTEL son (FODA-DAFO, 2018):

Políticos:

- Las diferentes políticas de los gobiernos mundiales, continentales, nacionales, locales
- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Las modificaciones de los tratados comerciales.
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

Económicas:

- Ciclos económicos de nuestro país, de los países con los que nos relacionamos y los ciclos económicos mundiales.
- La política económica del gobierno.
- La inflación.
- Los niveles de renta.
- La tasa de desempleo.
- Los tipos de interés.
- Los tipos de cambios.
- Los factores macroeconómicos propios de cada país.

Sociales:

- Estructura de edades cambiantes de la población.
- La estructura familiar en permanente cambio.
- Cambios Geográficos de la población.
- Una población con mejor preparación, más profesional.
- Mayor diversidad (racial, discapacidad, cultural, tradición, opción sexual, religión).

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.
- Cambios en el nivel de ingresos.
- La conciencia por la salud.
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos.

Tecnológicos:

- Realidad virtual y Realidad aumentada.
- Impresiones en 3D.
- IOT (Internet of Things o internet de las cosas).
- Vehículos autónomos.
- Los niveles de inversión en I+D.
- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación
- Cambios en los usos de la energía y consecuencias
- Nuevas formas de producción y distribución

Ecológicos:

- Escasez de materias primas.
- Aumento de la contaminación.
- Reciente intervención del gobierno.
- Leyes de protección medioambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía.
- Conciencia social ecológica actual y futura.
- Efectos del cambio climático.

Legales:

- Leyes sobre el empleo.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Leyes de salud y seguridad laboral.
- Leyes de protección medioambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.
- Leyes anti-monopolio.

- Sectores protegidos o regulados.
- Certificaciones y acreditaciones necesarias para ejercer.
- Estándares nacionales e internacionales.
- Privacidad de los usuarios. Cookies.

c) Análisis Interno “FODA”: Fortalezas y Debilidades

Con origen en la década de los años 60, en Estados Unidos, en una investigación financiada por las empresas del Fortune 500 y realizada por el Stanford Research Institute, fue diseñado el análisis DAFO, cuyas siglas responden a los conceptos de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, siendo muy común encontrarlo también intitulado como FODA en países de Latinoamérica y SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) en su versión anglosajona. (Rodrigues, 2016, pág. 35)

La matriz DAFO se elabora con los datos recopilados del análisis externo e interno, que ayuda a ordenar y entender de forma gráfica los ejes clave que servirán para preparar la estrategia. Es, pues, una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas de cualquier organización, ya que estimula a pensar proactivamente, en lugar de adoptar las decisiones de modo rutinario y actuando de forma instintiva. (Rodrigues, 2016, pág. 35)

- **Respecto al Análisis Interno**, éste sirve para detectar aspectos, tales como los relativos a los recursos humanos, tecnológicos o financieros, en los cuales la empresa está en mejor situación que la competencia (fortalezas) y aspectos en los cuales la posición de la empresa, en relación con la competencia, es inferior (debilidades). Desde luego, la perspectiva interna tiene que ver con aspectos sobre los cuales los directivos de la empresa tienen algún grado de control. (Rodrigues, 2016, pág. 36)

La perspectiva externa indaga, por un lado, las oportunidades que presenta el mercado y, por otro, las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. (Rodrigues, 2016, pág. 36)

- **Respecto al Análisis Externo**, se afirma que debe analizarse tres ambientes interrelacionados: el más cercano, es decir, el microambiente de la industria en el que actúa la organización, el ambiente nacional o del país, y el más vasto y alejado, esto es, el macro ambiente, de como modo de identificar oportunidades y amenazas en el ámbito operativo de la organización. (Rodrigues, 2016, pág. 37)

Además, la comparación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a través del análisis DAFO, tiene como objetivo central identificar las estrategias que mejor alineen los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera. Por ello, los resultados del análisis DAFO facilitarán la previsión de la situación de la empresa en el corto y medio plazo y establecer la estrategia a seguir para alcanzar una adecuada conciliación entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. (Rodrigues, 2016, pág. 36)

En suma, el análisis DAFO es elemental para deslindar cuáles son las fortalezas que posee la organización y que le permitirán aprovechar al máximo las oportunidades que surjan y también cómo estas ayudarán a anular o minimizar las amenazas existentes, circunstancias sobre las cuales los gestores tienen poco o ningún control directo. Además, al identificar sus debilidades, la organización puede indagar cómo estas le afectan para sacar partido de las oportunidades que aparezcan en el mercado y también determinar cómo estas activan las amenazas presentes en el mercado (Rodrigues, 2016, pág. 37)



Gráfico 9. Matriz DAFO - FODA (Análisis Interno - Externo)

Fuente. Análisis Foda o Dafo - <https://foda-dafo.com/> (2018).

Por todo ello, es recomendable efectuar el análisis PESTEL antes del análisis DAFO, el cual está basado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). En suma, el PESTEL nació para medir el potencial y situación del mercado y el DAFO trata de caracterizar y evaluar a la organización, sus capacidades, recursos, idea de negocio y su entorno desde un enfoque externo e interno. (Rodrigues, 2016, pág. 37)

Las dos herramientas PESTEL y DAFO se completan, ya que sus visiones desde puntos de vista opuestos permiten generar un cuadro completo y pueden ser de valiosa utilidad si las conclusiones provenientes de ambas se contemplan en la toma de decisiones de la empresa. (Rodrigues, 2016, pág. 37)

Finalmente, es conveniente hacer un análisis CAME, pues, una vez desarrollada, la Matriz DAFO ésta se complementa con el análisis CAME, que a continuación se presenta. (Rodrigues, 2016, pág. 37)

d) Análisis Estratégico “CAME”: Plan de Acción

El análisis CAME, que es el acrónimo de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe abrazar la organización. Concretamente, el CAME trata de Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. (Rodrigues, 2016, pág. 38)

Dicho análisis canaliza los resultados de la matriz DAFO, transformándolos en un plan de acción. De hecho, sugiere qué se debe hacer con los elementos integrantes del DAFO, correlacionando una a una las cuatro partes con las cuatro acciones que propone. Es decir, a las debilidades, se debe responder con acciones que las corrijan (corregir). Por su turno, las amenazas deben ser afrontadas (afrontar) para que sean contrariadas y solucionadas. Con respecto a las fortalezas, éstas deben ser mantenidas (mantener), o incluso mejoradas. Por último, las

oportunidades deben ser reconocidas como áreas de negocio susceptibles de explotación (explotar). (Rodrigues, 2016, pág. 38)



Gráfico 10. Estrategias de una Empresa y Correlación con Análisis CAME

Fuente. Análisis Foda o Dafo - <https://foda-dafo.com/> (2018).

En su desarrollo, dicho análisis permite determinar cuatro tipos de estrategias (Rodrigues, 2016, pág. 38):

- **Estrategia Ofensiva (F+O):** permite combinar fortalezas (F) de la organización con oportunidades (O) del entorno, para aprovechar al máximo las oportunidades del entorno allí donde destacan las fortalezas de la organización. Representa la acción Explotar del CAME.
- **Estrategia Defensiva (A+F):** propone combinar fortalezas (F) de la organización con amenazas (A) del entorno, a fin de enfrentar a las amenazas del entorno a través de las fortalezas de la organización que es necesario mantener. Representa la acción Mantener del CAME.
- **Estrategias de Reorientación (O+D):** combinan debilidades de la organización (D) con oportunidades del entorno (O), a fin de sacar partido de las oportunidades del entorno allí donde existen

debilidades de la organización que requieren de una reorientación de su estrategia. Representa la acción Corregir del CAME.

- **Estrategias de Supervivencia (A+D):** combinan debilidades de la organización (D) con amenazas del entorno (A), ya que existen amenazas del entorno donde aparecen debilidades de la organización que es necesario afrontar. Representa la acción Afrontar del CAME.

La matriz DAFO/CAME constituye una herramienta muy útil y de fácil uso que es preciso elaborar de forma adecuada con objeto de diseñar el tipo de estrategia a seguir en función del análisis realizado. (Rodrigues, 2016, pág. 39)

2.2.1.2 Fortalecimiento de la Visión Empresarial

En la actualidad, se observa un aumento constante de nuevos negocios emprendedores, pero a su vez; un alarmante incremento de emprendimientos no rentables ni sostenibles en el tiempo. Por ello, el fortalecimiento de la visión empresarial; orientada a la práctica de valores empresariales positivos es una característica necesaria en el mundo de la rentabilidad empresarial, así como también; el adecuado conocimiento de los paradigmas empresariales, rasgos de personalidad, inteligencia emocional, capacidad de emprendimiento, perfil emprendedor, etc. indispensables para una verdadera gestión empresarial.

i) Sistema de Indicadores Financieros de la Organización

El método tradicional de evaluación del desempeño de una organización recurre al análisis de indicadores financieros. (Rodrigues, 2016, pág. 39)

Los indicadores financieros, o ratios, son cocientes entre dos magnitudes procedentes de los estados financieros (balance de situación, cuenta de resultados y demás informes de la empresa), que miden la relación entre cuentas de activos, pasivos y cuentas del estado de resultados del último período y de los períodos anteriores. (Rodrigues, 2016, pág. 39)

El análisis se basa principalmente en las cuentas anuales y sus objetivos serían los siguientes (Rodrigues, 2016, pág. 39):

- Determinar la situación financiera de la empresa a una fecha específica.
- Evaluar los resultados de la empresa en un periodo específico.
- Facilitar la planificación financiera de la empresa de acuerdo con el direccionamiento estratégico.
- Comparar los resultados esperados por la dirección de la empresa con los resultados reflejados en los estados financieros, a fin de hallar las desviaciones y sus causas para implementar acciones correctivas.
- Determinar la rentabilidad de la inversión total efectuada en la empresa.
- Evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Medir el crecimiento de la compañía y el logro del objetivo básico financiero para sus propietarios y/o dueños.

Sin embargo, varios investigadores afirman que estos indicadores exclusivamente financieros no son compatibles con la realidad empresarial actual, pues son incapaces de evaluar todos los factores claves para el éxito de la gestión; y por ello, la utilización de indicadores de naturaleza exclusivamente financiera puede generar una visión sesgada respecto al desempeño de la organización. (Rodrigues, 2016, pág. 40)

No obstante, las innumerables críticas dirigidas a estos sistemas tradicionales de información, el uso de la información contable para fines de control y planificación continúa siendo un procedimiento altamente necesario para los ejecutivos. De hecho, la representación de cifras en porcentaje permite la evaluación de la realidad de la situación, comportamiento o desempeño de una empresa o una de sus partes, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual deberán tomarse acciones correctivas o preventivas según el caso. Además, permite también la comparación entre empresas de la misma industria o sector y entre distintas industrias o sectores de actividad. (Rodrigues, 2016, pág. 40)

Para eso, en un diagnóstico y pronóstico de la solvencia y rentabilidad empresarial hay que analizar un conjunto relativamente reducido de

indicadores con acepción económico-financiera que facilitan el análisis y permiten la comparación entre empresas. (Rodrigues, 2016, pág. 41)

Así, por un lado, a través de los indicadores de solvencia se determina la capacidad que tiene una empresa para generar fondos que permitan atender los compromisos adquiridos con terceros en las condiciones acordadas. En consecuencia, cuanto más alto sea el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas contraídas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento acerca de cómo se encuentra la liquidez de ésta, teniendo en cuenta la estructura corriente. (Rodrigues, 2016, pág. 41)

Según (Rodrigues, 2016), la rentabilidad no sólo hace referencia a la generación de recursos, sino que además éstos tienen el objetivo de remunerar a los socios y permitir la autofinanciación de las necesidades financieras de la empresa. (p. 41)

De acuerdo con lo anterior, los principales indicadores económico-financieros para la elaboración de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral son (Rodrigues, 2016, págs. 41-45):

Tabla 4. Principales Indicadores del Análisis Financiero

Indicador	Fórmula	Interpretación
Liquidez	$L = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
Prueba Ácida	$P.A. = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias.
Endeudamiento	$E.D. = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$	Muestra la forma como financia sus operaciones y activos, y permite medir el grado de dependencia financiera.

Calidad de la Deuda	$C.D. = \frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo\ No\ Corriente + Pasivo\ Corriente}$	Permite evaluar el grado de inestabilidad financiera en función del vencimiento del exigible, interpretándose que la deuda es de mayor calidad cuanto más a largo plazo sea.
Estabilidad	$E.S. = \frac{Patrimonio\ Neto + Pasivo\ No\ Corriente}{Activo\ No\ Corriente}$	Evidencia la proporción del Activo No Corriente financiado con recursos financieros a largo plazo, por lo que su valor de referencia debe ser superior a 1.
Rentabilidad	$R = \frac{Beneficio}{Capitales\ o\ Fondos\ Invertidos}$	Mide el rendimiento obtenido por la empresa, en términos relativos y no en valores absolutos, con los fondos invertidos y utilizados durante un periodo determinado.

Fuente. CMI y Performance Empresarial – Rodrigues (2016).

También importa decir que la interpretación de los resultados que emanan de los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan. (Rodrigues, 2016, pág. 48)

Según (Rodrigues, 2016), cuando se busca comprender como las empresas consiguen sus resultados es importante el análisis comparativo con otras empresas del sector o empresas líderes en el mismo. (p. 49)

De esta forma, también se puede aplicar la técnica del Benchmarking. El Benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparada con otras. Su utilidad radica en la enorme potencialidad de generación de ideas de mejora que se obtiene con la simple comparación de la actividad de la empresa con la de otras empresas consideradas como líderes del sector. El principio fundamental del Benchmarking es aprender de los mejores. Esta herramienta permite competir con ventaja ya que se puede realizar un completo análisis a la competencia, para mejorar y desempeñarse con mayor eficiencia. (Rodrigues, 2016, pág. 49)

En este ámbito, el benchmarking es una herramienta que implica un proceso continuo con el fin de analizar las ratios económico-financieros similares medios del sector o de empresas que son reconocidas como las mejores en su ramo, con el fin de hacer comparaciones con los indicadores de nuestra empresa y de esa manera encaminarse a realizar mejoras en la organización. Finalmente, dado que la empresa objeto de estudio empírico es una PYME, importa saber si su dimensión empresarial afecta a sus características económico-financieras, tales como la rentabilidad de la empresa o su nivel de equilibrio financiero, entre muchos otros. (Rodrigues, 2016, pág. 49)

ii) Mapa Estratégico, Relaciones Causa – Efecto e Indicadores

Según (Rodrigues, 2016), los planteamientos descritos anteriormente, advierten que la alta dirección necesita de un instrumento de gestión estratégico, que sirva de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de garantizar una gestión eficaz y, en consecuencia, de optimizar su nivel de desempeño en el largo plazo. (p. 50)

De acuerdo con todo lo anterior; “el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”. (Rodrigues, 2016, pág. 50)

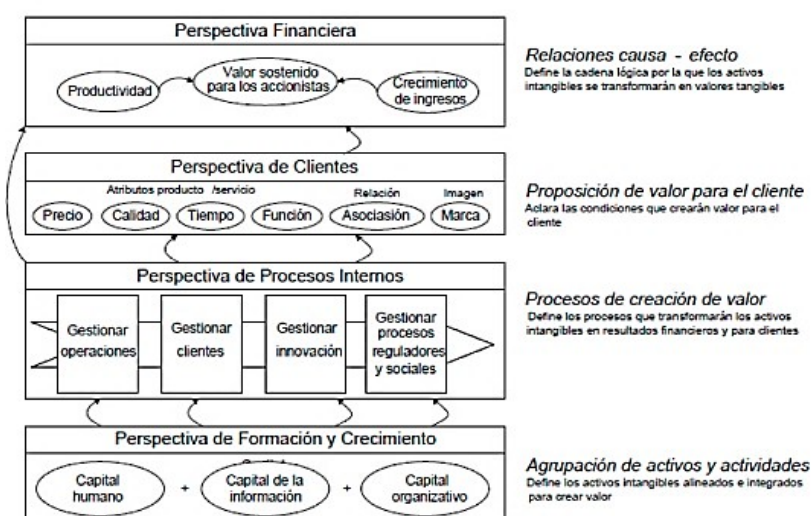


Gráfico 11. Ejemplo de Mapa Estratégico – Perspectivas

Fuente. CMI y Performance Empresarial – Rodrigues (2016).

El mapa estratégico, basado en las perspectivas ya expuestas anteriormente, no fue concebido sólo para explicar la forma en que la organización crea valor, sino que proporciona un lenguaje que los equipos directivos pueden utilizar para discutir la dirección y las prioridades de la empresa, y, en consecuencia, constituye un valioso medio de información útil para guiar la toma de decisiones sobre las cuatro áreas estratégicas. (Rodrigues, 2016, pág. 50)

Un mapa estratégico bien concebido debe permitir definir y visualizar los objetivos prioritarios, determinar la relación causa–efecto entre los objetivos trazados, poner en práctica la estrategia formulada, consolidar los proyectos estratégicos y traducirlos en términos operativos, conducir al punto de encuentro entre los objetivos de los empleados y los de la organización, comprender y comunicar las políticas y cambios dispuestos, hacer el control del avance y de los cambios estratégicos. (Rodrigues, 2016, pág. 51)

Hoy en día, un proceso de planificación estratégica hace cada vez más indispensable que sus iniciativas puedan traducirse en tareas operativas. Al mismo tiempo, los directivos de las organizaciones deben dejar de basar su toma de decisiones en información exclusivamente económico-financiera, sin tener en cuenta otros aspectos que son los que provocan los resultados económicos. (Rodrigues, 2016, pág. 51)

Como manifiesta (Rodrigues, 2016), el objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un CMI es, pues, identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Resulta entonces, que el CMI, al utilizar mapas estratégicos, ofrece un método estructurado de selección de indicadores, financieros y no financieros, basado en relaciones causales. (p. 52)

Así, su formulación e implantación obliga a una equilibrada combinación de todos los indicadores, lo que permite a los directivos de la organización centrarse, a través del análisis en la cadena de relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de

actuación de dichos resultados, en la búsqueda del logro de los niveles óptimos de todos ellos en su conjunto. (Rodrigues, 2016, pág. 52)

Importa decir que los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es lo que determina que la empresa prosiga uno u otro camino, ya que un indicador mal seleccionado puede llevar a una desorientación en el comportamiento empresarial materializándose en el no cumplimiento de la estrategia empresarial planteada. (Rodrigues, 2016, pág. 52)

Para finalizar, se presentan algunos ejemplos de posibles indicadores a seleccionar para cada una de las cuatro perspectivas (Rodrigues, 2016, pág. 53):

Indicadores Financieros

- Rendimientos sobre la inversión.
- Valor añadido económico.
- Rentabilidad.
- Mix de ingresos / crecimiento.
- Coste de reducción de la rentabilidad.

Indicadores del Cliente

- Cuota de mercado.
- Adquisición de clientes.
- Rentabilidad del cliente.
- Satisfacción del cliente.

Indicadores de los Procesos Internos

- Cumplimiento de los estándares de calidad.
- Eficiencia de los procesos productivos.
- Tiempo o flexibilidad de los procesos.
- Costos.
- % de productos patentados.

Indicadores del Aprendizaje y Crecimiento

- Satisfacción de los empleados.
- Retención de los empleados.
- Productividad de los empleados.

iii) Cuadro de Mando Integral

Los sistemas de información tradicionales para la gestión más utilizados por las organizaciones, son varios: sistema de contabilidad financiera, sistema de contabilidad de costos, sistema de indicadores financieros, Tableau de Bord (Tablero de control), entre otros. (Rodrigues, 2016, pág. 54)

Existe actualmente un reto estratégico al que se enfrentan las organizaciones, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo caracterizado por su competitividad, complejidad, globalización, volatilidad e incertidumbre, como consecuencia del colosal desarrollo tecnológico. Todas estas nuevas exigencias de los mercados son condicionantes que ponen en duda los sistemas tradicionales de gestión. (Rodrigues, 2016, pág. 54)

Así, tradicionalmente, los sistemas de medición y los modelos de gestión, incluyendo el control de gestión, de casi todas las organizaciones han sido contruidos alrededor de indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos a medio y largo plazo, debido a que aportan resultados históricos o pasados, pero sin embargo no informan de cómo se alcanzan esos resultados y cómo se pueden mejorar, tampoco recogen un método que equilibre los resultados pasados con los impulsos futuros derivados de la estrategia empresarial. (Rodrigues, 2016, pág. 55)

Por tanto, la utilización de indicadores de naturaleza exclusivamente financiera puede generar una visión sesgada respecto al desempeño de la organización. (Rodrigues, 2016, pág. 55)

De ahí que, para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz, dentro del proceso de creación de valor empresarial, que debe guiar la toma de decisiones en los nuevos escenarios, los sistemas de información deben cumplir con una serie de requisitos y características que lo despeguen de su naturaleza claramente contable y operativa (Rodrigues, 2016, pág. 60):

- **Dejar el excesivo énfasis en los indicadores financieros** e ir al encuentro de un mayor énfasis de los indicadores no financieros que evalúan variables no incluidas en el modelo de contabilidad tradicional de costo histórico, así como presentar elementos de análisis cuantitativo y cualitativo.
- **Impulsar la noción de oportunidad de la información**, lo que significa que se pueda obtener la información necesaria y en el momento preciso, facilitando la toma de decisiones.
- **Inducir un enfoque prospectivo**, a fin de posibilitar datos relevantes para la toma de decisiones, reduciendo el excesivo énfasis en el análisis retrospectivo, tener en cuenta el equilibrio entre indicadores previsionales e históricos.
- **Cultivar una doble perspectiva orientada tanto hacia el entorno** (elementos externos tales como el desarrollo de la tecnología, los mercados financieros, de aprovisionamiento de factores y venta de productos, o las condiciones socioeconómicas del entorno, etc.) como hacia el interior de la empresa (recursos tales como el personal, el capital, la capacidad productiva, las instalaciones, entre otros).
- **La información requiere atributos adicionales** que la convierten en un instrumento vital para una toma de decisiones segura y eficaz: veracidad, exactitud, confiabilidad, claridad, relevancia, disponibilidad, brevedad, oportunidad, pertinencia y uniformidad.

Además, este sistema de información debe garantizar que los directivos de la empresa puedan desempeñar con éxito sus funciones principales de planificación, ejecución y control, que posibilitan la transformación sistemática de la información en acción. (Rodrigues, 2016, pág. 61)

Resulta entonces cada vez más patente la necesidad de adaptar los sistemas de información a las exigencias cada vez más específicas relacionadas con la implementación de la estrategia empresarial y diseñar herramientas alternativas de gestión estratégica, que consigan superar las limitaciones de los sistemas tradicionales, entre las cuales, en ámbito de este estudio, se pretende destacar el Cuadro de Mando Integral. (Rodrigues, 2016, pág. 62)

El CMI es, pues, una herramienta destinada a comunicar información periódica a los distintos niveles de dirección de las empresas, con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados. (Rodrigues, 2016, pág. 70)

El diseño de un Cuadro de Mando Integral se compone de las siguientes fases (Rodrigues, 2016, pág. 70):

- Delimitación de los factores que permiten ventajas competitivas a la empresa.
- Selección de indicadores relacionados con estos factores.
- Establecimiento de las relaciones causa-efecto entre los aspectos considerados clave para el éxito de la estrategia.
- Ámbito de aplicación.

Así, el CMI ha evolucionado a partir de un sistema de medición del desempeño hacia un mapa de estrategia, con el foco en el modelo de negocio basado en la relación de causalidad entre las medidas y perspectivas. (Rodrigues, 2016, pág. 71)

Otra innovación muy valiosa del CMI, ha sido precisamente la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisito indispensable para alcanzar los objetivos financieros. (Rodrigues, 2016, pág. 71)

Las Cuatro Perspectivas

A la hora de medir la actividad y los resultados de las organizaciones, el CMI se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial que representa a la organización en cuatro perspectivas relacionadas alrededor de una estrategia y visión común. (Rodrigues, 2016, pág. 73)

Los factores clave de mayor interés a controlar en las empresas que enclavan su gestión en las estrategias están relacionados con una serie de cuestiones de las que, a su vez, se derivan cuatro perspectivas (Rodrigues, 2016, pág. 73):

- ¿Cómo nos ven nuestros accionistas? (***perspectiva financiera***).
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes? (***perspectiva de clientes***).
- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y nuestros clientes? (***perspectiva de los procesos***).
- ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión? (***perspectiva de crecimiento y aprendizaje***).

Por consiguiente, vamos a desarrollar el concepto de las cuatro perspectivas referidas para tratar de entender mejor el proceso de elaboración de un CMI.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se concentra en evaluar y seleccionar las principales acciones financieras viables para la organización, en busca de la consolidación de distintos objetivos estratégicos que deben integrar la construcción del CMI, entre los mismos se podrá considerar maximizar el rendimiento para los accionistas, es decir el retorno adecuado para las inversiones realizadas por éstos, así como la rentabilidad sostenida para la empresa medida por los ingresos de explotación, la creación de valor en la organización, el valor añadido económico, el valor concreto de las acciones, el incremento de las ventas, o la generación de cash flow, entre otros. (Rodrigues, 2016, pág. 74)

Usualmente, los indicadores financieros emanan del sistema contable de la empresa, y muestran el pasado de la misma. La razón se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información contable. (Rodrigues, 2016, pág. 74)

Sin embargo, se podrán satisfacer los intereses de los inversores y accionistas sin por ello descuidar el resto de metas orientadas para dar

respuesta a las expectativas de los demás interesados, al indicar expresamente que “los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con la maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable”. (Rodrigues, 2016, pág. 75)

Para ilustrar el contenido de la perspectiva financiera se incluyen a continuación algunos ejemplos de objetivos estratégicos (Rodrigues, 2016, pág. 75):

- Mejorar el nivel de la rentabilidad.
- Consolidar el crecimiento del valor de la empresa.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Lograr una rentabilidad elevada de las inversiones de los accionistas.
- Amplificar la diversificación de las fuentes de ingresos.
- Optimizar la gestión de todos los recursos y movilizar todos los activos tangibles e intangibles.
- Maximizar el retorno de las inversiones.
- Asegurar una estructura financiera sólida.

Perspectiva del Cliente

La perspectiva de clientes, como su nombre lo indica está dirigida a una de las partes más importantes de una empresa, sus clientes, ya que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por lo tanto, en este nuevo marco socioeconómico, la organización debe identificar el mercado donde compite y los segmentos de clientes a quienes va a servir, así como las medidas de actuación de los elementos seleccionados. (Rodrigues, 2016, pág. 76)

De este modo, la perspectiva del cliente dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades y fidelidad del mismo. Por consiguiente, para cubrir las necesidades de los compradores, las organizaciones deberán prestar un óptimo servicio, adecuar los precios, generar una imagen adecuada, lograr una relación estable, cumpliendo con los plazos de entrega y garantía acordados, y, sobre todo,

ofrecer un producto o servicio de buena calidad. (Rodrigues, 2016, pág. 76)

Sin embargo, para alcanzar un buen desempeño financiero, es necesario que la empresa mantenga clientes leales y contentados, con ese objetivo en esta perspectiva se evalúan las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el proceso de selección y adquisición de los productos y servicios demandados. (Rodrigues, 2016, pág. 77)

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva del cliente serían los siguientes (Rodrigues, 2016, pág. 77):

- Captar nuevos clientes estratégicos.
- Ser identificado y reconocido como un proveedor excelente.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Aumentar el grado de fidelización.
- Consolidar la imagen de “líder en innovación”.
- Incrementar la cuota de compra por cliente.
- Ser proactivos en el servicio al cliente.
- Optimizar la calidad ofrecida en el servicio de post – venta.

Además, algunos indicadores de la perspectiva del cliente son (Rodrigues, 2016, pág. 77):

- Grado de satisfacción de clientes.
- Incorporación y retención de clientes.
- Desviaciones en acuerdos de servicio.
- Número de reclamaciones resueltas del total de reclamaciones.

Por último, importa decir que algunos parámetros, como son el tiempo, la calidad y el servicio, permiten constatar la percepción que tienen los clientes al respecto de la organización y el grado de satisfacción obtenido. (Rodrigues, 2016, pág. 78)

Perspectiva de los Procesos Internos

La perspectiva de los procesos analiza la adecuación de los procesos internos en los cuales la organización debe buscar la excelencia empresarial, para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores,

esto es, satisfacer las necesidades de clientes y accionistas, permitiendo la obtención de ventajas competitivas y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. (Rodrigues, 2016, pág. 78)

Según (Rodrigues, 2016), sus procesos internos que comienzan en las etapas de innovación y acaban con el servicio de postventa permiten, por un lado, entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, fortaleciendo los niveles de satisfacción de los mismos. Y, por otro, satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. (p. 78)

En la actualidad, un número creciente de empresas siguen un comportamiento socialmente responsable, es decir, tienen en cuenta que sus objetivos y estrategias sean compatibles con un desarrollo sostenible. Desde este enfoque, se considera que la gestión de los factores medioambientales, naturales, económicos, sociales, culturales y políticos desde el punto de vista de la sostenibilidad requieren un esfuerzo innovador. (Rodrigues, 2016, pág. 78)

Como dice (Rodrigues, 2016), a la par de una perspectiva financiera a largo plazo, el CMI debe igualmente incluir objetivos y medidas para estos procesos innovadores que generen nuevos procesos operativos futuros. (p. 79)

Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos distintos (Rodrigues, 2016, pág. 80):

- **Procesos de gestión operativa:** en general, los procesos de operaciones centran su cometido en la producción de los productos y servicios que la empresa entregará a sus clientes. Entonces, los indicadores son, en general, los relativos a costos, calidad, tasas de defectos del proceso, tiempos o flexibilidad de los procesos, entre otros.

- **Procesos de gestión de clientes:** estos procesos deben ayudar a la empresa a mantener unas relaciones lucrativas y estables con los clientes. A título de ejemplo, los indicadores posibles pueden ser: búsqueda y selección de clientes, conquista de clientes, retención e incremento de clientes.
- **Procesos de innovación:** para mantener la ventaja competitiva se requiere una innovación constante que permita concebir nuevos productos, servicios y procesos. Algunos ejemplos de indicadores serían los siguientes: % de productos nuevos, % productos patentados, colocación de nuevos productos en relación a la competencia.
- **Procesos reguladores y sociales:** relacionados con el medio ambiente y la comunidad: las empresas deben observar y cumplir los requisitos que imponen las normativas nacionales e internacionales sobre la gestión ambiental, la seguridad e higiene en el trabajo, la contratación de trabajadores o la responsabilidad social empresarial. Para ello, las empresas pueden recurrir a algunos de los siguientes indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y marcas registradas, entre otras.

Para finalizar, algunos ejemplos de posibles objetivos estratégicos enmarcados en la perspectiva de los procesos internos serían los siguientes (Rodrigues, 2016, pág. 81):

- Aumentar la eficiencia en el proceso productivo.
- Disminuir los tiempos de respuesta ante cambios en el plan de producción.
- Acortar los tiempos de desarrollo de producto.
- Optimización y racionalización de las operaciones.
- Integrar en los procesos a nuestros proveedores.
- Optimizar las actividades del ciclo comercial.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la ley.
- Aprovechar las sinergias entre los procesos comerciales de los distintos productos.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Como manifiesta (Rodrigues, 2016), la perspectiva del aprendizaje y crecimiento centra su propósito en la evolución de aquellas actividades que, desarrolladas en/o por la organización, garantizan su capacidad de renovación a largo plazo, siendo en el personal donde residen aquellos atributos que capacitan la gerencia para adelantarse a los cambios que deba afrontar la empresa, entre los que cabría enfatizar la experiencia adquirida, la creatividad y la capacidad para innovar los productos o servicios ofrecidos por la empresa, así como para cambiar y aprender. El desarrollo de la misma y su consecución impulsarán los objetivos estratégicos establecidos en las demás perspectivas. (p. 81)

Si a esto añadimos que en la actualidad las empresas se desenvuelven en unos entornos de una enorme complejidad y dinamismo, entonces, como ya mencionamos anteriormente, todos los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor de las organizaciones. (Rodrigues, 2016, pág. 82)

Según (Rodrigues, 2016), existen tres tipos de activos inmateriales que deben estar perfectamente alineados con la estrategia de la empresa para que esta misma estrategia tenga éxito, a saber: el capital humano, el capital de información y el capital organizativo, esto es las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. En este sentido, la perspectiva de formación y crecimiento comprende los objetivos que una organización se debe proponer como consecuencia de implantar una infraestructura que vincule a las personas, los sistemas y los procedimientos y que viabilice la mejora y el crecimiento a largo plazo. (p.82)

A título de ejemplo, se presentan algunos objetivos estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento (Rodrigues, 2016, pág. 83):

- Atraer y retener el talento.
- Reforzar el compromiso con la misión de la organización.
- Impulsar la cultura del mérito y de la excelencia.
- Potenciar los sistemas y tecnología de la información.

- Desarrollo del e-business.
- Uso de la Intranet.
- Producir información fiable y útil.
- Garantizar el acceso a sistemas de información de gestión a la alta dirección.
- Poner a disposición de los usuarios un soporte de alta calidad.
- Aumentar la descentralización y la autonomía de las unidades de negocio.
- Promover la capacidad de investigación e innovación.
- Formar equipos de trabajo multidisciplinares.
- Desarrollar competencias estratégicas.

Además, importa decir que; la organización ha de fomentar el desarrollo de esfuerzos a través de la satisfacción del trabajador y del aporte efectivo del mismo. De este modo, lo que importa es lograr que los objetivos de la organización se conviertan para los empleados en objetivos personales lográndose resultados tales como la satisfacción laboral, sentimiento de permanencia en grupo, mejora del status social, entre otros. (Rodrigues, 2016, pág. 83)

Por todo ello, la organización debe contemplar medidas basadas en los empleados que incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos (Rodrigues, 2016, pág. 83):

- Satisfacción de los empleados.
- Implementación de programas encaminados a la conciliación entre vida personal/familiar y actividad profesional.
- Retención los empleados.
- Retención de los conocimientos a través de los cursos de formación.
- Habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo.
- Mejora del nivel de productividad por empleado.
- Correlación de los incentivos a los empleados con los resultados exitosos y tasas de mejora o el perfil competencial de cada empleado y la necesidad de preparar eficazmente a los trabajadores para afrontar el nuevo entorno competitivo.

En definitiva, cabe mencionar que estas cuatro perspectivas están unidas entre sí. Y, para desarrollarlas correctamente tiene que haber una buena interrelación entre las mismas. (Rodrigues, 2016, pág. 85)

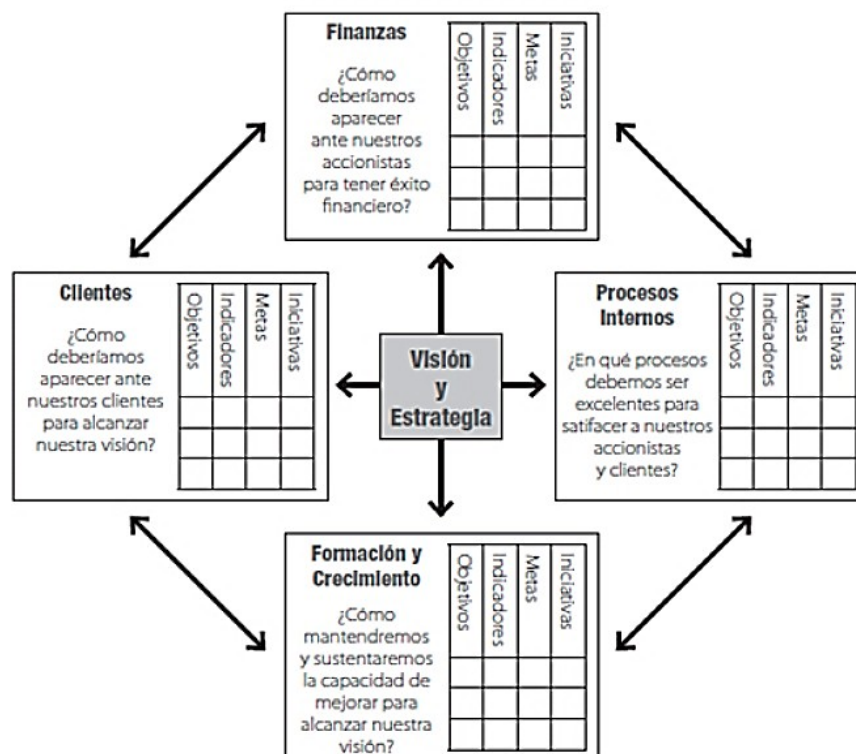


Gráfico 12. Ejemplo de Mapa Estratégico – Visión y Estrategia

Fuente. CMI y Performance Empresarial – Rodrigues (2016).

iv) Diseño Curricular Universitario

En nuestro país, la Educación Superior está atravesando por cambios en la estructura curricular, como respuesta a la evolución tecnológica, a la abundancia de conocimiento que se obtiene en los medios de información y con las tecnologías de información, a la globalización que exige unificar criterios, créditos y contenidos curriculares de las carreras profesionales, proceso educativo, estrategias de aprendizajes, metas, etc. (Torres, 2012, pág. 49)

La educación superior ha migrado de impartir clases tradicionales hacia aprendizajes producto de la investigación, ha migrado hacia métodos basados en la experiencia; adopta un currículo flexible y ya no uno rígido, de las estrategias centradas exclusivamente en el profesor, a las centradas en el estudiante; ahora ya no sólo se consideran importantes los contenidos sino también las habilidades y destrezas que permitan un mejor desempeño profesional. (Torres, 2012, pág. 50)

Todo este cambio en el paradigma del proceso educativo de la Educación Superior tiene que tener un sustento que le permita lograr la formación integral del hombre. Estos modelos del proceso enseñanza aprendizaje deben no perder de vista los fines de la universidad, propiciando la investigación, la innovación y la capacidad reflexiva de quienes integran la comunidad universitaria. Se debe formar personas que piensen con originalidad y sentido innovador. (Torres, 2012, pág. 50)

Algunos aspectos del enfoque socio cognitivo (Torres, 2012, pág. 50) para el modelo de cultura emprendedora:

- El Currículo será necesariamente abierto y flexible.
- Entender al Currículo como una selección cultural que integra capacidades y valores, contenidos, métodos y procedimientos.
- La evaluación posee dos dimensiones: evaluación formativa o de proceso centrada en la valoración de los logros con técnicas cualitativas y también se evalúan de forma cuantitativa los contenidos como formas del saber y los métodos/procedimientos como formas de hacer, pero en función de las competencias.
- El profesor utiliza contenidos, métodos y procedimientos como medios para desarrollar capacidades y valores tanto individuales como sociales.

Es imprescindible mencionar que; este modelo de cultura emprendedora se enriquecerá con los aprendizajes dados en el proceso, por ello; los procesos de aprendizajes y los productos que se generen en toda la presente investigación, están centradas a la adquisición de las habilidades, conocimientos y competencias para los jóvenes universitarios.

La educación es hoy un área de capital importancia para el diseño e implantación de proyectos de desarrollo a largo plazo. Las nuevas condiciones culturales, económicas y sociales obligan a las instituciones educativas a pensar y actuar en contextos que integren y desarrollen conocimiento y, en particular del conocimiento incorporado a los seres humanos, un recurso estratégico generador de ventajas –capital intelectual-. (Ortega, 2010, pág. 10)

Por ello, se estaría buscando una educación que potencialice los marcos de información disponible, pero en esquemas de organización de saberes integradores, con vinculación pertinente y útil, sobre todo, con una valoración constante de todo ello en la conciencia, entendida como una necesidad de reflexión sobre el sentido de las finalidades. (Ortega, 2010, pág. 10)

En otras palabras, el diseño curricular, necesariamente traduce la cultura de la organización, las estrategias de desarrollo, los mecanismos de aseguramiento de calidad, el quehacer de sus integrantes. (CINDA, 2009, pág. 36)

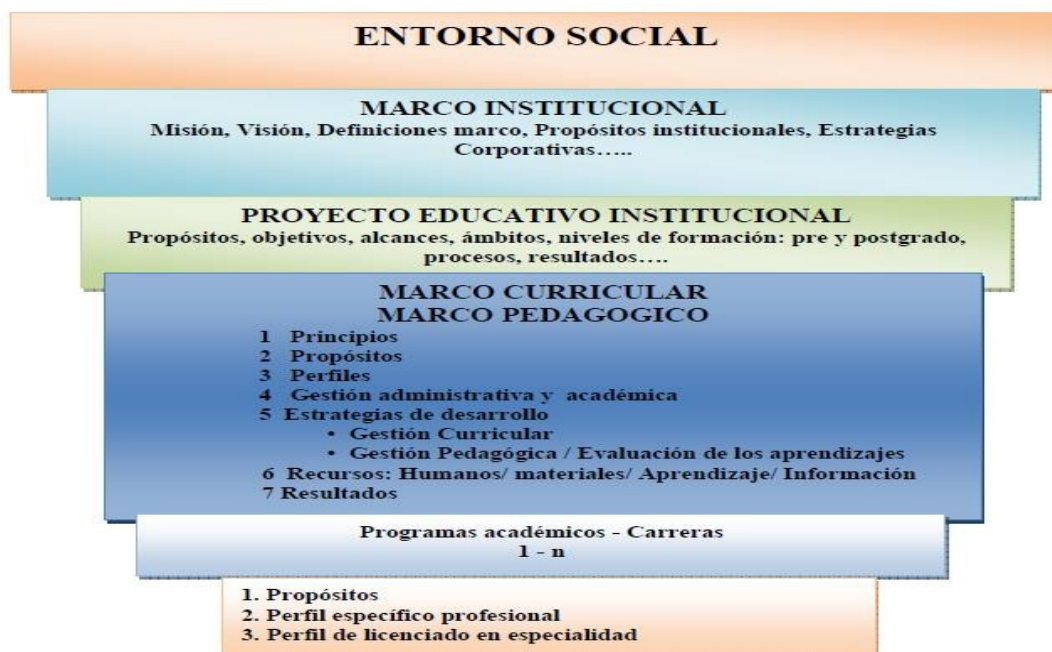


Gráfico 13. Niveles Organizativos y Procesos para el Diseño Curricular

Fuente. Diseño del Currículo – Ortega (2010).

Un currículo es la acepción singular en español del latín “curriculum”, en plural “currícula”. En Latinoamérica originalmente se utilizaba la locución “planes de estudio”, cambiado por el término proveniente de la cultura anglosajona, dicho término refiere al conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo. (Ortega, 2010, pág. 11)

De modo general, el currículo responde a las preguntas: ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿cuándo enseñar? y ¿qué?, ¿cómo y cuándo evaluar? (Ortega, 2010, pág. 11)

El currículo, en el sentido educativo, “Es el diseño que permite planificar las actividades académicas, mediante la construcción curricular la institución plasma su concepción de educación”. De esta manera, el currículo permite la previsión de las cosas que han de hacerse para posibilitar la formación de los educandos. El concepto “currículo” o “currículum” -término del latín, con tilde por estar aceptado en español- en la actualidad ya no se refiere sólo a la estructura formal de los planes y programas de estudio, sino a todo aquello que está en juego tanto en el aula como en la escuela. (Ortega, 2010, pág. 11)

Producción del Diseño Curricular

Para poder encarar un análisis de lo que la producción del currículo puede desarrollar es necesario tomar en cuenta los diferentes aspectos técnicos que de este se desprenden y con qué nombre son citados dentro de la producción en los diversos recursos para el aprendizaje. A continuación, se presentan (Ortega, 2010, pág. 24):

- **Conceptuación de la esfera de lo curricular:** Incluye trabajos donde se proponen teorías o principios acerca del currículo, se hacen análisis que contrastan enfoques curriculares, se revisan cuestiones históricas, filosóficas, se discuten las visiones subyacentes de didáctica, aprendizaje, educación o sociedad referidas al currículo.
- **Desarrollo del currículo:** Trata de identificar las principales tendencias y modelos desde los cuales se orientó el diseño y operación de los proyectos curriculares. Incluye cuestiones vinculadas con la planeación, la selección y organización de contenidos curriculares, la generación y puesta en marcha de propuestas innovadoras para la elaboración de planes y programas.

- **Procesos y prácticas curriculares:** Revisa la producción que da cuenta de la diversidad de procesos (afectivos, cognitivos, ideológicos, intersubjetivos, de interacción social o de construcción de identidades) que ocurren en el aula o en la institución educativa y se relacionan directamente con el currículo.
- **Currículo y formación profesional:** Recoge propuestas y estudios que abordan el análisis de las profesiones, el diseño del currículo para la formación de los profesionales y las modalidades de formación desarrolladas.
- **Evaluación curricular:** Analiza los principales contrastes, continuidades y rupturas en materia de evaluación curricular, abarcando las principales propuestas de modelos o metodologías, así como las concepciones y las meta evaluaciones.

Por último; el diseño curricular no puede reducirse a sus connotaciones literales e institucionales, sino que es “un concepto altamente simbólico” y una “conversación extraordinariamente complicada”. (Ortega, 2010, pág. 25)

2.3 Definición de términos

2.3.1 Análisis externo

Es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización, o que influyen en ellas.

2.3.2 Análisis financiero

Es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

2.3.3 Análisis interno

Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el

fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.

2.3.4 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

2.3.5 Cultura

Cultura es todo complejo que incluye el conocimiento, el arte, las creencias, la ley, la moral, las costumbres y todos los hábitos y habilidades adquiridos por el hombre no sólo en la familia, sino también al ser parte de una sociedad como miembro que es.

2.3.6 Cultura emprendedora

Es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad.

2.3.7 Cultura organizativa

Es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

2.3.8 Decisión estratégica

En una compañía, es aquella que compromete una cantidad sustancial de recursos, genera y orienta una cascada de posteriores decisiones. Es compleja, es difícil estructurarla. No es rutinaria, pero determina el futuro de la compañía a medio y largo plazo.

2.3.9 *Diseño curricular*

Es el proceso mediante el cual se estructuran programas de formación profesional, con el fin de dar respuesta adecuada a las necesidades de formación de las diferentes poblaciones a través de la transformación de un referente productivo en una orientación pedagógica.

2.3.10 *Emprendimiento*

Es la capacidad y el deseo de desarrollar, organizar y manejar un negocio junto con sus respectivos riesgos, y con el fin de obtener una ganancia. Inicio de una actividad que exige esfuerzo o trabajo, o tiene cierta importancia o envergadura.

2.3.11 *Estrategia*

Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

2.3.12 *Éxito empresarial*

Crear y mantener una empresa exitosa significa conocer la empresa, la definición del negocio, y todo lo que ello implica, es decir saber quiénes son nuestros clientes y cómo satisfacerlos.

2.3.13 *Malla curricular*

Es un instrumento que contiene la estructura del diseño en la cual los docentes, maestros, catedráticos abordan el conocimiento de un determinado curso, de forma articulada e integrada, permitiendo una visión de conjunto sobre la estructura general.

2.3.14 *Mapa estratégico*

Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una

serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos. Así, se asegura la creación de valor tanto para el cliente como para la empresa.

2.3.15 Organización

Es un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas.

2.3.16 Paradigma

Se refiere a una teoría o conjunto de teorías que sirve de modelo a seguir para resolver problemas o situaciones determinadas que se planteen. Es un modelo, patrón, ejemplo, molde, ideal, así como canon, norma o regla.

2.3.17 Performance empresarial

Es un término que describe el uso de herramientas para mejorar y mantener el rendimiento de una empresa basándose en metodologías, métricas, procesos y sistemas necesarios para monitorizar.

2.3.18 Perspectiva

Se llama perspectiva al punto de vista desde el cual se considera un asunto determinado. En este sentido, se trata del juicio personal o de la visión subjetiva de un sujeto.

2.3.19 Plan de acción

Es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Este procedimiento, debe garantizar el cumplimiento de los objetivos mediante un grupo de tareas o actividades.

2.3.20 Visión empresarial

Es la capacidad que tiene una persona para vislumbrar o anticipar el futuro de un negocio. Esta visión se asocia a la facultad para

pronosticar cómo funcionará un determinado mercado y, a partir de esta percepción, organizar los recursos de la empresa con el objetivo de sacar provecho del escenario futuro.

2.3.21 Visión proactiva

Es un concepto de trabajo y organizaciones, definido como la actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.

2.4 Hipótesis

La presente investigación; por ser de carácter descriptiva y propositiva, no requiere de la formulación de hipótesis alguna. (Supo, 2012)

Es importante señalar, que, por lo general, la formulación de hipótesis es pertinente en investigaciones de nivel explicativo, donde se pretende establecer relaciones causales entre variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

En las investigaciones de nivel exploratorio y en algunas de carácter descriptivo comúnmente no se plantean hipótesis de explícita, es decir, se trabaja con objetivos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) (Supo, 2012)

2.5 Variables

2.5.1 Definición conceptual de la variable

Es la aplicación de técnicas de análisis empresarial externo e interno para el estudio de la cultura emprendedora en los jóvenes universitarios de manera multidisciplinaria, ya que con ello se otorga un gran apoyo a la economía regional y local con el objetivo de entender la complejidad del emprendimiento en la localidad. Con todo esto, se puede comprender de mejor manera cómo las características personales en los jóvenes determinan el éxito y/o fracaso del emprendimiento de nuevos negocios o proyectos.

2.5.2 Definición operacional de la variable

Se refiere a la recopilación de datos cualitativos contrastados con los datos recopilados por las diferentes técnicas de investigación de emprendimiento y un control de los diferentes estímulos de productividad empresarial, que permiten una revisión externa e interna de las características de los emprendedores locales y los efectos de las características personales de emprendimiento a seguir. Así también; hay que resaltar que es importante que todas las investigaciones de la organización puedan orientarse a las necesidades de los emprendedores y jóvenes universitarios, para así estar alineadas no solo exclusivamente en las acciones del emprendimiento local, sino también en las decisiones estratégicas organizacionales futuras.

2.5.3 Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo de Cultura Emprendedora en los Estudiantes Universitarios de la UAP Filial Huánuco, para el Fortalecimiento de la Visión Empresarial.	Modelo de Cultura Emprendedora en los Estudiantes Universitarios.	Análisis de la Situación Actual de la Organización
		Análisis Externo "PESTEL": Oportunidades y Amenazas
	Fortalecimiento de la Visión Empresarial en los Estudiantes Universitarios.	Análisis Interno "FODA": Fortalezas y Debilidades
		Análisis Estratégico "CAME": Plan de Acción
		Sistema de Indicadores Financieros de la Organización
		Mapa Estratégico, Relaciones Causa – Efecto e Indicadores
		Cuadro de Mando Integral
Diseño Curricular Universitario		

Donde:

- PESTEL = Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal.
- FODA = Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- CAME = Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Nivel de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

Por el tipo de investigación, la presente tesis reúne las condiciones metodológicas de una investigación observacional - propositiva (Supo, 2012), en razón, que se utilizan conocimientos del Análisis PESTEL, FODA, CAME y Cuadro de Mando Integral, a fin de ser aplicadas en el Diseño de un Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, para el Fortalecimiento de la Visión Empresarial que en la presente investigación se aspira a desarrollar.

3.1.2 Nivel de Investigación

Según (Supo, 2012); de acuerdo a la naturaleza de la investigación, reúne por su nivel las características de una investigación descriptiva y propositiva.

EPANIHCO ⇐ O

Donde:

EPANIHCO = Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, del Distrito de Huánuco, Provincia de Huánuco, Departamento de Huánuco.

O = Observación y Análisis para recabar datos e información de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, para desarrollar el Modelo de Cultura Emprendedora y el Fortalecimiento de la Visión Empresarial.

3.2 Descripción del ámbito de la investigación

- a) **Ámbito Espacial;** la presente investigación, se realizará en los exteriores e interiores del UAP Filial Huánuco, del Distrito de Huánuco, Provincia de Huánuco, Departamento de Huánuco.
- b) **Ámbito Temporal;** la recopilación de la información de los emprendedores locales y estudiantes universitarios se realizará durante el año 2018, como se describe en el Cronograma de Actividades respectivo.

La presente investigación corresponde al nivel **descriptivo – no experimental** (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), donde los instrumentos se aplicaron en un momento dado con la finalidad de conocer el estado real de la variable investigada que es el Modelo de Cultura Emprendedora para el Fortalecimiento de la Visión Empresarial en la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

3.3 Población y Muestra

Población y Muestra de Empresas Sostenibles

La población de la presente tesis, estuvo constituida por 49 Empresas Sostenibles de la Ciudad de Huánuco que aceptaron colaborar con la investigación, después de su emprendimiento; así como los Estudiantes Universitarios de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

La muestra de las Empresas Sostenibles de la Localidad, se determinó de forma **NO PROBABILÍSTICA** por **CONVENIENCIA**, debido al acceso viable a la información necesaria por parte de la tesista del presente estudio.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) en las muestras **no probabilísticas**, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de **causas** relacionadas con las **características** de la investigación o los propósitos del investigador.

Tabla 5. Empresas con más de 5 años de Antigüedad en la Localidad de la Ciudad de Huánuco

VINSA S.C.R.L Mza. F Lote. 48 Int. 2p Urb. Fonavi I (Frente Al Coliseo 15 De Agosto) Amarilis Huánuco	MULTINATIONAL - ACCONTING ENTERPRISE SAC Dirección: Jirón General Prado – Huánuco Huánuco	ASESORÍA LEGAL M&M ASOCIADOS Jirón Constitución , 938 - 3 Piso Ofic 301	HOSPITAL REGIONAL HERMILO VALDIZÁN HUÁNUCO Jr. Hermilio valdizan Huánuco	EMPRESA CONSULTORA & CONSTRUCTORA EL HORIZONTE S.R.L Av. Colectora N°110 segundo piso amarilis Huánuco
AUTOMOTORES MOPAL S.A. Via Inter Regional Huánuco-Tingo Km 2.5 - Amarilis -Huánuco	ESTUDIO CONTABLE CALDERÓN Dirección: Jirón 28 De Julio , 844 - Interior 14 – Huánuco Huánuco	LOZANO PACHECO POZO & ASOCIADOS S. CIVL DE R.L. Jr Dámaso Braun Nro 235 Cercado	HOSPITAL CARLOS SHOWING FERRARI Micaela Bastidas 337, Amarilis Huánuco	CONSTRUCTORA JESÚS AMIGO Jr. Dámaso Beraún N° 275
INDUGA FÉLIX E.I.R.L. Carretera Huánuco Tingo María - Km. 1, Amarilis Huánuco	ASESORES & CONSULTORES JAESELU Jirón Huallayco 1233Huánuco – Huánuco	ASUNTOS LEGALES Jirón Constitución, 938 Huánuco	RED DE SALUD HUÁNUCO Jazmines 273, Amarilis Huánuco	H & O CONSULTORES Y CONTRATISTAS GENERALES S.R.L Jirón Seichi Izumi, 276. Huánuco, Huánuco
FACTORIA PEPE E.I.R.L Túpac Amaru 505 Amarilis - Huánuco - Huánuco	ESTUDIO CONTABLE Y SERVICIOS MÚLTIPLE SCRL Jr Sinchi Roca Nro 335 Pis 2 3425 Huánuco - Huánuco	HK ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL EIRL Jr 2 De Mayo Nro 1286 Piso 3 Int.313a Cc La Catedral	DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO Jirón Dámaso Beraún 1017, Huánuco	ELITE CORPORATION E.I.R.L Avenida Micaela Bastidas, 806 - Amarilis. Huánuco, Huánuco.
FÁBRICA DE HIELO Y AGUA VALE VALE Jiron General Prado 880 Cercado Huánuco - Huánuco	ESTUDIO CONTABLE LOS PORTALES Urb. Los Portales - Mza. F Lt. 40, Amarilis	ESTUDIO JURÍDICO HILARIO & ASOCIADOS E.I.R.L. Jr. Ayacucho 574 - Huánuco	CLÍNICA HUÁNUCO E.I.R.L Jirón Constitución 980, Huánuco	CORPORACIÓN CORDILLERA NEGRA S.R.L. Calle Los Jazmines, 315 - Paucarbambilla. Huánuco, Huánuco
SCOTIABANK HUÁNUCO Jirón 28 de Julio 1016, Huánuco	ESTUDIO CONTABLE R&M Jr. Dámaso Braun N° 915	RL ESTUDIO JURÍDICO Jr. Dos De Mayo N° 928 Intr. D Of. 204 - 205 Huánuco	CLÍNICA BOLÍVAR S.A.C Jr. Bolívar #490 - Huánuco, Huánuco	GRUPO GONZALES & LÓPEZ S.A.C Jiron prolong abtao 392 Huánuco, Huánuco.
TELEFÓNICA MOVISTAR HUANUCO Av. 28 De Julio N° 1170 Huánuco	ESTUDIO CONTABLE Y ADM. SRL Psj. Perricholi 1148 – oficina 212 Huánuco	CALIXTO & ABOGADOS ASOCIADOS S.A.C Jr. abtao 778 Segundo piso. Huánuco, Huánuco.	CLÍNICA SAN JUAN BOSCO E.I.R.L Jirón 2 de Mayo 1635, Huánuco	ATLADA CONSTRUCCIONES SAC Jirón Leoncio Prado, 1149 - Int. D31. Huánuco, Huánuco
DIRCETUR HUÁNUCO Jirón Bolívar 381, Huánuco	RUBIN & ASOCIADOS HUÁNUCO Jr. San Luis Gonzaga 190 amarilis Huánuco.	CAJUSOL ABOGADOS Jr. 28 de julio N° 922 3er Piso.	CLÍNICA SAN GABRIEL ARCÁNGEL E.I.R.L Jirón Huallayco 1226, Huánuco	CONSTRUCTORA R. FIGUEROA E.I.R.L. Avenida Túpac Amaru 1002 amarilis Huánuco
DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN Jirón Huallayco 1160, Huánuco	CONTADURÍA PC 2 000 Jr. Constitución, 674 - Huánuco		CENTRO MEDICO SAN FERNANDO E I R LTDA Jr Abtao Nro 1343 Huánuco - Huánuco	HIDALGO – RHP ASESORES Y CONSULTORES

Fuente: Entrevista de la Cultura Empresarial. Elaboración: Tesista

Población y Muestra de Estudiantes Universitarios

No obstante; la muestra de los Estudiantes Universitarios de la EAP de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco se determinó de forma **PROBABILÍSTICA POR ESTRATOS**; según se observa en el desarrollo diario de las actividades.

Primero se realizó el cálculo del **Tamaño de la Muestra**, según la fórmula respectiva:

$$n = \frac{N \cdot (Z^2_{\alpha/2}) \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + N \cdot (Z^2_{\alpha/2}) \cdot p \cdot q} \Rightarrow \frac{387 \times 1.96^2 \times 0.091 \times 0.909}{0.05^2 \times (387 - 1) + 1.96^2 \times 0.091 \times 0.909} = \boxed{n = 96}$$

Donde; la Población Total de Estudiantes Universitarios de la EAP de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco fue de 387 estudiantes.

Luego, se desarrolló el **Tamaño de la Muestra por Estratos**, según la fórmula correspondiente, de acuerdo a la población de cada estrato:

1. Ciclo 01 y 02 – Administración = 95
2. Ciclo 03 y 04 – Administración = 74
3. Ciclo 05 y 06 – Administración = 92
4. Ciclo 07 y 08 – Administración = 69
5. Ciclo 09 y 10 – Administración = 57

$$n_i = n \times \frac{N_i}{N}$$

Muestra por Estratos

Donde:

- N_i = Tamaño de la Población por Estrato.
- N = Tamaño Total de la Población.
- n_i = Tamaño de la Muestra por Estrato.
- n = Tamaño Total de la Muestra.

Tabla 6. Tamaño de la Muestra por Estratos – UAP Filial Huánuco

ESTRATO	POBLACIÓN	OPTIMIZADO	MUESTRA	MUESTRA REAL
Ciclo 1 y 2 – ADM	95	$95/387 = 0,25$	$96*0,25 = 24,00$	24
Ciclo 3 y 4 – ADM	74	$74/387 = 0,19$	$96*0,19 = 18,24$	18
Ciclo 5 y 6 – ADM	92	$92/387 = 0,24$	$96*0,24 = 23,04$	23
Ciclo 7 y 8 – ADM	69	$69/387 = 0,18$	$96*0,18 = 17,28$	17
Ciclo 9 y 10 – ADM	57	$57/387 = 0,15$	$96*0,15 = 14,40$	14
TOTAL	387	1,00		96

Fuente: EAP Administración y Negocios Internacionales – UAP Filial Huánuco. Elaboración: Tesista

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	ITEMS
1. Encuesta	1.1. Ficha de encuesta	
2. Entrevistas	2.1 Ficha de entrevista	Para la obtención de datos
	2.2 Focus Group	
3. Fichaje	3.1. Fichas Textuales	Para el desarrollo de la perspectiva teórica (Estado del arte)
	3.2. Resúmenes	Para el desarrollo del Marco teórico

4. Análisis Documental	4.1 Fichas de resumen	Para el desarrollo de los objetivos y la obtención de información y el respectivo análisis.
	4.2. Fichas de análisis	
	4.3. Análisis de informes, etc.	
5. Estadística	5.1 Tablas y graficas	Para el desarrollo del análisis de datos

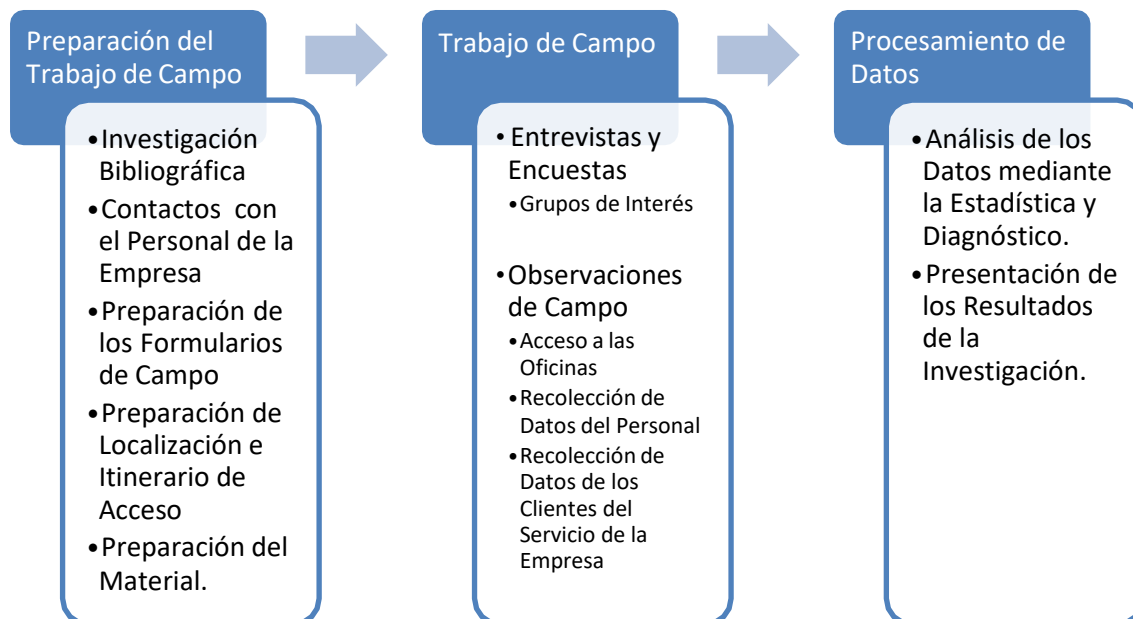
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

Una vez concluida la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, para su posterior validación, se sometió a una prueba piloto tanto a los docentes y estudiantes universitarios, el mismo que se desarrolló siguiendo el procedimiento que a continuación se indica.

- a) Se seleccionó bajo un criterio arbitrario un aproximado de 30 docentes y estudiantes universitarios respectivamente. De todos ellos, se eliminaron aquellas encuestas en las que los sujetos no respondieron o eran evasivos, quedando finalmente la muestra reducida a un número de 25 docentes y 20 estudiantes universitarios.
- b) Cada uno de los ítems fueron codificados para hallar el coeficiente de confiabilidad se procedió de la siguiente manera:
 - Interpretación de los valores tomando en cuenta la escala de Likert.
 - Determinación de resultados con tabulación simple y de tabulación cruzada, mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach en SPSS.

3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos

La recolección y procesamiento de datos es el siguiente paso que se realizó en base al enfoque elegido. De acuerdo con Hernández Sampieri (2014), la recolección y procesamiento de datos requiere de las siguientes actividades: La selección del instrumento o método de recolección, la aplicación del mismo y preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen.



Es necesario que el instrumento o método de recolección cumpla con dos requisitos importantes, los cuáles son: confiabilidad y validez, refiriéndose a la primera como el grado en que la aplicación repetida del mismo arroja resultados iguales y la validez al grado en que dicho instrumento mide en realidad la variable que pretende medir. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Menciona también algunos pasos del procedimiento para construir el instrumento de medición los cuales son: listar las variables, revisar su definición conceptual y comprender su significado, revisar cómo han sido definidas operacionalmente, elegir el instrumento de medición que haya sido favorecido por la comparación y adaptarlo al contexto de la investigación, indicar el nivel de medición, indicar cómo se habrán de codificar los datos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Este instrumento fue diseñado tomando en cuenta las variables que den los resultados que necesitaban para cumplir con los objetivos de la investigación, y fue elaborado con preguntas cerradas de tipo dicotómico, escala Likert y codificación de escalas.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Oportunidades y Amenazas de la Cultura Emprendedora

Dentro del proceso de realización de la presente investigación, se desarrolló una Entrevista (**Anexo N.º 03**), con todos los Dueños, Gerentes y/o Representantes Legales de las Empresas Sostenibles de la Ciudad de Huánuco, mencionadas en el apartado 3.3 Población y Muestra de la tesis.

De las entrevistas a las 44 Empresas arriba mencionadas, se elaboró una lista resumen de los Principales Factores de Éxito Empresarial; que deberían ser considerados en las Universidades, Institutos y/o afines, como parte vital de una Mejor Continua de la Cultura Emprendedora en la localidad. A continuación, se presenta la lista de los Factores de Éxito para las Empresas:

- Sostenibilidad en el Tiempo.
- Crecimiento Interno de la Empresa.
- Maximizar los Ingresos y las Utilidades Empresariales.
- Brindar Mejoras Económicas a la Población.
- Ofrecer Productos y/o Servicios de Calidad.
- Expandir el Alcance de la Empresa con más sucursales.
- Inversión Pública en Proyectos de Inversión.
- Implementación de Nuevas Políticas Empresariales.
- Inversión Pública en Salud de la Población.
- Nuevas Políticas Públicas que beneficien a la Población.
- Facilidad de realizar los Trámites Tributarios.
- Generación de Puestos de Trabajos con Estabilidad Laboral.
- Incremento de los Ingresos per cápita en la localidad.
- Egresados y/o Profesionales con Experiencia acorde al Mercado.
- Personal de las Empresas Capacitados y con amplia Experiencia.

- Adaptación a los Nuevos Hábitos de Consumo de la Población.
- Crecimiento y Desarrollo Económico de la Población.
- Uso constante de las Nuevas Tecnologías en el Mercado.
- Adecuado uso de las Redes Sociales como medio de Publicidad y Venta.
- Implementar Estrategias de Innovación y Tecnología de punta.
- Obtener una Mejor Cultura y Responsabilidad Empresarial.

De acuerdo al Análisis PESTEL, (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), se procedió a categorizar los Factores de Éxito desde el punto de vista de las Oportunidades y Amenazas para la Cultura Emprendedora.

Relación de las Oportunidades en la Cultura Emprendedora:

1. Sostenibilidad en el Tiempo.
2. Crecimiento Interno de la Empresa.
3. Maximizar Utilidades con Productos y/o Servicios de Calidad.
4. Generación de puestos de trabajo para el Desarrollo Humano.
5. Capacitación de Personal Calificado y Especializado.
6. Crecimiento y Desarrollo Económico de la Población.
7. Inversión en Tecnología y Productos de última generación.
8. Implementación de Estrategias de Innovación y Desarrollo.
9. Acceso a Nuevos Productos y Servicios Tecnológicos.
10. Desarrollo y Mejora Continua de la Cultura Empresarial.

Relación de las Amenazas en la Cultura Emprendedora:

1. Falta de Estrategias Económicas para el Sector Público y Privado.
2. Falta de Políticas Públicas en beneficio del Sector Empresarial.
3. Incremento de Emprendimiento de Productos y Servicios Genéricos.
4. Aumento del Desempleo Laboral por Mano de Obra Barata.
5. Déficit de Infraestructura Pública y Privada por Falta de Inversión.
6. Sobrepoblación de Personal Técnico y Profesional sin experiencia.
7. Falta de Dialogo entre Autoridades y Productores durante conflictos sociales.
8. Poco uso de Tecnología de Vanguardia en las Empresas.

9. Incremento Periódico de Nuevas Obligaciones e Impuestos Tributarios.

10. Aparición constante de Nuevas Tecnologías y Hábitos de Consumo.

Luego de haber categorizado la información de las Empresas Sostenibles de la localidad, se realizó la valorización de cada Oportunidad y Amenaza, para poder determinar las Principales Oportunidades y Amenazas a tomar en cuenta para el Diseño del Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

Agregación de las Estimaciones para la Primera Ronda:

Tabla 7. Resultados de las Oportunidades de la Cultura Emprendedora (1ª Ronda)

Oportunidades	Grupo de Expertos					Media	Mediana	Desviación Típica
	1	2	3	4	5			
1	5	5	4	2	5	4.20	5.00	1.30
2	4	4	4	5	3	4.00	4.00	0.71
3	5	5	3	4	3	4.00	4.00	1.00
4	5	3	5	2	4	3.80	4.00	1.30
5	5	4	2	3	3	3.40	3.00	1.14
6	4	4	2	4	4	3.60	4.00	0.89
7	5	3	2	3	2	3.00	3.00	1.22
8	5	4	5	3	4	4.20	4.00	0.84
9	5	3	2	2	2	2.80	2.00	1.30
10	5	4	5	4	4	4.40	4.00	0.55

Fuente: Entrevista de las Oportunidades y Amenazas en las Empresa. Elaboración: Tesista

Tabla 8. Resultados de las Amenazas de la Cultura Emprendedora (1ª Ronda)

Amenazas	Grupo de Expertos					Media	Mediana	Desviación Típica
	1	2	3	4	5			
1	4	5	5	4	3	4.20	4.00	0.84
2	5	3	4	5	2	3.80	4.00	1.30
3	4	5	2	4	3	3.60	4.00	1.14
4	4	3	2	3	2	2.80	3.00	0.84
5	5	4	5	2	3	3.80	4.00	1.30
6	5	4	3	5	5	4.40	5.00	0.89
7	5	3	4	3	2	3.40	3.00	1.14
8	5	4	4	3	3	3.80	4.00	0.84
9	5	4	4	3	5	4.20	4.00	0.84
10	4	5	4	5	5	4.60	5.00	0.55

Fuente: Entrevista de las Oportunidades y Amenazas en las Empresa. Elaboración: Tesista

Luego de dicha ronda; se procedió a reordenar cada ítem de las Oportunidades y Amenazas de la Cultura Emprendedora de la Ciudad de Huánuco, para una nueva jerarquización, tomando en cuenta solo que el 20% de las mismas, son las que ocasionan el 80% de las consecuencias dentro del mercado laboral. (según, el Enfoque de Pareto).

Tabla 9. Resultados de las Oportunidades de la Cultura Emprendedora (2ª Ronda)

Oportunidades	Grupo de Expertos					Media	Mediana	Desviación Típica
	1	2	3	4	5			
10	5	4	5	4	4	4.40	4.00	0.55
1	5	5	4	2	5	4.20	5.00	1.30
8	5	4	5	3	4	4.20	4.00	0.84
2	4	4	4	5	3	4.00	4.00	0.71
3	5	5	3	4	3	4.00	4.00	1.00
4	5	3	5	2	4	3.80	4.00	1.30
6	4	4	2	4	4	3.60	4.00	0.89
5	5	4	2	3	3	3.40	3.00	1.14
7	5	3	2	3	2	3.00	3.00	1.22
9	5	3	2	2	2	2.80	2.00	1.30

Fuente: Entrevista de las Oportunidades y Amenazas en las Empresa. Elaboración: Tesista

Tabla 10. Resultados de las Amenazas de la Cultura Emprendedora (2ª Ronda)

Amenazas	Grupo de Expertos					Media	Mediana	Desviación Típica
	1	2	3	4	5			
10	4	5	4	5	5	4.60	5.00	0.55
6	5	4	3	5	5	4.40	5.00	0.89
1	4	5	5	4	3	4.20	4.00	0.84
9	5	4	4	3	5	4.20	4.00	0.84
2	5	3	4	5	2	3.80	4.00	1.30
5	5	4	5	2	3	3.80	4.00	1.30
8	5	4	4	3	3	3.80	4.00	0.84
3	4	5	2	4	3	3.60	4.00	1.14
7	5	3	4	3	2	3.40	3.00	1.14
4	4	3	2	3	2	2.80	3.00	0.84

Fuente: Entrevista de las Oportunidades y Amenazas en las Empresa. Elaboración: Tesista

Todas las medidas obtenidas como medios de valorización de cada ítem, fueron remitidas por expertos y especialistas en la Cultura Emprendedora y Empresarial.

Por consiguiente; se seleccionó las principales Oportunidades y Amenazas, que se pudieron observar en el procedimiento anterior, para el siguiente proceso de la Formulación de Estrategias de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora acorde con los Objetivos Organizacionales de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

Tabla 11. Relación de las Principales Oportunidades de la Cultura Emprendedora

Clasificación	Principales Oportunidades
1	Desarrollo y Mejora Continua de la Cultura Empresarial.
2	Sostenibilidad en el Tiempo.
3	Implementación de Estrategias de Innovación y Desarrollo.

Fuente: Resultados de las Oportunidades de la Cultura Emprendedora (2º Ronda). Elaboración: Tesista

Tabla 12. Relación de las Principales Amenazas de la Cultura Emprendedora

Clasificación	Principales Amenazas
1	Aparición constante de Nuevas Tecnologías y Hábitos de Consumo.
2	Sobrepoblación de Personal Técnico y Profesional sin experiencia.

Fuente: Resultados de las Amenazas de la Cultura Emprendedora (2º Ronda). Elaboración: Tesista

4.2 Fortalezas y Debilidades de la Cultura Emprendedora

Después de realizar el Análisis Externo de la Cultura Emprendedora, mediante el Análisis PESTEL respectivo; se desarrolló la Encuesta (Anexo N.º 04) a los Jóvenes Universitarios desde el 1º hasta el 10º Ciclo de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, sobre la Cultura Emprendedora que se viene desarrollando como parte cotidiana de las clases y asignaturas dentro de dicha Institución Educativa.

Tabla 13. Cultura Emprendedora – EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco

		Puntaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	18 – 37	26	27,1	27,1
	Regular	38 – 57	40	41,7	68,8
	Buena	58 – 75	30	31,3	100,0
	Total		96	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

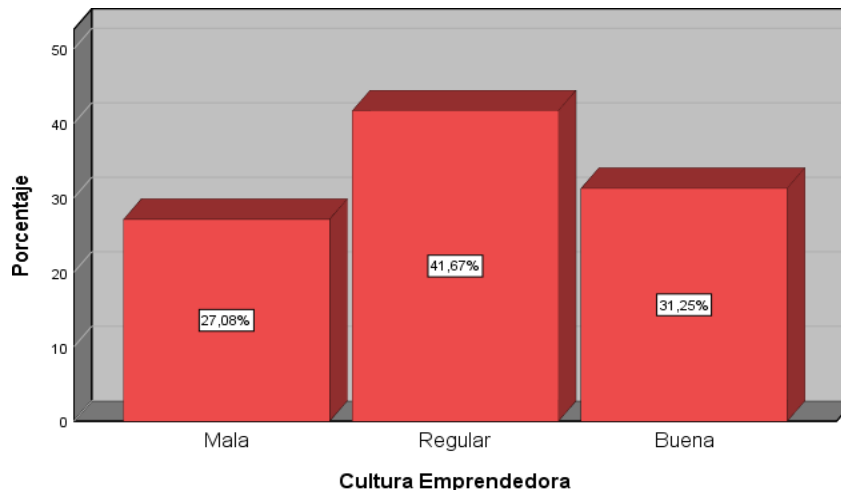


Gráfico 14. Cultura Emprendedora – EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco

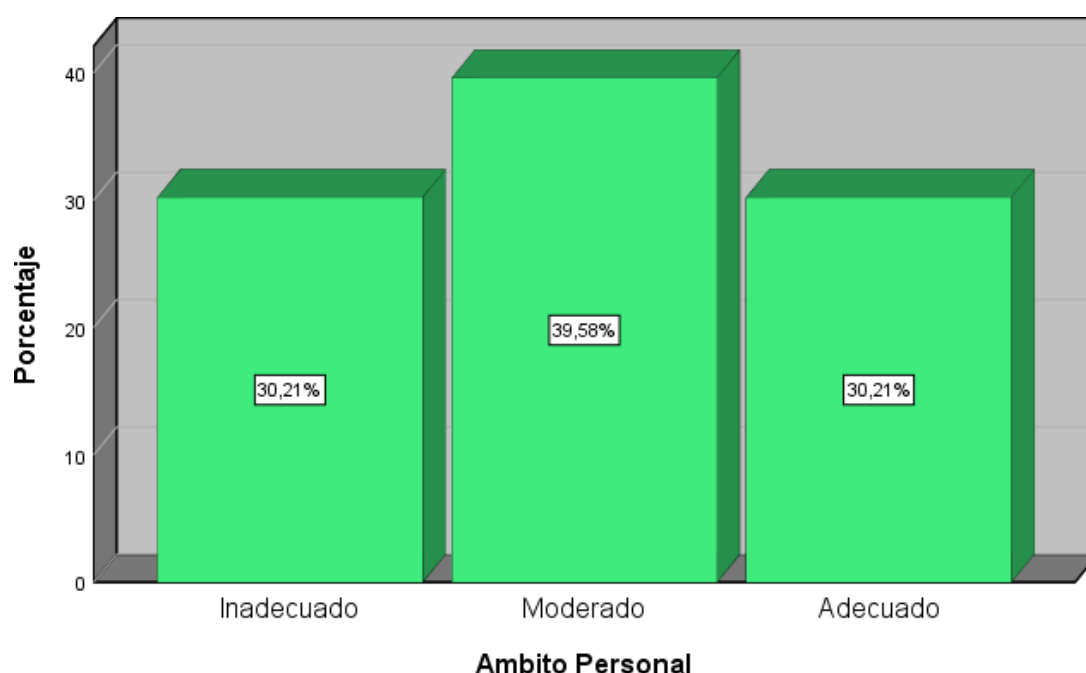
Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

Descripción e Interpretación: Los resultados muestran que el 31.25% de los encuestados manifiestan Buena, el 41.67% con opinión de Regular y un 27.06% con Mala Cultura Emprendedora en la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco. Este hecho se debe, a la falta de interés de los docentes y autoridades por relacionar los Estudios con la Realidad.

Tabla 14. *Ámbito Personal - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco*

		Puntaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	6 – 12	29	30,2	30,2
	Moderado	13 – 19	38	39,6	69,8
	Adecuado	20 – 25	29	30,2	100,0
	Total		96	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

Gráfico 15. *Ámbito Personal - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco*

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

Descripción e Interpretación: Los resultados muestran que el 30.21% de los encuestados manifiestan Adecuado, el 39.58% con opinión de Moderado y un 30.21% con Inadecuado Desarrollo del *Ámbito Personal* en la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco. Este hecho se debe, a que los estudiantes no se sienten motivados por sus docentes para poder adaptarse a los cambios frecuentes en el mercado laboral, como también; la falta de apoyo hacia los jóvenes universitarios en impulsar la confianza en sus capacidades y talentos. Así mismo; los estudiantes no sienten que están capacitados para asumir nuevos proyectos, riesgos y afines, ya que carecen de asignaturas que le ayuden a tener la capacidad de aprender de sus errores, de manera productiva y eficiente.

Tabla 15. *Ámbito Social - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco*

		Puntaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	6 – 12	19	19,8	19,8
	Regular	13 – 19	42	43,8	63,5
	Bueno	20 – 25	35	36,5	100,0
	Total		96	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

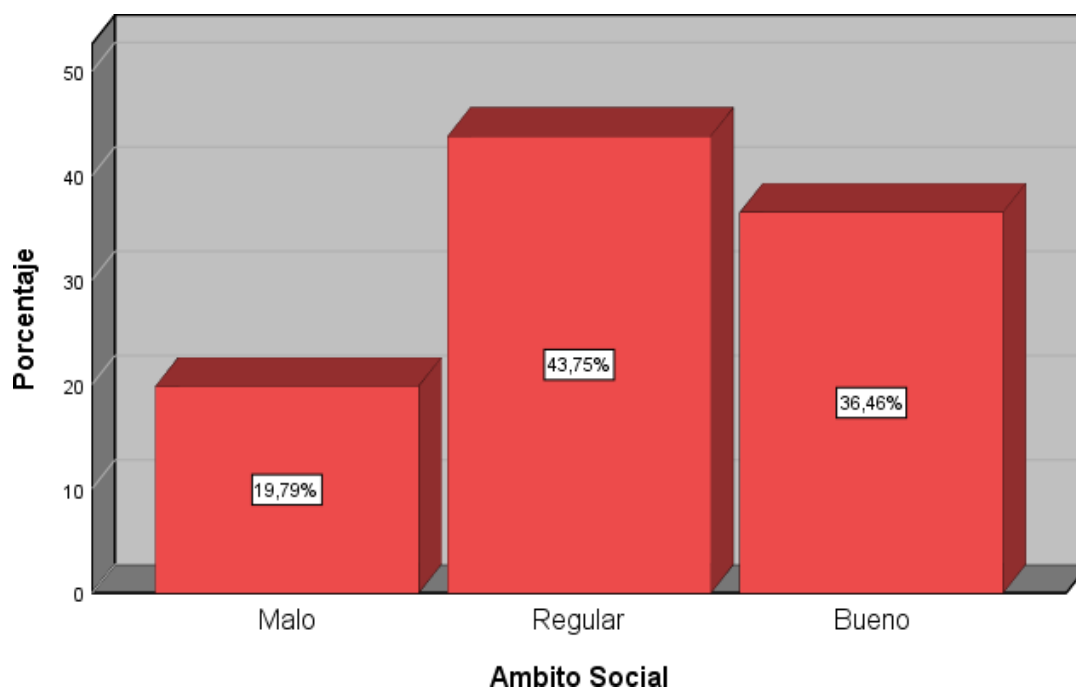


Gráfico 16. *Ámbito Social - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco*

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

Descripción e Interpretación: Los resultados muestran que el 36.46% de los encuestados manifiestan Bueno, el 43.75% con opinión de Regular y un 19.79% con Malo en el Desarrollo del Ámbito Social en la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco. Este hecho se debe, a que existe una evidente falta de interés por parte de los docentes universitarios en orientar de forma adecuada y guiada a los estudiantes por el cumplimiento responsable de las tareas y/o trabajos académicos que se realizan como parte de su formación profesional. Por otro lado; la falta de técnicas de comunicación adecuada entre los estudiantes, generan conflictos internos que, a su vez, impiden a los mismos tener la capacidad de plantear nuevas ideas, cooperar entre pares y trabajar en equipo, concepto básico para una buena comunicación.

Tabla 16. *Ámbito Productivo - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco*

		Puntaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6 – 12	34	35,4	35,4
	Medio	13 – 19	32	33,3	68,8
	Alto	20 – 25	30	31,3	100,0
	Total		96	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

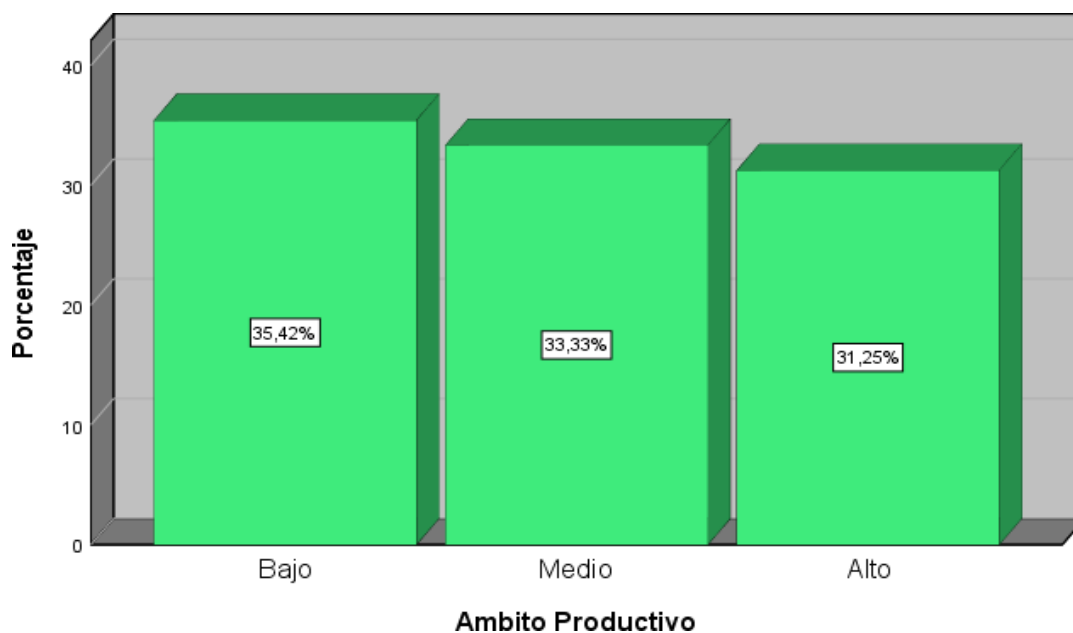


Gráfico 17. *Ámbito Productivo - EP Adm. y Negocios Internacionales - UAP Filial Huánuco*

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

Descripción e Interpretación: Los resultados muestran que el 31.25% de los encuestados manifiestan Alto, el 33.33% con opinión de Medio y un 35.42% con Bajo Desarrollo del *Ámbito Productivo* en la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco. Este hecho se debe, a que existe muy poco desarrollo de la capacidad de realizar un trabajo de forma responsables y en el cumplimiento de las metas personales y/o universitarias, ya que; por con siguiente la solución de problemas con optimismo y simplicidad no están siendo desarrolladas como capacidades fundamentales para el desarrollo de su formación profesional. También; que la falta de compañerismo es un problema que trae como consecuencia la poca participación activa de los jóvenes estudiantes en tareas de mayor magnitud, así como, el hecho de no tener la capacidad de asignarse tareas individuales entre sus congéneres.

De las encuestas realizadas a los 96 estudiantes de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, se procedió a categorizar las Fortalezas y Debilidades para la Cultura Emprendedora que se promueve dentro de la Institución Educativa.

Relación de las Fortalezas en la Cultura Emprendedora:

1. Capacidad de Creatividad e Innovación en los Estudiantes.
2. Motivación de los Estudiantes por el Cumplimiento de sus Compromisos.
3. Aumento de la Capacidad de Comunicación adecuada entre compañeros.
4. Motivación de los Estudiantes por el Trabajo en Equipo.

Relación de las Debilidades en la Cultura Emprendedora:

1. Falta de Capacidad de Adaptarse a los Cambios del Entorno.
2. Poca Motivación y Confianza por Reconocer sus Capacidades y Talentos.
3. Falta de la Capacidad de Asumir Riesgos en Nuevos Proyectos.
4. Poca Capacidad en los Jóvenes por Aprender de sus Errores.
5. Poco Compromiso y Responsabilidad por sus cumplir sus Tareas o Metas.
6. Falta de Motivación de los Estudiantes para Plantear Nuevas Ideas.
7. Poca Capacidad de Resolver Problemas de forma Productiva.
8. Falta de Capacidad en la Asignación de Tareas en Equipo.
9. Poca Facilidad de los Jóvenes para Realizar Negociaciones con Éxito.
10. Poca Capacidad para Asumir el Fracaso y Ampliar sus Conocimientos.

Luego de haber categorizado la información de los Estudiantes de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, se realizó la valorización de cada Fortaleza y Debilidad, para poder determinar las Principales Fortalezas y Debilidades a tomar en cuenta para el Diseño del Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

Cabe mencionar; que uno de los Objetivos Estratégicos de la Educación Superior, es servir como mediador entre el Conocimiento Científico y el Mercado Laboral, para poder así; desarrollar nuevas Herramientas y/o Técnicas que mejoren el Bienestar de la Población e impulsen del Desarrollo Económico.

Agregación de las Estimaciones para la Primera Ronda:

Tabla 17. Resultados de las Fortalezas de la Cultura Emprendedora (1ª Ronda)

Fortalezas	Grupo de Expertos					Media	Mediana	Desviación Típica
	1	2	3	4	5			
1	5	4	4	3	5	4.20	4.00	0.84
2	5	4	5	2	3	3.80	4.00	1.30
3	5	3	5	4	3	4.00	4.00	1.00
4	5	4	4	3	5	4.20	4.00	0.84

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

Tabla 18. Resultados de las Debilidades de la Cultura Emprendedora (1ª Ronda)

Debilidades	Grupo de Expertos					Media	Mediana	Desviación Típica
	1	2	3	4	5			
1	4	5	5	4	2	4.00	4.00	1.22
2	5	3	5	2	5	4.00	5.00	1.41
3	5	4	3	4	2	3.60	4.00	1.14
4	4	5	3	4	3	3.80	4.00	0.84
5	5	4	2	5	5	4.20	5.00	1.30
6	5	3	5	5	4	4.40	5.00	0.89
7	5	4	5	2	3	3.80	4.00	1.30
8	5	4	3	5	4	4.20	4.00	0.84
9	5	3	4	2	5	3.80	4.00	1.30
10	5	4	5	5	3	4.40	5.00	0.89

Fuente: Cuestionario aplicado en la UAP Filial Huánuco – Agosto 2019. Elaboración: Tesista

Luego de dicha ronda, se procedió a reordenar cada ítem de las Fortalezas y Debilidades de la Cultura Emprendedora de la Ciudad de Huánuco, para una nueva jerarquización, tomando en cuenta solo que el 20% de las mismas, son las que ocasionan el 80% de las consecuencias dentro del mercado laboral. (según, el Enfoque de Pareto).

Tabla 19. Resultados de las Fortalezas de la Cultura Emprendedora (2ª Ronda)

Fortalezas	Grupo de Expertos					Media	Mediana	Desviación Típica
	1	2	3	4	5			
1	5	4	4	3	5	4.20	4.00	0.84
4	5	4	4	3	5	4.20	4.00	0.84
3	5	3	5	4	3	4.00	4.00	1.00
2	5	4	5	2	3	3.80	4.00	1.30

Fuente: Resultados de las Fortalezas de la Cultura Emprendedora (1ª Ronda). Elaboración: Tesista.

Tabla 20. Resultados de las Debilidades de la Cultura Emprendedora (2ª Ronda)

Debilidades	Grupo de Expertos					Media	Mediana	Desviación Típica
	1	2	3	4	5			
6	5	3	5	5	4	4.40	5.00	0.89
10	5	4	5	5	3	4.40	5.00	0.89
1	5	4	2	5	5	4.20	5.00	1.30
2	5	4	3	5	4	4.20	4.00	0.84
5	4	5	5	4	2	4.00	4.00	1.22
8	5	3	5	2	5	4.00	5.00	1.41
4	4	5	3	4	3	3.80	4.00	0.84
7	5	4	5	2	3	3.80	4.00	1.30
9	5	3	4	2	5	3.80	4.00	1.30
3	5	4	3	4	2	3.60	4.00	1.14

Fuente: Resultados de las Debilidades de la Cultura Emprendedora (1ª Ronda). Elaboración: Tesista.

Todas las medidas obtenidas como medios de valorización de cada ítem, fueron remitidas por expertos y especialistas en la Cultura Emprendedora y Empresarial.

Por consiguiente; se seleccionó las principales Fortalezas y Debilidades, que se pudieron observar en el procedimiento anterior, para el siguiente proceso de la Formulación de Estrategias de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora acorde con los Objetivos Organizacionales de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

Tabla 21. Relación de las Principales Fortalezas de la Cultura Emprendedora

Clasificación	Principales Fortalezas
1	Capacidad de Creatividad e Innovación en los Estudiantes.
2	Motivación de los Estudiantes por el Trabajo en Equipo.

Fuente: Resultados de las Fortalezas de la Cultura Emprendedora (2ª Ronda). Elaboración: Tesista.

Tabla 22. Relación de las Principales Debilidades de la Cultura Emprendedora

Clasificación	Principales Debilidades
1	Falta de Motivación de los Estudiantes para Plantear Nuevas Ideas.
2	Poca Capacidad para Asumir el Fracaso y Ampliar sus Conocimientos.

Fuente: Resultados de las Fortalezas de la Cultura Emprendedora (2ª Ronda). Elaboración: Tesista.

4.3 Estrategia de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora

En la siguiente etapa; después de haber categorizado y jerarquizado las 4 Dimensiones de Análisis entre Externo e Interno, se procede a determinar los Objetivos Estratégicos necesarios para Interrelacionar las Necesidades de las Empresas Sostenibles en la Ciudad de Huánuco y las Capacidades y Conocimientos que Necesitan los Jóvenes Estudiantes de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

MATRIZ FODA-CAME MODELO DE CULTURA EMPREDEDORA	Principales Oportunidades	Principales Amenazas
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y Mejora Continua de la Cultura Empresarial. 2. Sostenibilidad en el Tiempo. 3. Implementación de Estrategias de Innovación y Desarrollo.
Principales Fortalezas	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias FA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de Creatividad e Innovación en los Estudiantes. 2. Motivación de los Estudiantes por el Trabajo en Equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • FO1. Impulsar la Mejora Continua de la Cultura Empresarial en las Organizaciones, mediante Profesionales con Alta Capacidad Creativa e Innovación. • FO2. Promover la Sostenibilidad en las Empresas, con Profesionales de Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en equipo. • FO3. Identificar Estrategias de Innovación y Desarrollo, a través de Profesionales Creativos e Innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • FA1. Elaborar Estrategias y Herramientas de Adaptación a las Nuevas Tecnologías y Hábitos de Consumo, a través Profesionales Creativos e Innovadores. • FA2. Diseñar Nuevas Políticas Empresariales de Integración y Desarrollo de Capacidades y Competencias en los Jóvenes Universitarios, para su Inserción en el Mercado Laboral.
Principales Debilidades	<u>Estrategias DO</u>	<u>Estrategias DA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Motivación de los Estudiantes para Plantear Nuevas Ideas. 2. Poca Capacidad para Asumir el Fracaso y Ampliar sus Conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • DO1. Promover en los Estudiantes el Uso de Herramientas y/o Técnicas de Innovación, para la Creación de Nuevas Ideas de Negocios dentro de la Cultura Empresarial. • DO2. Desarrollar en los Estudiantes la Capacidad de Asumir los Riesgos, Afrontar el Fracaso y Ampliar sus Conocimientos de la Cultura Empresarial. • DO3. Impulsar en los Estudiantes el Uso de Herramientas de Innovación y Desarrollo de Estrategias Organizacionales, dentro de la Cultura Empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • DA1. Analizar las Nuevas Tendencias en Tecnología y Hábitos de Consumo en la Población, para la Formulación de Nuevos Modelos de Negocios basados en la Experiencia de los Estudiantes. • DA2. Promover Estrategias y Técnicas de Motivación e Inteligencia Emocional en los Estudiantes, para el adecuado Desarrollo de sus Capacidades y Competencias.

Fuente: Análisis PESTEL y FODA para el Modelo de Cultura Emprendedora. Elaboración: Tesista.

4.4 Sistema de Indicadores Financieros de la Institución Educativa Superior

Posteriormente a la Formulación de los Objetivos Estratégicos para el Diseño del Modelo de Cultura Emprendedora en la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, se analizó los Estados Financieros y Resultados Integrales de la misma Institución a Nivel General, debido a que el Impulso de la Cultura Emprendedora y/o Empresarial se viene impartiendo a nivel nacional, en las diferentes filiales de la Institución Educativa Superior.

La información y ratios financieros que se presentan a continuación; se elaboraron de los Estados Financieros y Resultados Integrales de la UAP, brindados por dicha institución en su Portal de Transparencia. (<https://transparencia.uap.edu.pe/>), visitado el 22/08/2019. (**Anexo N.º 06**).

Tabla 23. Ratio de Liquidez de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018
$L = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1.166	1.383	1.193	1.633	1.315

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

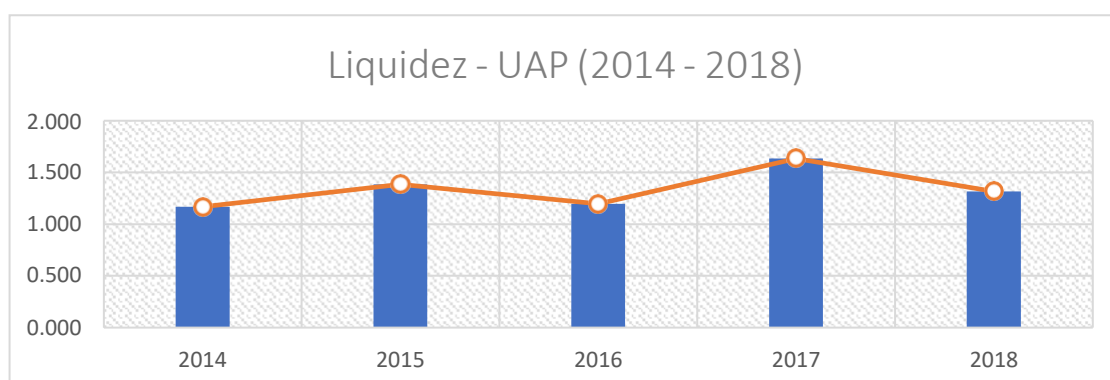


Gráfico 18. Liquidez de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

Interpretación: Como se observa en el periodo 2014 – 2018, el valor promedio del ratio es de $1.338 > 1$, por lo que la empresa es capaz de pagar sus deudas a corto plazo, pero la tendencia es inestable, lo que no asegura dicho comportamiento de pago en el futuro de la Institución Educativa Superior.

Tabla 24. Ratio de la Prueba Acida de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

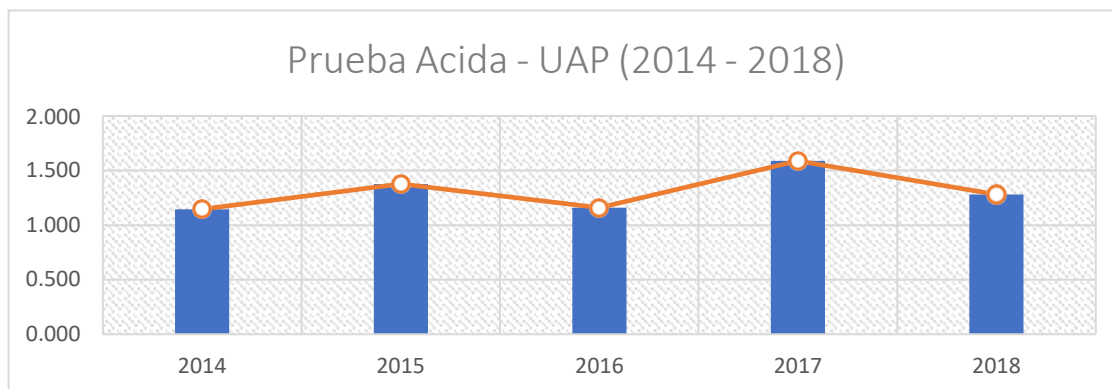


Gráfico 19. Prueba Acida de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

Interpretación: Como se observa en el periodo 2014 – 2018, el valor promedio del ratio es de $1.310 > 1$, por lo que la empresa es capaz de pagar sus deudas a corto plazo con mayor seguridad, pero la tendencia es un exceso de liquidez, lo que incrementa el costo de oportunidad en la Institución Educativa Superior.

Tabla 25. Ratio de Endeudamiento de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

ENDEUDAMIENTO	2014	2015	2016	2017	2018
$E.D. = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$	0.286	0.291	0.308	0.275	0.288

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

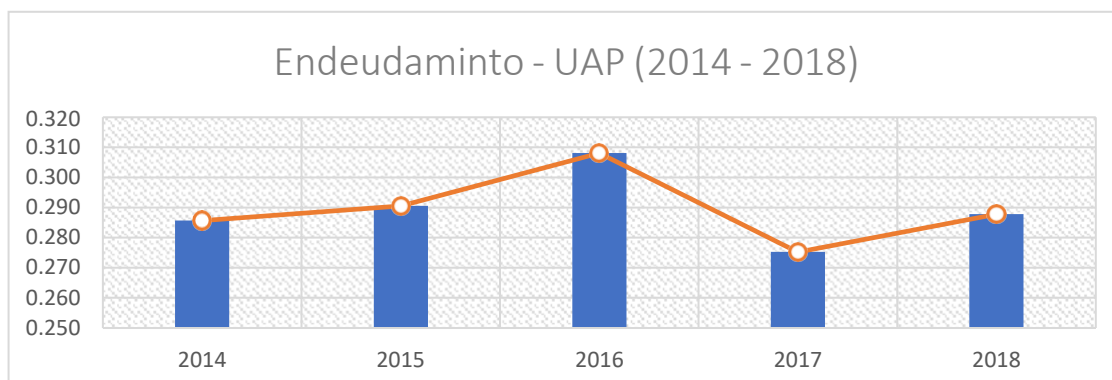


Gráfico 20. Endeudamiento de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

Interpretación: Como se observa en el periodo 2014 – 2018, el valor promedio del ratio es de 0.289 << 1, por lo que la empresa es capaz de mantener su funcionamiento sin la necesidad de un capital externo elevado, pero la tendencia es un aumento en el endeudamiento, lo que acelera el proceso de generación de ingresos antes de lo previsto, como parte de la estrategia económica en la Institución Educativa Superior.

Tabla 26. Ratio Calidad de la Deuda de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

CALIDAD DE LA DEUDA	2014	2015	2016	2017	2018
$C.D. = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo No Corriente} + \text{Pasivo Corriente}}$	0.406	0.390	0.627	0.338	0.358

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

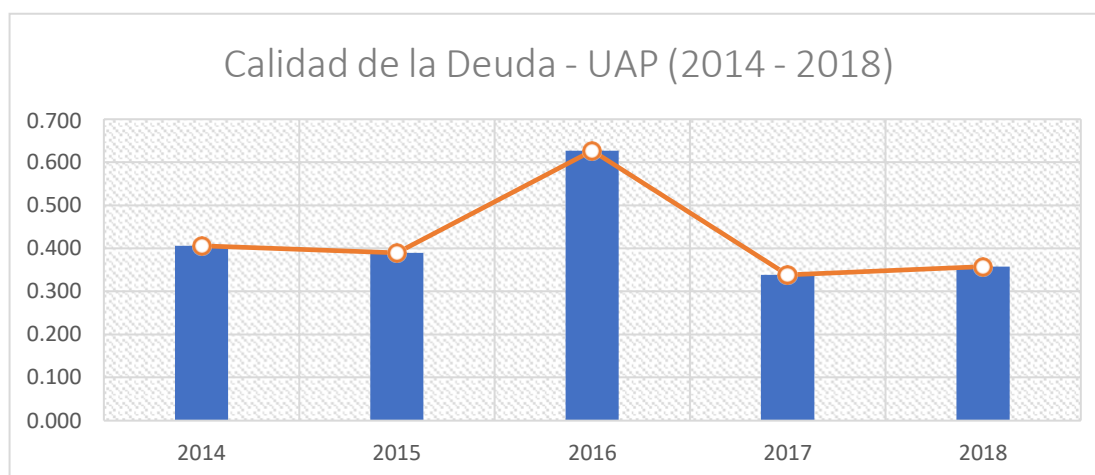


Gráfico 21. Calidad de la Deuda de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

Interpretación: Como se observa en el periodo 2014 – 2018, el valor promedio del ratio es de 0.424 < 1, por lo que la empresa es capaz de disponer de un mayor tiempo de pago para poder determinar estrategias de prevención y corrección para superar el apalancamiento financiero excesivo, pero la tendencia es de una disminución en el tiempo de pago del endeudamiento, para la Institución Educativa Superior.

Tabla 27. Ratio de Estabilidad de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

ESTABILIDAD	2014	2015	2016	2017	2018
$E.S. = \frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No corriente}}{\text{Activo No Corriente}}$	1.022	1.045	1.028	1.070	1.038

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

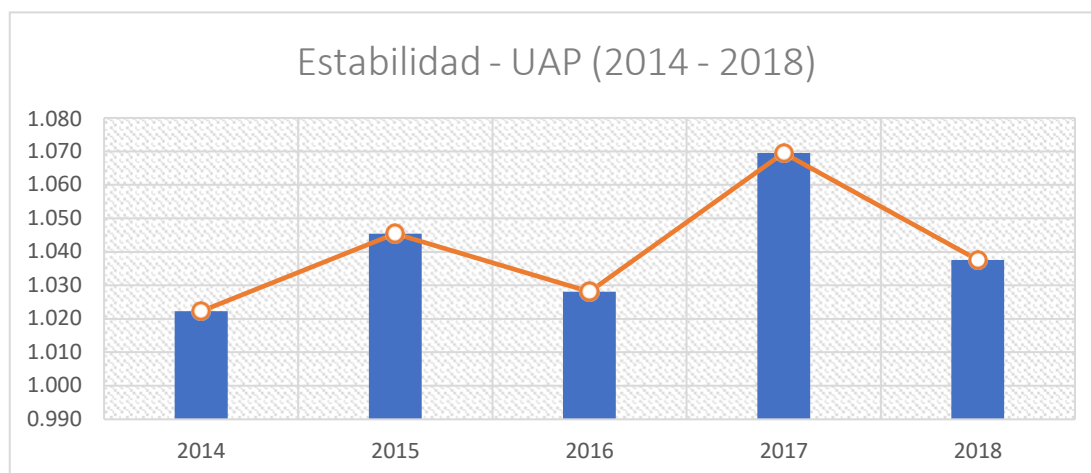


Gráfico 22. Estabilidad de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

Interpretación: Como se observa en el periodo 2014 – 2018, el valor promedio del ratio es de $1.041 > 1$, por lo que apenas la empresa es capaz de cubrir adecuadamente las deudas que le acarrearán debido al apalancamiento financiero a la que está sujeta, pero la tendencia es un aumento, por lo que existe la posibilidad de un desequilibrio económico a futuro de la Institución Educativa Superior.

Tabla 28. Ratio de Rentabilidad de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

RENTABILIDAD	2014	2015	2016	2017	2018
$R. = \frac{\text{Beneficio antes de Impuestos}}{\text{Activo Total}}$	0.076	0.090	0.033	0.022	0.021

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

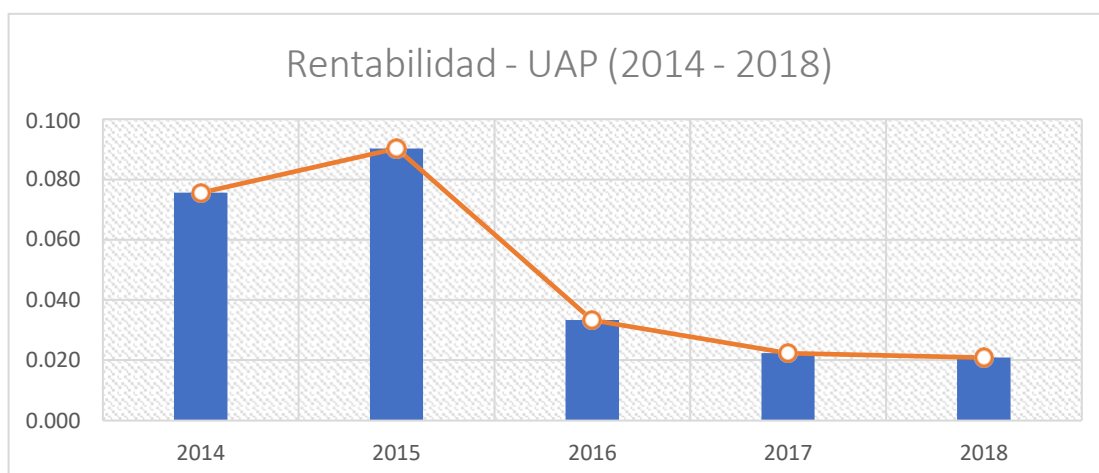


Gráfico 23. Rentabilidad de la Universidad "Alas Peruanas" (2014-2018)

Fuente: Información Financiera – UAP Transparencia. Elaboración: Tesista.

Interpretación: Como se observa en el periodo 2014 – 2018, el valor promedio de ratio es de 0.048 <<< 1, por lo que apenas la empresa es capaz generar ingresos y utilidades propias de la empresa, debido también al comportamiento negativo de todos los ratios antes mencionados; así la tendencia es de disminución, por lo que existe la posibilidad de un gran desequilibrio económico a futuro de la Institución Educativa Superior.

4.5 Mapa Estratégico para el Modelo de Cultura Emprendedora

Una vez analizado la Situación Económica Financiera de la Universidad “Alas Peruanas” en su totalidad, se determinó que el Modelo Económico utilizado por dicha Institución Educativa Superior, no genera Valor para la Empresa en términos monetarios, ni tampoco, generan Valor para los Estudiantes en términos de Calidad Académica y Formación Profesional.

A continuación; se muestra el Mapa Estratégico Actual de la Universidad “Alas Peruanas”, que viene desarrollando como parte de su Estrategia para elevar la Calidad Académica y Formación Profesional a Nivel Nacional.

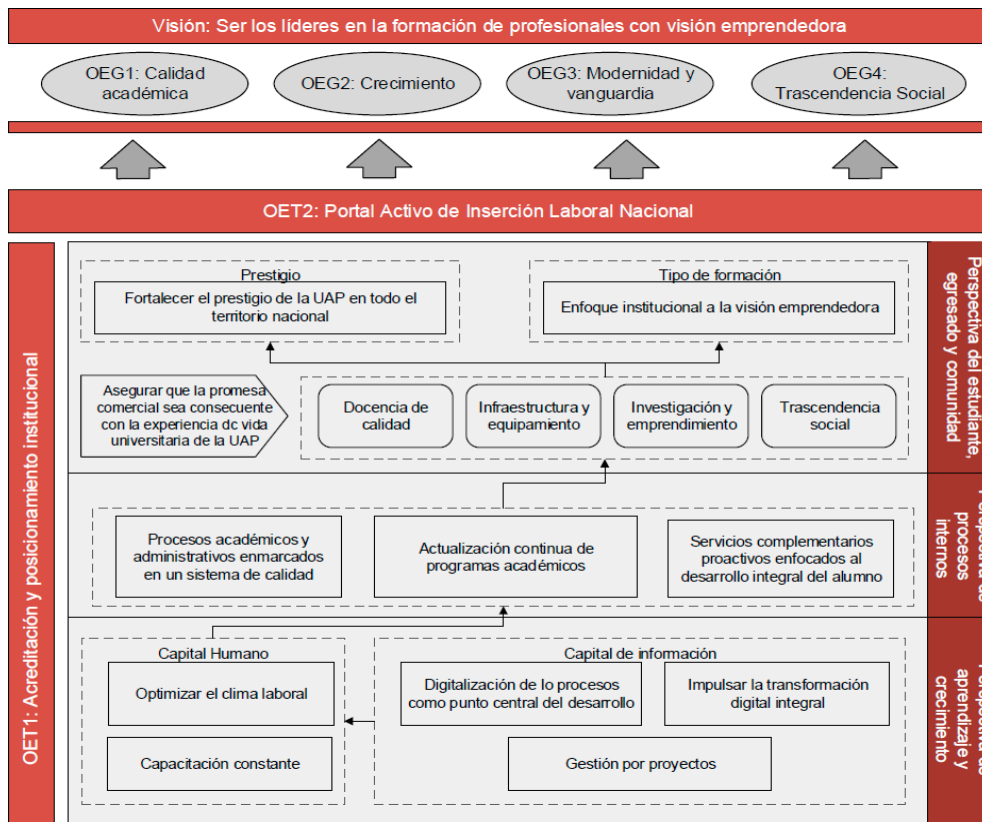


Gráfico 24. Mapa Estratégico Actual de la Universidad “Alas Peruanas” (2019-2024)

Fuente. Plan Estratégico Institucional UAP 2019 – 2024

Así también, y como parte de la Gestión Estratégica Actual de la Universidad “Alas Peruanas”, se detallan a continuación, los Objetivos Estratégicos Generales y los Objetivos Estratégicos Transversales.

Objetivos Estratégicos Generales de la UAP 2019 – 2024

OEG1: Calidad Académica

- Contar con un modelo institucional que sobrepase los estándares establecidos por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).
- Disponer de infraestructura, equipamiento académico, tecnología y soporte necesarios para respaldar nuestro modelo institucional.
- Ofrecer un sistema académico con calidad docente, actualización constante y promoción de la investigación, innovación y emprendimiento.
- Convertir a la Universidad Alas Peruanas (UAP) en un portal de oportunidades constantes de inserción laboral para nuestros alumnos y egresados.



Fuente. Plan Estratégico Institucional UAP 2019 – 2024

OEG2: Crecimiento

- Promover la democratización de la educación superior con presencia de la universidad a nivel nacional.
- Captar mayor número de estudiantes en admisión, desarrollando un plan de ventas con la participación de alumnos y docentes previamente capacitados y usando nuevos canales.
- Promover la experiencia de vida universitaria en la UAP, disminuyendo la deserción, a través del uso de los servicios académicos y complementarios en todas nuestras sedes.



Fuente. Plan Estratégico Institucional UAP 2019 – 2024

OEG3: Modernidad y vanguardia

- Implementar el concepto de transformación digital e integrar los sistemas y procesos de la universidad administrativos y académicos.
- Convertir a la UAP en un centro de innovación y emprendimiento líder por su presencia activa en todo el territorio nacional.
- Incorporar laboratorios académicos con tecnología de realidad virtual y realidad aumentada; así como ambientes de simulación operativa.



Fuente. Plan Estratégico Institucional UAP 2019 – 2024

OEG4: Trascendencia Social

- Intensificar la inserción de la UAP a gremios universitarios internacionales para promover el intercambio estudiantil, docente y la co - investigación
- Promover la participación activa de la UAP en la comunidad de negocios peruana, participando activamente en los gremios de mayor prestigio del Perú y difundirlo activamente
- Desarrollar una conciencia de Responsabilidad Social en la Comunidad UAP y participar activamente de programas de apoyo social y desarrollo sostenible



Fuente. Plan Estratégico Institucional UAP 2019 – 2024

Objetivos Estratégicos Transversales de la UAP 2019 – 2024

OET1: Acreditación y posicionamiento institucional

Para el año 2024, la UAP progresivamente deberá haber obtenido las siguientes certificaciones o acreditaciones:

- Licenciamiento Institucional – SUNEDU
- ISO 37001 – Sistema de Gestión Anti Soborno
- ISO 9001 – Sistema de Gestión de Calidad (Procesos Académicos y Procesos Administrativos)
- Acreditaciones Académicas Nacionales e Internacionales

OET2: Portal Activo de Inserción Laboral Nacional

Para el año 2024, la UAP deberá mantener un ratio de empleabilidad mínimo de 90% de sus estudiantes y ser un referente activo en la inserción laboral de su comunidad universitaria en el mercado.

Fuente. Plan Estratégico Institucional UAP 2019 – 2024

Sin embargo; a pesar de continuar con el Proceso de Implementación del Mapa Estratégico Actual, con sus respectivos Objetivos Estratégicos Generales y Transversales, el Mercado Laboral continua cambiando de manera constante, por lo que se propone a continuación un Mapa Estratégico del Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, que se elaboró en coordinación con los Factores de Éxito para las Empresas y con los Objetivos Estratégicos de la Universidad “Alas Peruanas”, a nivel Nacional.

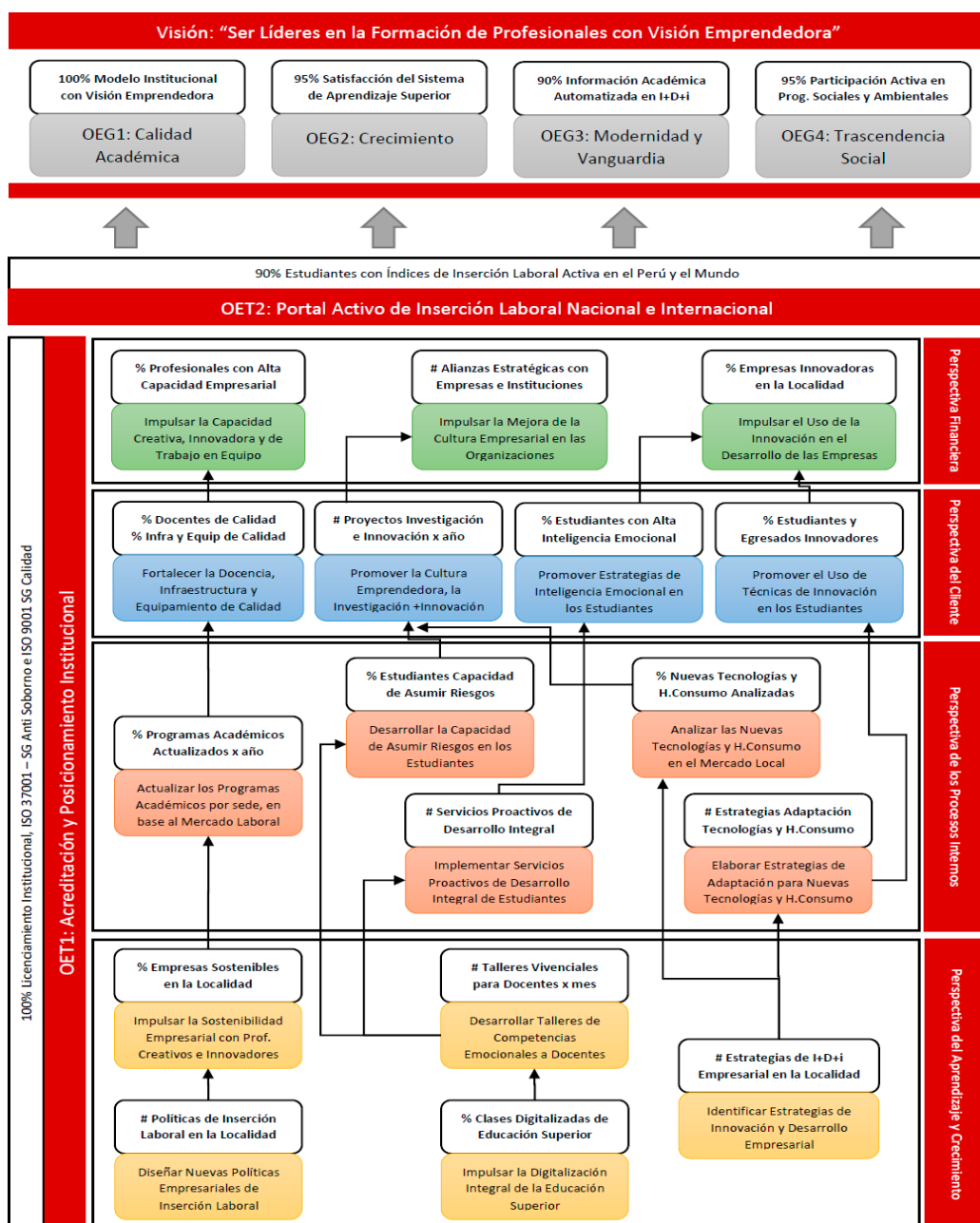


Gráfico 25. Mapa Estratégico Propuesto para la EP Adm y Negocios Internacionales – UAP Filial Huánuco

Fuente: Matriz FODA-CAME Modelo de Cultura Emprendedora. Elaboración: Tesista.

Se puede apreciar en el Mapa Estratégico Propuesto, que los principales ejes a impulsar son el incremento de la Capacidad Creativa, Innovadora y el Trabajo en Equipo como medio principal para la Mejora de la Calidad Académica. Así mismo; el aumento de la Mejora Continua de la Cultura Empresarial en las Organizaciones, para la base del Crecimiento Institucional y Organizacional en la Localidad. Por ende; el incremento constante del Uso de la Innovación Tecnológica y Social para el Desarrollo de la Empresas, lo que promueve la Modernidad, la Vanguardia y la Trascendencia Social, como principal estrategia de integración de la Comunidad Académica en el Mercado Laboral.

4.6 Diseño Curricular para la EP Administración y Negocios Internacionales

Por último; todo lo anteriormente mencionado, se integró en el Diseño Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, con el fin de Promover la Cultura Emprendedora como estrategia principal de integración social de la misma Institución Educativa Superior con las necesidades del Mercado Laboral.

Tabla 29. Plan de Estudios Propuesto para la EP Adm. y Negocios internacionales – UAP Filial Huánuco

CICLO I							
CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35101	EDUCACIÓN AMBIENTAL	FG	O	2	2	3	NINGUNO
3502-35102	PSICOLOGÍA	FG	O	1	2	2	NINGUNO
3502-35103	OFIMÁTICA I	FG	O	1	2	2	NINGUNO
3502-35104	COMUNICACIÓN I	FG	O	2	2	3	NINGUNO
3502-35105	LÓGICA	FG	O	1	2	2	NINGUNO
3502-35106	METODOLOGÍA DEL TRABAJO UNIVERSITARIO	FG	O	1	2	2	NINGUNO
3502-35107	INGLÉS I	FG	O	1	2	2	NINGUNO
3502-35108	MATEMÁTICA I	FG	O	3	2	4	NINGUNO
TOTALES				12	16	20	TOTAL HORAS: 28
CICLO II							
CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35109	FUNDAMENTO EMPRESARIAL	FG	O	2	2	3	3502-35101
3502-35110	DESARROLLO PERSONAL	FG	O	1	2	2	3502-35102
3502-35111	OFIMÁTICA II	FG	O	1	2	2	3502-35103
3502-35112	COMUNICACIÓN II	FG	O	2	2	3	3502-35104
3502-35113	FILOSOFÍA	FG	O	1	2	2	3502-35105
3502-35114	HISTORIA GENERAL	FG	O	1	2	2	NINGUNO
3502-35115	INGLÉS II	FG	O	1	2	2	3502-35107
3502-35116	MATEMÁTICA II	FG	O	3	2	4	3502-35108
TOTALES				12	16	20	TOTAL HORAS: 28
CICLO III							
CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35201	ADMINISTRACIÓN GENERAL	FDE	O	3	2	4	3502-35109
3502-35202	INDUCCIÓN A LOS NEGOCIOS	FDE	O	1	2	2	3502-35109
3502-35203	FUNDAMENTOS DE MARKETING	FE	O	2	2	3	3502-35112
3502-35204	ÉTICA	FE	O	1	2	2	3502-35113
3502-35205	ECONOMÍA GENERAL	FE	O	2	2	3	NINGUNO
3502-35206	INGLÉS III	FE	O	1	2	2	3502-35115
3502-35207	ANÁLISIS MATEMÁTICO	FE	O	2	2	3	3502-35116
3502-35208	DERECHO CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVO	FE	O	2	2	3	NINGUNO
TOTALES				14	16	22	TOTAL HORAS: 30

CICLO IV

CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35209	ADMINISTRACIÓN I	FDE	O	3	2	4	3502-35201
3502-35210	LOGÍSTICA	FDE	O	2	2	3	3502-35202
3502-35211	CONTABILIDAD GENERAL	FE	O	2	2	3	3502-35111
3502-35212	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	FE	O	2	2	3	3502-35203
3502-35213	GESTIÓN DE IMPORTACIÓN	FDE	O	2	2	3	NINGUNO
3502-35214	MICROECONOMÍA	FE	O	1	2	2	3502-35205
3502-35215	INGLÉS IV	FE	O	1	2	2	3502-35206
3502-35216	ESTADÍSTICA I	FE	O	1	2	2	3502-35207
TOTALES				14	16	22	TOTAL HORAS: 30

CICLO V

CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35301	ADMINISTRACIÓN II	FDE	O	3	2	4	3502-35209
3502-35302	ENVASES Y EMBALAJES	FDE	O	1	2	2	3502-35210
3502-35303	COSTOS Y PRESUPUESTOS	FE	O	2	2	3	3502-35211
3502-35304	DIRECCIÓN DE MARKETING	FE	O	2	2	3	3502-35212
3502-35305	GESTIÓN DE EXPORTACIÓN	FDE	O	2	2	3	3502-35213
3502-35306	MACROECONOMÍA	FE	O	1	2	2	3502-35214
3502-35307	INGLÉS V	FE	O	1	2	2	3502-35215
3502-35308	ESTADÍSTICA II	FE	O	2	2	3	3502-35216
TOTALES				14	16	22	TOTAL HORAS: 30

CICLO VII

CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35401	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	FE	O	2	2		
3502-35402	GESTIÓN DE LA CALIDAD	FE	O	2			
3502-35403	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I	FE	O				
3502-35404	SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL	FE					
3502-35405	COMERCIO INTERNACIONAL						
3502-35406	DEFENSA NACIONAL Y PREVENCIÓN DE DESASTRES						
3502-35407	INGLÉS PARA NEGOCIOS I						
3502-35408	DERECHO COMERC						

CICLO VIII

CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35409	RAZIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA	FE	O	2	2	3	3502-35401
3502-35410	REINGENIERÍA DE NEGOCIOS	FE	O	2	2	3	3502-35402
3502-35411	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II	FE	O	2	2	3	3502-35403
3502-35412	MARKETING INTERNACIONAL	FE	O	2	2	3	3502-35404/ 3502-35405
3502-35413	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	FE	O	2	2	3	NINGUNO
3502-35414	FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	FDE	O	3	2	4	3502-35406
3502-35415	INGLÉS PARA NEGOCIOS II	FE	O	1	2	2	3502-35407
TOTALES				14	14	21	TOTAL HORAS: 28

CICLO IX

CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35501	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	FE	O	2	2	3	3502-35409
3502-35502	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	FE	O	2	2	3	3502-35410
3502-35503	INTERNATIONAL FINANCE BUSINESS	FDE	O	2	2	3	3502-35411
3502-35504	INTERNATIONAL MANAGEMENT LOGISTIC	FDE	O	2	2	3	3502-35412
3502-35505	INVESTIGACIÓN I	FE	O	2	2	3	3502-35413
3502-35506	EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS	FDE	O	2	2	3	3502-35414
E -	ELECTIVO 1	FE	E	1	2	2	NINGUNO
TOTALES				13	14	20	TOTAL HORAS: 27

CICLO X

CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35507	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	FE	O	2	2	3	3502-35501
3502-35508	LIDERAZGO EMPRESARIAL	FE	O	1	2	2	3502-35502
3502-35509	GERENCIA INTEGRAL	FE	O	2	2	3	3502-35502
3502-35510	INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT	FDE	O	2	2	3	3502-35504
3502-35511	INVESTIGACIÓN II	FE	O	3	2	4	3502-35505
3502-35512	GERENCIA DE PROYECTOS	FDE	O	2	2	3	3502-35506
E -	ELECTIVO 2	FE	E	1	2	2	NINGUNO
TOTALES				13	14	20	TOTAL HORAS: 27

ASIGNATURAS ELECTIVAS

CÓDIGO	ASIGNATURA	TDE*	TDC *	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICA	CRED	PRE - REQUISITO
3502-35E01	AGRONEGOCIOS	FE	E	1	2	2	NINGUNO
3502-35E02	SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	FE	E	1	2	2	NINGUNO
3502-35E03	GESTIÓN PÚBLICA	FE	E	1	2	2	NINGUNO
3502-35E04	ADMINISTRACIÓN ADUANERA	FE	E	1	2	2	NINGUNO
TOTALES				4	8	8	TOTAL HORAS: 12

TDC* Tipo de curso - Fuente C1 -Sunedu

TDE* Tipo de estudios - Fuente C1 -Sunedu

FG* Formación general

FE* Formación específica

FDE* Formación de especialidad

CRÉDITOS OBLIGATORIOS 20

CRÉDITOS ELECTIVOS

TOTAL 21

Fuente: Mapa Estratégico Propuesto para la EP Adm y Negocios Internacionales
- UAP Filial Huánuco. Elaboración: Tesista.

	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4	CICLO 5	CICLO 6	CICLO 7	CICLO 8	CICLO 9	CICLO 10	
DESARROLLO EMPRESARIAL	3502-35101 EDUCACIÓN AMBIENTAL 3 CRED.	3502-35109 FUNDAMENTO EMPRESARIAL 3 CRED.	3502-35201 ADMINISTRACIÓN GENERAL 4 CRED.	3502-35209 ADMINISTRACIÓN I 4 CRED.	3502-35301 ADMINISTRACIÓN II 4 CRED.	3502-35309 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 3 CRED.	3502-35401 DESARROLLO ORGANIZACIONAL 3 CRED.	3502-35409 RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA 3 CRED.	3502-35501 AUDITORIA ADMINISTRATIVA 3 CRED.	3502-35507 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 3 CRED.	\$
DESARROLLO INTEGRAL	3502-35102 PSICOLOGÍA 2 CRED.	3502-35110 DESARROLLO PERSONAL 2 CRED.	3502-35202 INDUCCIÓN A LOS NEGOCIOS 2 CRED.	3502-35210 LOGÍSTICA 3 CRED.	3502-35302 ENVASES Y EMBALAJES 2 CRED.	3502-35310 GESTIÓN DE OPERACIONES 3 CRED.	3502-35402 GESTIÓN DE LA CALIDAD 3 CRED.	3502-35410 REINGENIERÍA DE NEGOCIOS 3 CRED.	3502-35502 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 3 CRED.	3502-35508 LIDERAZGO EMPRESARIAL 2 CRED.	Person
CONTABILIDAD Y FINANZAS	3502-35103 OFIMÁTICA I 2 CRED.	3502-35111 OFIMÁTICA II 2 CRED.		3502-35211 CONTABILIDAD GENERAL 3 CRED.	3502-35303 COSTOS Y PRESUPUESTOS 3 CRED.	3502-35311 MATEMÁTICA FINANCIERA 3 CRED.	3502-35403 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I 3 CRED.	3502-35411 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II 3 CRED.	3502-35503 INTERNACIONAL FINANCE BUSINESS 3 CRED.	3502-35509 GERENCIA INTEGRAL 3 CRED.	Bar
MARKETING	3502-35104 COMUNICACIÓN I 3 CRED.	3502-35112 COMUNICACIÓN II 3 CRED.	3502-35203 FUNDAMENTOS DE MARKETING 3 CRED.	3502-35212 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 3 CRED.	3502-35304 DIRECCIÓN DE MARKETING 3 CRED.	3502-35312 INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN 2 CRED.	3502-35404 SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL 3 CRED.	3502-35412 MARKETING INTERNACIONAL 3 CRED.	3502-35504 INTERNACIONAL MANAGEMENT LOGISTIC 3 CRED.	3502-35510 INTERNACIONAL BUSINESS MANAGEMENT 3 CRED.	Speaker
NEGOCIOS INTERNACIONALES	3502-35105 LÓGICA 2 CRED.	3502-35113 FILOSOFÍA 2 CRED.	3502-35204 ÉTICA 2 CRED.	3502-35213 GESTIÓN DE IMPORTACIÓN 3 CRED.	3502-35305 GESTIÓN DE EXPORTACIÓN 3 CRED.	3502-35313 CONTRATO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES 3 CRED.	3502-35405 COMERCIO INTERNACIONAL 3 CRED.	3502-35413 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA 3 CRED.	3502-35505 INVESTIGACIÓN I 3 CRED.	3502-35511 INVESTIGACIÓN II 4 CRED.	Shopping
ECONOMÍA Y PROYECTOS	3502-35106 METODOLOGÍA DEL TRABAJO UNIVERSITARIO 2 CRED.	3502-35114 HISTORIA GENERAL 2 CRED.	3502-35205 ECONOMÍA GENERAL 3 CRED.	3502-35214 MICROECONOMÍA 2 CRED.	3502-35306 MACROECONOMÍA 2 CRED.	3502-35314 ECONOMÍA INTERNACIONAL 3 CRED.	3502-35406 DEFENSA NACIONAL Y PREVENCIÓN DE DESASTRES 2 CRED.	3502-35414 FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN 4 CRED.	3502-35506 EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS 3 CRED.	3502-35512 GERENCIA DE PROYECTOS 3 CRED.	Chart
IDIOMAS	3502-35107 INGLÉS I 2 CRED.	3502-35115 INGLÉS II 2 CRED.	3502-35206 INGLÉS III 2 CRED.	3502-35215 INGLÉS IV 2 CRED.	3502-35307 INGLÉS V 2 CRED.	3502-35315 INGLÉS VI 2 CRED.	3502-35407 INGLÉS PARA NEGOCIOS I 2 CRED.	3502-35415 INGLÉS PARA NEGOCIOS II 2 CRED.			Share
MATEMÁTICAS	3502-35108 MATEMÁTICA I 4 CRED.	3502-35116 MATEMÁTICA II 4 CRED.	3502-35207 ANÁLISIS MATEMÁTICO 3 CRED.	3502-35216 ESTADÍSTICA I 2 CRED.	3502-35308 ESTADÍSTICA II 3 CRED.	3502-35316 INVESTIGACIÓN OPERATIVA 3 CRED.			3502-35507 ELECTIVO 1 2 CRED.	3502-35513 ELECTIVO 2 2 CRED.	Gear
DERECHO EMPRESARIAL			3502-35208 DERECHO CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVO 3 CRED.				3502-35408 DERECHO COMERCIAL 2 CRED.				Lock
CRÉDITOS DEL CICLO:	___ / 20	___ / 20	___ / 22	___ / 22	___ / 22	___ / 22	___ / 21	___ / 21	___ / 20	___ / 20	
CRÉDITOS ACUMULADOS:	___ / 20	___ / 40	___ / 62	___ / 84	___ / 106	___ / 128	___ / 149	___ / 170	___ / 190	___ / 210	

Gráfico 26. Malla Curricular Propuesta para la EP Adm. y Negocios internacionales – UAP Filial Huánuco

Fuente: Plan de Estudios Propuesto para la EP Adm. y Negocios internacionales – UAP Filial Huánuco. Elaboración: Tesista.

Como se puede observar; en la Propuesta de la Malla Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, el principal cambio se muestra en los Ejes Curriculares (parte Izquierda del Gráfico).

Así también se muestra; el desarrollo específico de cada Eje Curricular con sus respectivos Cursos de Formación Profesional, lo que facilitaría al Estudiante en el Monitoreo y Control de su Formación Académica a lo largo de los 5 años de estudios dentro de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

A Nivel Internacional; Castillo Palacio, Marysol (Castillo, 2015) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2015, titulado: “Emprendimiento y Cultura: una Aproximación al Concepto de Disonancia Cultural - Aplicación en el sector turístico de la ciudad de Medellín, Colombia”, concluyó que no existen diferencias significativas con respecto a las dimensiones culturales Distancia de Poder, Colectivismo Institucional y Colectivismo de Grupo; pero, por el contrario, sí se encontró tal divergencia o disonancia cultural, en las dimensiones Control de la Incertidumbre y Asertividad. Mientras que para la presente tesis de investigación, se concluyó que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.

Así también; en el trabajo de investigación de Molina Ramírez, Adriana y Echeverry Correa, Francisco (Molina & Echeverry, 2010), titulado: “Factores de Éxito y Fracaso en los Proyectos Emprendedores de Egresados de La Educación Superior en Medellín y el Emprendimiento Empresarial Social como Propuesta de Cambio”, se concluyó que la formación en emprendimiento empresarial y social, debe partir no solo desde los espacios académicos, sino también en la búsqueda de la manera cómo académicamente se puede lograr el diálogo interdisciplinar para promover la

formación crítica reflexiva, donde tanto estudiantes como docentes, construyan desde el discurso pedagógico, la didáctica y la evaluación de proyectos de emprendimiento viables y sostenibles, no solo como resultado de un ejercicio académico, sino como proyecto profesional que debe trascender el aula e impactar favorablemente la productividad de los profesionales egresados; y en consecuencia convertirse así en generadores de desarrollo económico individual y social. Mientras que para la presente tesis de investigación, se concluyó que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.

A Nivel Nacional; en el trabajo de investigación de Sánchez Ballesteros, Flor Astrid (Sanchez, 2017), titulado: “Relaciones entre La Intención Emprendedora, Prácticas de Negocio y Rasgos de Personalidad en Emprendedores Universitarios”, se concluyó que existe una relación positiva entre la intención emprendedora y las cinco dimensiones de personalidad (Extraversión, Agradabilidad, Conciencia, Estabilidad Emocional y Apertura a la experiencia); así como también, una alta tasa de Aprecio por Prácticas Sostenibles (APS) en los emprendimientos de los participantes. Mientras que para la presente tesis de investigación, se concluyó que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de

Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.

Por otro lado; Zorrilla Mejia, David Cristhian (Zorrilla, 2013) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2013, titulado: "Factores que Contribuyeron a la Sostenibilidad de los Micro Emprendimientos Juveniles en el Distrito de San Juan de Lurigancho. Caso: Proyecto Jóvenes Pilas del Programa de Empleo Juvenil de INPET (2007-2009)", concluyó que el perfil emprendedor se caracteriza por tener buena respuesta a las capacitaciones, priorizar las metas del negocio sobre las metas personales, educación secundaria básica y corta experiencia laboral acumulada, confundir el emprendimiento por necesidad con el emprendimiento por oportunidad, elección del negocio teniendo en cuenta barreras de entrada y monto de inversión, y no el conocimiento técnico, la experiencia, ni la demanda. Mientras que para la presente tesis de investigación, se concluyó que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.

Así mismo; en el trabajo de investigación de Celestino Garay, Milagros del Carmen (Celestino, 2017), titulado: "Asertividad y Capacidad Emprendedora en las Estudiantes del Ciclo Básico del CETPRO "Santísima Trinidad" del Distrito de Lurín-Lima, 2015", se concluyó que existe una relación directa, alta y significativa entre la asertividad y las capacidades emprendedoras en las estudiantes del ciclo básico del CETPRO Santísima Trinidad de Lurín, 2015; habiéndose obtenido un rho de Spearman igual a 0,710 y un p-valor igual a 0,000. Mientras que para la presente tesis de investigación, se concluyó que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una

herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.

A Nivel Regional y Local; en el trabajo de investigación de Ventura Matos, Carlos Manuel (Ventura, 2018), titulado: “Modelo para Generación de Nuevos Emprendimientos”, se concluyó que los principales factores del modelo de emprendimiento son: el ADN de emprendedor (Archivo profundo, valores, team building, visión utópica), idea (inmersión, definir), diseñar (ideación, experimentos), desarrollo de cliente (diseñar (ideación, experimentos), comparación con el mundo real, aprendizaje. Con el que se pretende que los nuevos emprendimientos identifiquen la necesidad y/o problema real del cliente y reduzcan el riesgo de fracaso. Mientras que para la presente tesis de investigación, se concluyó que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.

No obstante; Chacón Presentación, Lucia Maruja (Chacón, 2015) desarrolló un trabajo de investigación en el año 2015, titulado: “Estilos de Liderazgo de los Docentes y su Influencia en la Capacidad de Emprendimiento de los Estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Huánuco - 2014”, concluyó que los estilos de liderazgo de los docentes influyen en la capacidad de emprendimiento de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Huánuco, reflejado en la frecuencia a menudo y siempre, con los más altos porcentajes de 35% y 25%.

Mientras que para la presente tesis de investigación, se concluyó que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.

Por último; en el trabajo de investigación de Puelles de la Cruz, Jacinto (Puelles, 2018), titulado: "Influencia del Desempeño Docente en la Actitud Emprendedora de los Estudiantes de la Carrera Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco Filial Puerto Maldonado, año 2015", se concluyó que existe una relación directa y significativa a mayor desempeño del docente mejor es la actitud de emprendimiento de los estudiantes al obtener un valor de 0.993. Así mismo se comprobó que existe una relación de 99.3% entre ambas variables. Mientras que para la presente tesis de investigación, se concluyó que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.

CONCLUSIONES

- En la presente tesis de investigación; se concluye que el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco, es una herramienta académica capaz de interrelacionar los Factores de Éxito Empresarial en la Localidad y la Formación Profesional de los Estudiantes Universitarios; por lo que se genera un vínculo muy fuerte entre los cambios tecnológicos, de servicios y de hábitos de consumo en la población y la formación académica superior, con la única finalidad de desarrollar la Cultura Empresarial a través de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo.
- Con referencia de las Oportunidades y Amenazas de la Cultura Emprendedora en la Localidad; se concluye que con el uso apropiado del Análisis PESTEL se pudo identificar las principales características que afectan a las Empresas, siendo así, la Mejora Continua de la Cultura Empresarial, la Sostenibilidad en el Tiempo, la Implementación de Estrategias de Innovación, la Constante aparición de Nuevas Tecnologías y Hábitos de Consumo, y la Sobre población de Profesionales sin experiencia alguna.
- Con referencia de las Fortalezas y Debilidades de la Cultura Emprendedora en la Institución Educativa Superior; se concluye que con el uso adecuado del Análisis FODA se pudo identificar las principales características de la Cultura Emprendedora dentro de la Institución Educativa Superior, siendo así, la Capacidad de Creatividad, Innovación y Trabajo en Equipo, la Falta de Motivación por Formular Nuevas Ideas y la

Poca Capacidad de los Estudiantes por Asumir el Riesgos y Aprender de sus errores.

- Con referencia de las Estrategias de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora en la Institución Superior, se concluye que el Análisis Estratégico FODA-CAME, brinda la mejor manera de elaborar los Objetivos Estratégicos para el Plan de Acción de la Mejora Continua de la Cultura Empresarial en las Organizaciones, el Desarrollo de Profesionales con Alta Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo, y así mismo; el correcto Progreso de la Inteligencia Emocional en los Estudiantes de dicha institución.
- Con referencia del Mapa Estratégico del Modelo de Cultura Emprendedora de la Institución Educativa Superior, se concluye que es un medio adecuado para Interrelacionar los Objetivos Estratégicos Generales de la misma, con los Objetivos Específicos del Modelo de Cultura Emprendedora antes mencionado; teniendo como puntos Principales para dicha institución el Impulso de la Capacidad Creativa, Innovadora y de Trabajo en Equipo, la Mejora Continua de la Cultura Empresarial en las Organizaciones y el Impulso del Uso de la Innovación para el Desarrollo Empresarial.
- Por último; con referencia del Diseño Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial de Huánuco, se concluye que la Malla Curricular Propuesta, refleja la perfecta adecuación de los Factores de Éxito Empresarial, así como, de las Principales Necesidades de la Empresas o Emprendedores con los Ejes Curriculares, base de la Formación Académica Superior de los futuros profesionales en Administración y Negocios Internacionales de la Localidad.

RECOMENDACIONES

Después de realizado el presente trabajo de investigación; y de acorde con el Mapa Estratégico y Malla Curricular Propuestos para la Escuela Profesional de Administración de la UAP Filial Huánuco, que presentan un Modelo de Interrelación entre las Principales Características y Comportamiento del Mercado Laboral Local y el Plan de Estudios desarrollado por dicha Institución Educativa Superior en la Localidad, se propone a la Dirección de la Universidad “Alas Peruanas” – Filial Huánuco, los siguientes puntos:

- Promover e Implementar como Diagnóstico Situacional de la Cultura Emprendedora en la Ciudad de Huánuco, el uso continuo del Análisis PESTEL, Análisis FODA y Análisis Estratégico CAME (Plan de Acción), para así Incrementar el Número de Profesionales de Administración Económicamente Activos con Alta Experiencia en Empresas, que tanto las Organizaciones e Instituciones requieren en sus Centros de Trabajo.
- Promover y Estandarizar como Política Educativa Superior, el uso constante del Mapa Estratégico y Malla Curricular Propuestos, para el correcto Desarrollo de la Cultura Emprendedora en las aulas de dicha Institución Educativa Superior, y así, impulsar en los Estudiantes el Desarrollo de sus Capacidades Creativas, Innovadores y de Trabajo en Equipo, características clave que las Empresas Actuales necesitan como parte de su Desarrollo Empresarial y Económico en la Ciudad de Huánuco

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acs, Z., Szerb, L., Autio, E., & Lloyd, A. (2017). *Global Entrepreneurship Index 2017*. Washington DC - USA: The Global Entrepreneurship and Development Institute.
- BCRP. (2015). *Informe Económico y Social de la Región de Huánuco*. Huánuco - Perú: Banco Central de Reserva del Perú.
- Castillo, M. (2015). *Emprendimiento y Cultura: una Aproximación al Concepto de Disonancia Cultural - Aplicación en el Sector Turístico de la Ciudad de Medellín, Colombia*. Gran Canaria - España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Celestino, M. d. (2017). *Asertividad y Capacidad Emprendedora en las Estudiantes del Ciclo Básico del CETPRO "Santísima Trinidad" del Distrito de Lurin - Lima, 2015*. Trujillo - Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Chacón, L. (2015). *Estilos de Liderazgo de los Docentes y su Influencia en la Capacidad de Emprendimiento de los Estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Huánuco - 2014*. Huánuco - Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizan - Escuela de Posgrado.
- CINDA. (2009). *Diseño Curricular basado en Competencias y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior*. Chile: Fondo de Desarrollo Institucional - MINEDUC.
- Florida, R., Mellander, C., & King, K. (2015). *The Global Creativity Index 2015*. Toronto - Canadá: Universidad de Toronto.
- FODA-DAFO. (20 de Agosto de 2018). *Análisis Pestel*. Obtenido de Foda Dafo: <https://foda-dafo.com/analisis-pestel/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Molina, A., & Echeverry, F. (2010). *Factores de Éxito y Fracaso en los Proyectos Emprendedores de Egresados de la Educación Superior de Medellín y el Emprendimiento Empresarial Social como Propuesta de Cambio*. Caldas - Colombia: Universidad de Manizales.
- Ortega, N. (2010). *Diseño del Currículo - El Currículo como generado de perfiles institucionales en las carreras de diseño*. Buenos Aires - Argentina: Universidad de Palermo.

- Puelles, J. (2018). *Influencia del Desempeño Docente en la Actitud Emprendedora de los Estudiantes de la Carrera Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco Filial Puerto Maldonado, año 2015*. Huánuco - Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizan - Escuela de Posgrado.
- Rodrigues, A. (2016). *Culturas Organizativas, Cuadro de Mando Integral y Performance Empresarial en la Pequeñas y Medianas Empresas del Norte de Portugal*. Valladolid - España: Universidad de Valladolid.
- Sanchez, F. (2017). *Relaciones entre la Intención Emprendedora, Practicas de Negocio y Rasgos de Personalidad en Emprendedores Universitarios*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Supo, J. (2012). *Seminarios de Investigación Científica*. Arequipa - Perú: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Torres, J. (2012). *Propuesta y Formulación del Diseño Curricular para la Escuela de Ingeniería de Sistemas y Computacion de la Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo Sustentada en el PEnsamiento Educativo Griego*. Piura - Perú: Universidad de Piura.
- Ventura, C. (2018). *Modelo para Generación de Nuevos Emprendimientos*. Huánuco - Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Zorrilla, D. (2013). *Factores que Contribuyen a la Sostenibilidad de los Micro Emprendimientos Juveniles en el Distrito de San Juan de Lurigancho. Caso: proyecto Jóvenes Pilas del Programa de Empleo Juvenil de INPET (2007-2009)*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXOS

ANEXO N.º 01 – Matriz de Consistencia

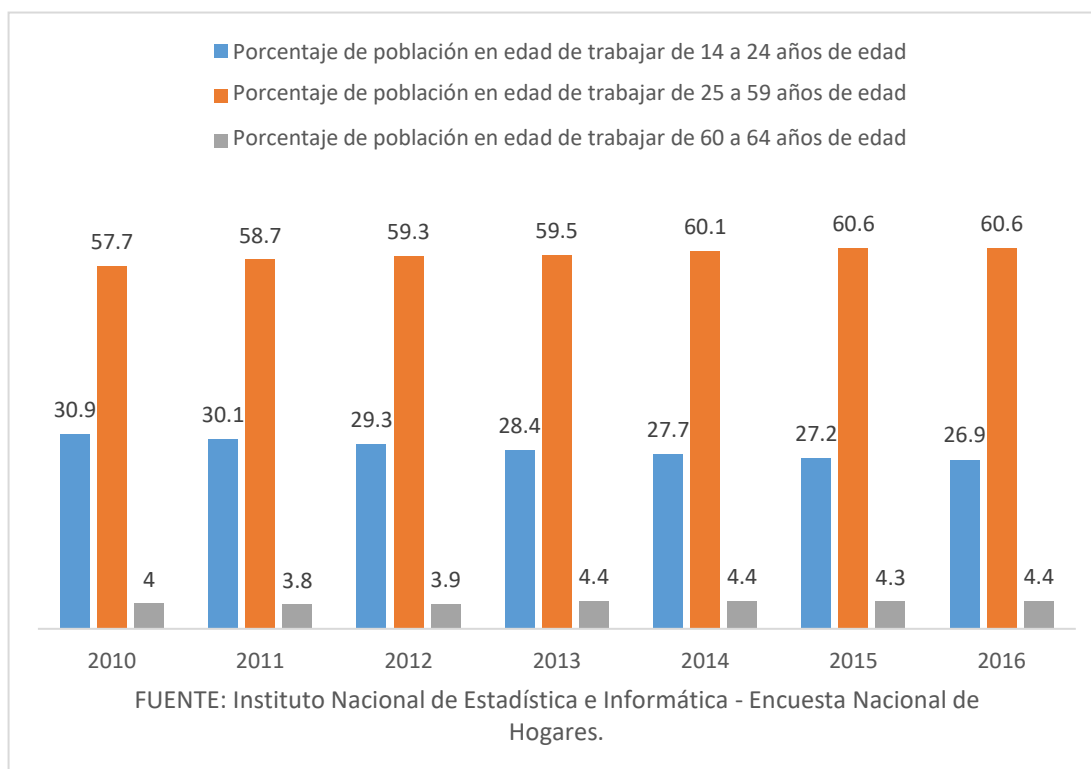
MODELO DE CULTURA EMPRENDEDORA PARA LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UAP FILIAL HUÁNUCO – 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<u>General</u>	<u>General</u>					
¿Cuál es el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?	Diseñar el Modelo de Cultura Emprendedora para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.				Análisis de la Situación Actual de la Organización	<p>Tipo de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> Investigación Observacional y Propositiva
<u>Específicos</u>	<u>Específicos</u>					
¿Cuáles son las Oportunidades y Amenazas de la Cultura Emprendedora en la Localidad; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?	Identificar las Oportunidades y Amenazas de la Cultura Emprendedora en la Localidad; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.	La presente investigación; por ser de carácter descriptiva y propositiva, no requiere de la formulación de hipótesis alguna. (Supo, 2012)	Modelo de Cultura Emprendedora en los Estudiantes Universitarios de la UAP Filial Huánuco, para el Fortalecimiento de la Visión Empresarial.	Modelo de Cultura Emprendedora en los Estudiantes Universitarios.	<p>Análisis Externo “PESTEL”: Oportunidades y Amenazas</p> <p>Análisis Interno “FODA”: Fortalezas y Debilidades</p>	<p>Nivel de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> Investigación Descriptiva y Propositiva <p style="text-align: center;">EPANIHCO ← 0</p> <p style="text-align: center;">EPANIHCO: EP de Administración y Negocios Internacionales – UAP Filial Huánuco</p> <p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas Sostenibles (N1 = 49) Estudiantes UAP Adm (N2 = 387)
¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la Cultura Emprendedora en la Institución; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?	Identificar las Fortalezas y Debilidades de la Cultura Emprendedora en la Institución; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.				Análisis Estratégico “CAME”: Plan de Acción	

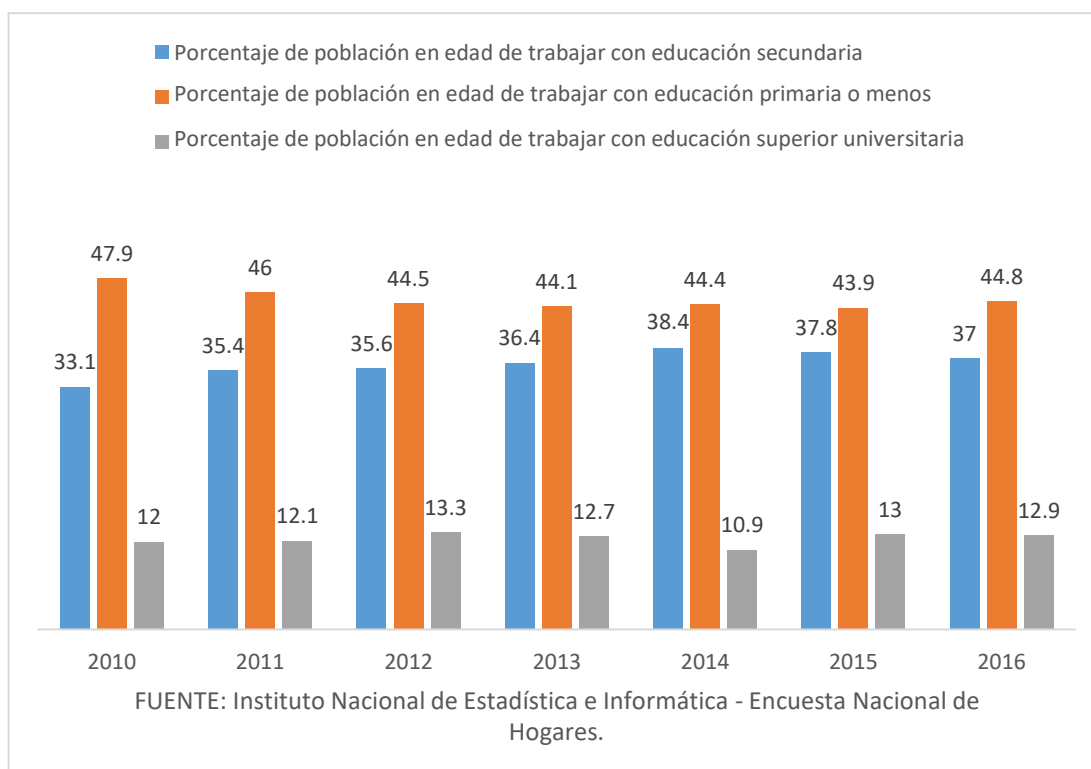
¿Cuáles son las Estrategias de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora acorde con los Objetivos Organizacionales; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?	Determinar las Estrategias de Visión Empresarial para el Modelo de Cultura Emprendedora acorde con los Objetivos Organizacionales; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.	Es importante señalar, que, por lo general, la formulación de hipótesis es pertinente en investigaciones de nivel explicativo, donde se pretende establecer relaciones causales entre variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	Sistema de Indicadores Financieros de la Organización	Muestra	<ul style="list-style-type: none"> • Muestreo Censal (n1=49) • Muestreo Probabilístico por Estratos (n2 = 96) 	
¿Cuál es el Mapa Estratégico del Modelo de Cultura Emprendedora de la Institución; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?	Elaborar el Mapa Estratégico del Modelo de Cultura Emprendedora de la Institución; para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.	En las investigaciones de nivel exploratorio y en algunas de carácter descriptivo comúnmente no se plantean hipótesis de explícita, es decir, se trabaja con objetivos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) (Supo, 2012)	Fortalecimiento de la Visión Empresarial en los Estudiantes Universitarios.	Mapa Estratégico, Relaciones Causa – Efecto e Indicadores	Técnicas e Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Cuestionario
¿Cuál es el Diseño Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?	Definir el Diseño Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.	En las investigaciones de nivel exploratorio y en algunas de carácter descriptivo comúnmente no se plantean hipótesis de explícita, es decir, se trabaja con objetivos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) (Supo, 2012)	Cuadro de Mando Integral	Validez y Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alfa de Cronbach en SPSS de 0.915 	
¿Cuál es el Diseño Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018?	Definir el Diseño Curricular para la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la UAP Filial Huánuco – 2018.	En las investigaciones de nivel exploratorio y en algunas de carácter descriptivo comúnmente no se plantean hipótesis de explícita, es decir, se trabaja con objetivos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) (Supo, 2012)	Diseño Curricular Universitario	Procesamiento de Datos	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística • SPSS 	

ANEXO N.º 02 – Estadísticas de la PEA en el Departamento de Huánuco

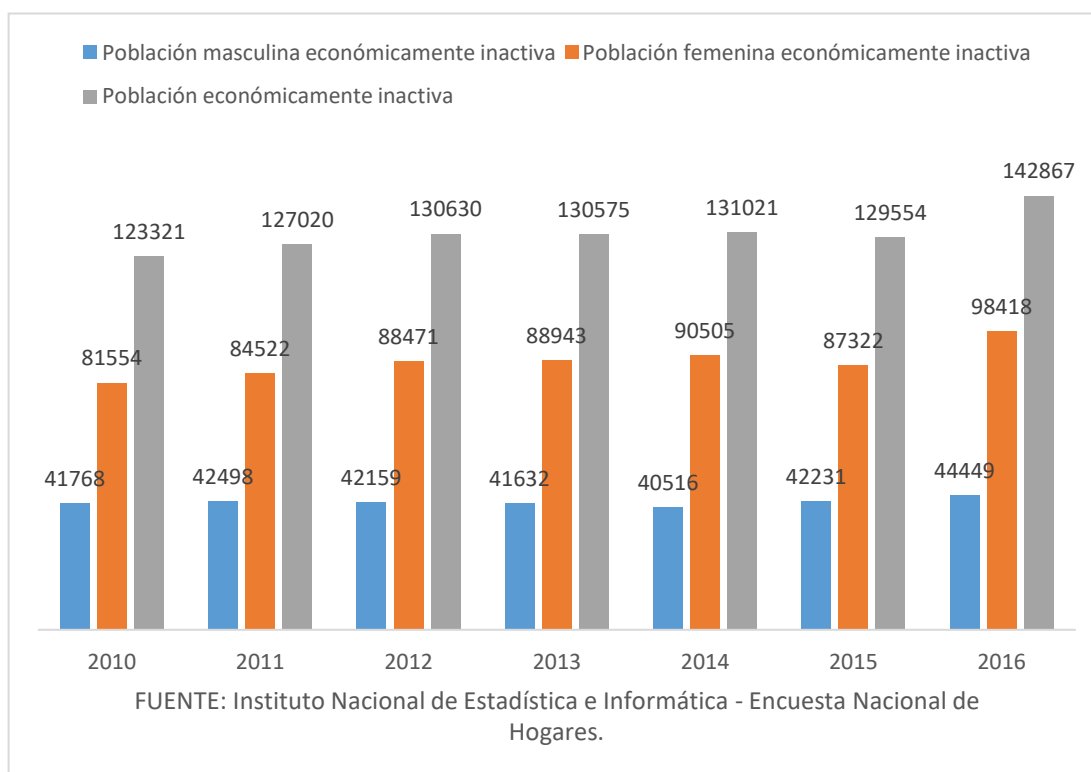
Porcentaje de población en edad de trabajar, según grupos de edad – Departamento de Huánuco



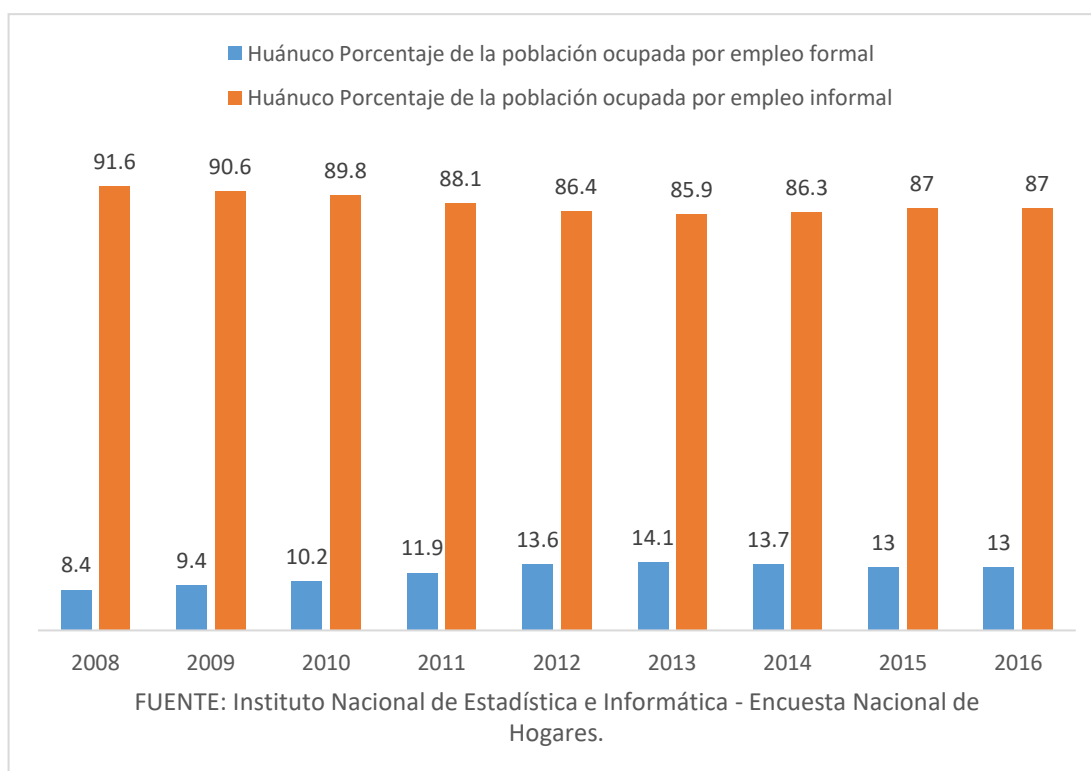
Porcentaje de población en edad de trabajar, según nivel de educación – Departamento de Huánuco



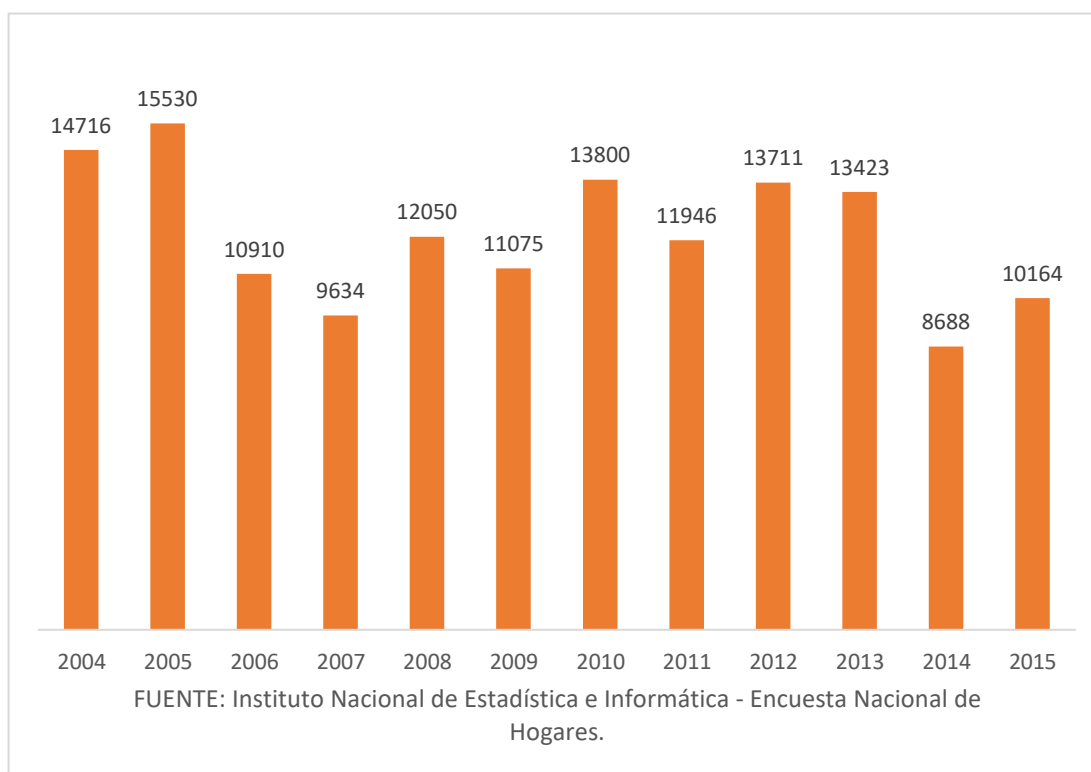
Población económicamente inactiva, según sexo – Departamento de Huánuco



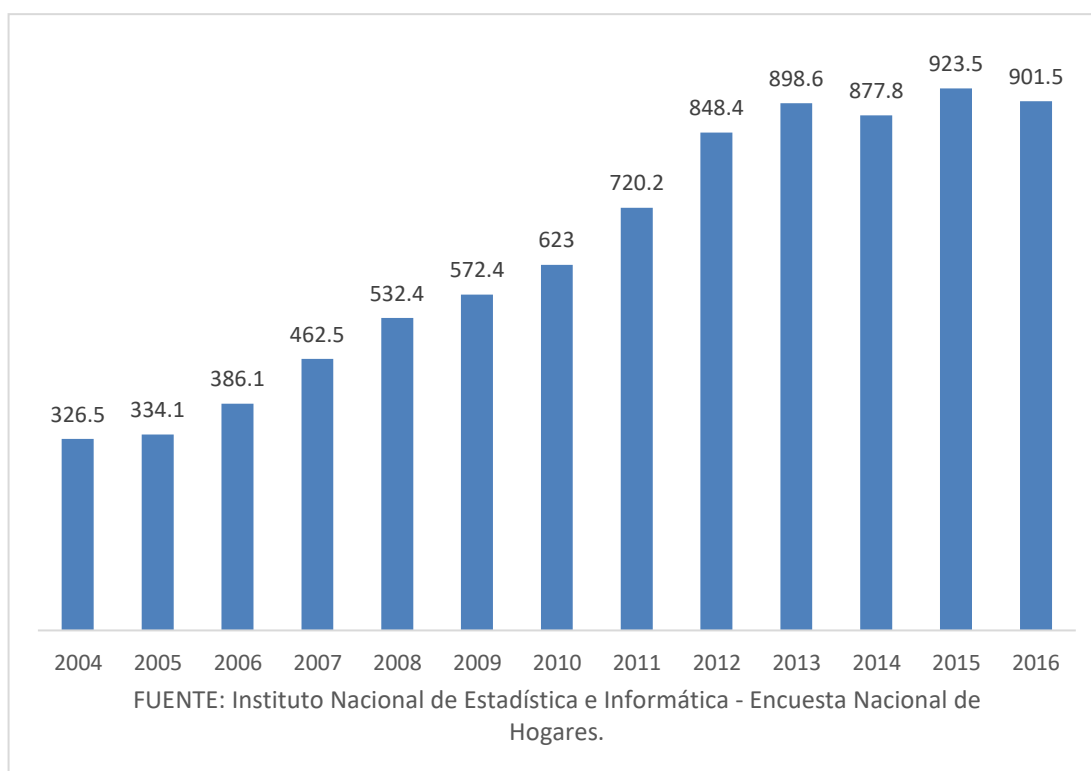
Porcentaje de la población ocupada por empleo – Departamento de Huánuco



Población económicamente activa desempleada – Departamento de Huánuco



Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (Soles) – Departamento de Huánuco



ANEXO N.º 03 – Entrevista de las Oportunidades y Amenazas en las Empresas – Huánuco

INSTRUCCIONES:

Estimado usuario(a) el presente cuestionario es para la realización de un trabajo de investigación de la Universidad Alas Peruanas Filial Huánuco. Le agradezco que conteste con la mayor veracidad y honestidad posible, la respuesta que considere conveniente, según su criterio.

De antemano le agradezco su participación y colaboración.

ÍTEMS	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA
Diagnostico Empresarial de la Situación Actual (1)	
1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa? (Explique)	
2. ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa? (Explique)	
3. ¿Cuáles son las principales actividades o tareas que la realiza la empresa? (Explique)	
Análisis Externo de la Empresa – Análisis PESTEL (2)	Perspectiva Político – Legal
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas en el ámbito político o legal que tiene la empresa? (Explique) (<u>Normas, Leyes, Empresa...</u>)	
5. ¿Cuál es la situación del sector financiero, para el desempeño de la empresa? (Explique)	
Análisis Externo de la Empresa – Análisis PESTEL (3)	Perspectiva Económica
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas en el ámbito económico que tiene la empresa? (Explique) (<u>Desempleo, Inflación, IGV...</u>)	
7. ¿Qué tendencias a favor o en contra presenta el mercado, para el desempeño de la empresa? (Explique)	
Análisis Externo de la Empresa – Análisis PESTEL (4)	Perspectiva Social
8. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas en el ámbito social que tiene la empresa? (Explique) (<u>Cultura, Religión, Hábitos de Consumo</u>)	
9. ¿Qué nuevas tendencias están apareciendo en el mercado, para el desempeño de la empresa? (Explique) (<u>Gustos y Preferencias del Cliente</u>)	
Análisis Externo de la Empresa – Análisis PESTEL (5)	Perspectiva Tecnológico
10. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas en el ámbito tecnológico que tiene la empresa? (Explique) (<u>Innovación, Redes Sociales</u>)	
11. ¿Cuál es el nivel de uso de la tecnología que se está dando en el mercado, para el desempeño de la empresa? (Explique)	
Análisis Externo de la Empresa – Análisis PESTEL (6)	Perspectiva Ecológico
12. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas en el ámbito ecológico que tiene la empresa? (Explique) (<u>Contaminación, Cultura, Clima</u>)	
13. ¿Qué nuevas políticas ambientales se están dando en la localidad, para el desempeño de la empresa? (Explique)	

ANEXO N.º 04 – Encuesta para Medir la Cultura Emprendedora – UAP Filial Huánuco

INSTRUCCIONES:

Estimado usuario(a) el presente cuestionario es para la realización de un trabajo de investigación de la Universidad Alas Peruanas Filial Huánuco. Le agradezco que conteste con la mayor veracidad y honestidad posible, marcando con un aspa (X), la respuesta que considere conveniente, según su criterio.

De antemano le agradezco su participación y colaboración.

ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN				
	Siempre (5)	Muchas veces (4)	Algunas veces (3)	Pocas veces (2)	Nunca (1)
Ámbito Personal					
1. ¿Consideras que la UAP motiva en los estudiantes la capacidad de adaptarse a los cambios?					
2. ¿Consideras que la UAP motiva en los estudiantes la confianza en sus capacidades y talentos?					
3. ¿Crees que la UAP motiva en los estudiantes la creatividad e innovación?					
4. ¿Crees que la UAP motiva en los estudiantes la capacidad de asumir riesgos?					
5. ¿Consideras que la UAP motiva en los estudiantes la capacidad de aprender de sus errores?					
Ámbito Social	Siempre (5)	Muchas veces (4)	Algunas veces (3)	Pocas veces (2)	Nunca (1)
6. ¿Consideras que la UAP motiva en los estudiantes el cumplimiento de sus compromisos?					
7. ¿Crees que la UAP motiva en los estudiantes la responsabilidad de sus tareas / trabajos?					
8. ¿Crees que la UAP motiva en los estudiantes la capacidad de comunicarse de forma adecuada?					
9. ¿Consideras que la UAP motiva en los estudiantes la capacidad de plantear nuevas ideas?					
10. ¿Consideras que la UAP motiva en los estudiantes la capacidad de trabajar en quipo?					
Ámbito Productivo	Siempre (5)	Muchas veces (4)	Algunas veces (3)	Pocas veces (2)	Nunca (1)
11. ¿Crees que la UAP motiva en los estudiantes el trabajo responsable y cumplimiento de metas?					
12. ¿Crees que la UAP motiva en los estudiantes la solución de problemas con optimismo?					
13. ¿Consideras que la UAP motiva en los estudiantes la capacidad de asignarse tareas entre compañeros?					
14. ¿Consideras que la UAP motiva en los estudiantes la facilidad de negociar con éxito?					
15. ¿Crees que la UAP motiva en los estudiantes la capacidad de hacer frente ante el fracaso y ampliar sus horizontes?					

ANEXO N.º 05 – Ficha de Validación del Instrumento

DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto :** Flores Piñán, Julio Humberto.
1.2. Grado Académico : Maestro en Gestión de Proyectos.
1.3. Cargo e Institución donde labora : Docente a Tiempo Parcial – UAP Huánuco.
1.4. Título de la Investigación :

“MODELO DE CULTURA EMPRENDEDORA PARA LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UAP FILIAL HUÁNUCO – 2018”

- 1.5. Auto del Instrumento :** Bach. Janet Claudia Barrueta Melgarejo
1.6. Licenciatura/Maestría/Doctorado : Licenciatura en Administración.

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.				X	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL					4	6
TOTAL (PROMEDIO)					28.2	54.3

VALORACIÓN CUANTITATIVA : 82.5%
VALORACIÓN CUALITATIVA : Confiabilidad Muy Alta
OPINIÓN DE APLICABILIDAD : Listo para ser Aplicado.

Lugar y Fecha: Huánuco, 04/11/2019


 Posfirma
DNI: 43796238

ANEXO N.º 06 – Estados Financieros y Resultados Integrales – UAP Transparencia

Universidad Alas Peruanas S.A.

Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2018

	Notas	2018 S/	2017 S/
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo			
Cuentas por cobrar comerciales	3	18,112,710	46,350,485
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	4	49,867,800	30,924,554
Otras cuentas por cobrar	5	33,758,865	6,198,732
Inventarios	6	15,898,162	21,671,795
Otros activos	7	3,491,638	3,491,638
	11	14,630,315	8,960,000
Total activos corrientes		135,759,490	117,597,204
Activos no corrientes			
Inversiones mobiliarias	8	23,830,882	23,891,213
Otras cuentas por cobrar	6	29,803,667	40,361,498
Propiedades, planta y equipo, neto	9	765,738,625	627,398,011
Activos intangibles, neto	10	11,397,240	10,940,890
Otros activos	11	35,619,500	19,723,737
Total activos no corrientes		866,389,914	722,315,349
Total activos		1,002,149,404	839,912,553
Pasivos y patrimonio			
Pasivos corrientes			
Obligaciones financieras	12	27,473,668	21,370,995
Cuentas por pagar comerciales	13	35,924,949	25,705,542
Cuentas por pagar a partes relacionadas	5	1,191,820	3,710,657
Otras cuentas por pagar	14	38,611,489	27,420,842
Total pasivos corrientes		103,201,926	78,208,036
Pasivos no corrientes			
Obligaciones financieras	12	5,979,289	23,318,202
Cuentas por pagar comerciales	13	1,907,361	1,063,499
Otras cuentas por pagar	14	37,097,312	26,002,192
Pasivos por impuesto a las ganancias diferido, neto	26.2	140,179,950	102,560,093
Total pasivos no corrientes		185,163,912	152,943,986
Total pasivos		288,365,838	231,152,022
Patrimonio			
Capital	15	435,474,254	435,474,254
Crédito tributario de reinversión	16	(6,274,803)	(6,274,803)
Superávit de revaluación	17	106,958,600	17,003,958
Resultados acumulados	18	564,275,568	549,207,175
Resultados acumulados - Reinversión	19	(386,650,053)	(386,650,053)
Total patrimonio		713,783,566	608,760,531
Total pasivos y patrimonio		1,002,149,404	839,912,553

Las notas que se adjuntan forman parte de los estados financieros.

C PC Inés Prado Rodríguez
Contador General

José E. Castillo Carazas
GERENTE GENERAL

Universidad Alas Peruanas S.A.

Estado del resultado integral

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2018

	Notas	2018	2017
Ingresos por servicios educativos , neto		S/	S/
	20	394,963,665	416,130,485
Ganancia bruta		394,963,665	416,130,485
Gastos de operación			
Gastos de administración	21	(359,546,892)	(363,033,558)
Gastos de ventas	21	(21,349,352)	(38,547,314)
Otros, neto	22	11,586,943	11,449,979
Total gastos de operación		(369,309,301)	(390,130,893)
Ganancia de operación		25,654,364	25,999,592
Otros ingresos (gastos)			
Financieros, neto	23	(1,845,982)	(3,806,923)
Pérdida por diferencia en cambio, neta	31.1	(2,876,610)	(3,368,578)
Total otros ingresos (gastos)		(4,722,592)	(7,175,501)
Ganancia antes de impuestos		20,931,772	18,824,091
Gasto por impuesto a las ganancias	26.1	(7,897,476)	(8,196,393)
Ganancia del año		13,034,296	10,627,698
OTROS RESULTADOS INTEGRALES			
Ganancia por superávit de revaluación		127,595,237	-
Efecto en el impuesto a las ganancias por el superávit de revaluación		(37,640,595)	-
Disminución patrimonial por la baja de los activos revaluados vendidos y/o dados de baja		-	(9,662,096)
Efecto en el impuesto a las ganancias por los activos revaluados vendidos y/o dados de baja		-	3,958,775
Otros resultados integrales		89,954,642	(5,703,321)
Resultado integral total del año		102,988,938	4,924,377

Las notas que se adjuntan forman parte de los estados financieros.

 UNIVERSIDAD
ALAS PERUANAS

C PC Inés Prado Rodríguez
Contador General

 UNIVERSIDAD
ALAS PERUANAS

José E. Castillo Carazas
GERENTE GENERAL