

ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UPC

MASTER EXECUTIVE EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN



TRABAJO APLICATIVO FINAL

**LIDERANDO EL CAMBIO EN ESCUELA DE ALTOS
ESTUDIOS JURÍDICOS EGACAL**

PARTICIPANTE : GUIDO CÉSAR AGUILA GRADOS

ASESOR : EDISON MEDINA LA PLATA

ABRIL 2009

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO Y ESQUEMA BÁSICO DEL PROYECTO

EGACAL a fines de abril del 2009 cumple diez años de existencia. Durante ese tiempo tuvo como visión que para este año se constituya en un Centro de Alta Especialización Jurídica con la mejor propuesta de enseñanza innovadora del país. Y se determinó que su misión era “ayudar a nuestros clientes a lograr sus sueños profesionales mediante la eficiencia y la excelencia en nuestros servicios académicos”. Hasta el momento la labor de una década ha arrojado las siguientes cifras:

- 2038 bachilleres que se convirtieron en nuevos abogados con la preparación brindada por Institución.
- Cerca de 300 abogados aprobaron el Examen del Consejo Nacional de la Magistratura para acceder a juzgados, vocalías y fiscalías.
- 1 500 abogados certificados en nuestras Diplomaturas de Especialización Jurídica.
- Una veintena de publicaciones jurídicas en las que se ha priorizado el método al fondo.

Para nuestras actividades que requieren certificación u oficialización se ha celebrado convenios con algunos Colegios de Abogados del país y con el Ministerio de Justicia. Además, la Escuela a través de sus directores ha tenido participación en eventos realizados en el exterior (Argentina, Chile, Costa Rica y Colombia).

Sin embargo, se considera que es necesario detener la marcha para realizar un diagnóstico sobre los objetivos y metas alcanzadas, evaluar nuestra visión y misión, y si es necesario dar un giro en la organización, que desde sus inicios fue intuitiva. Hace una década EGACAL sólo

preparaba para el examen de grado en Derecho y laboraban cuatro personas, hoy se brinda cuatro servicios y dos productos. EGACAL cuenta en la actualidad con 40 colaboradores.

El Proyecto está focalizado en dos ángulos:

1. Realizar un diagnóstico a fin de dirigir cambios que pueden incluir la propia Visión o Misión de la organización, y lograr alinear los componentes a los objetivos que queremos alcanzar.
2. Sobre la base de los conocimientos adquiridos en la Maestría, liderar un proceso de cambio que nos permita regularizar nuestros altibajos y desaparecer nuestras debilidades. Para ello, proponemos hacerlo desde el modelo de congruencia que plantea David Nadler.

OBJETIVOS:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Escuela de Altos Estudios Jurídico – EGACAL, a fin de evaluar el cambio de la visión, misión, objetivos, valores de la institución.
- Aplicar los correctivos necesarios para desarrollar el modelo de congruencia en la organización, debiendo alinear los diversos componentes del sistema organizacional de EGACAL hacía el cambio que se quiere efectuar.

RELEVANCIA:

Consideramos que después de diez años de existencia de la organización denominada EGACAL se requiere conducir la institución a cambios destinados a lograr un mayor crecimiento y la consolidación de la empresa como una institución académica en un nivel de postgrado.

METODOLOGÍA:

Para el diagnóstico y la propuesta de cambio se ha utilizado el método introspectivo (encuestas anónimas entre los colaboradores para ver como perciben la institución) y extrospectiva (encuestas y *focus group* a diferentes clientes). Esto luego ha sido contrastado con los sueños y expectativas de los directores.

MARCO TEÓRICO

- **DEMANDA DE CAMBIO**

Las nuevas exigencias del mercado, los conflictos internos y los nuevos competidores, determina que es necesario el cambio, el que ciertamente se ha vuelto muy común en el mundo corporativo; pero no queremos que se convierta un cliché. Consideramos que es importante y complicado como para darse por hecho; y lo preocupante es saber como sobrellevar el cambio, y no que lleve un camino torcido debido a la falta de compromiso o involucramiento, la falta de cooperación y preparación requerida en la organización, la inexistencia de la discusión de alternativas, o la toma de decisiones en base a información incompleta o parcializada.

- **CAMBIO INTEGRADO**

Cuando uno revisa la función principal de una organización, las ideas que suelen surgir son que ella sirve para enriquecer a los propietarios y socios, proveer a la colectividad de bienes y servicios o servir a la sociedad proveyendo de empleo y vida digna. Y en realidad más allá de la función que tenga, la preocupación principal debiera ser cómo es que la organización opera, siendo instituciones humanas, cada una debe tener una estrategia y objetivos específicos que le permitan crecer y tener una posición mejor en el mercado. Toda organización es un complejo sistema social que comprende cuatro componentes: a) El trabajo, que involucra todas las actividades empleadas por la organización para crear, producir, vender y entregar bienes y servicios, b) La gente, que son todos los empleados

que componen las diversas operaciones de la organización, c) la organización formal, que corresponde a estructuras, procesos, sistemas que organizan las actividades y guían el desarrollo de la gente, y la organización informal, que son los valores, actitudes y creencias de la organización, así como sus canales de comunicación. El cambio organizacional integrado implica que cada uno de estos cuatro componentes estén ligados uno con otro, ejerciendo influencia uno con otro.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La Escuela de Altos Estudios Jurídicos EGACAL en la actualidad viene desarrollando sus labores con una ausencia de planificación y manejo técnico. El sentido común y la intuición que guiaron los primeros pasos de la Escuela, ya no son suficientes para esta actualidad tan competitiva y cambiante.

Es un trabajo cortoplacista y de acuerdo a las situaciones que se presenten diariamente, sin contar con estadísticas, planes de contingencia, plan de marketing, estándares de servicio, sistemas de ventas. Tampoco se tiene políticas de postventa, ni fidelización del cliente.

Durante momentos en el año, la institución se ve con la problemática de la disminución del alumnado para los diferentes cursos. A pesar de que los participantes ven satisfechas sus expectativas esto no se refleja en rentabilidad.

EGACAL nació hace una década como una institución que sólo preparaba a los egresados de las distintas facultades de Derecho a optar el título de Abogado. Era un nicho inexplorado de manera seria. Hasta la actualidad se ha logrado que 2038 bachilleres se conviertan en nuevos abogados. Hace siete años esta preparación se extendió a abogados, jueces y fiscales para acceder a la judicatura a través del Examen del Consejo Nacional de la Magistratura. Y hace un lustro que viene desarrollando Diplomaturas de Alta Especialización Jurídica. Para esto último por resolución del Consejo Nacional de la Magistratura para su validez ante esta entidad se requeriría la certificación exclusiva de una Universidad o un Colegio de Abogados. Esto se ha logrado a través de alianzas estratégicas, pero el depender de terceros debilita su posición. Además la institución tiene el problema de la capacidad ociosa de las aulas por que no se cubre ni el 60 % de las mismas. La capacitación jurídica sólo está centrada en horario nocturno.

El diagnóstico será la plataforma para conseguir:

1. Proponer alternativas de solución a los problemas generados por la pérdida del número de alumnado y de la capacidad ociosa de algunas aulas, cuyos problemas están relacionados con el área de Marketing y atención al cliente.
2. Esta nueva política nos permitirá reforzar los aspectos positivos con los que ya cuenta, todo ello con la finalidad de maximizar su rentabilidad y poder contar con todo un *know how*, que le permita diferenciarse de instituciones similares.
3. A mediano plazo buscamos que EGACAL se convierta en una Escuela de Posgrado sin dependencia universitaria.
4. Lograr un desarrollo institucional sostenido a partir del modelo de congruencia.

Consideramos que el presente Trabajo Aplicativo Final, es un gran momento para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Master Executive de gerencia y Administración. Todo ello, fortalecido con la experiencia de estar una década al frente de la institución.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

DEFINICIÓN:

La Escuela de Altos Estudios Jurídicos EGACAL es una Asociación Educativa fundada el 29 de abril de 1999 para innovar la enseñanza terciaria y posterciaria del Derecho. EGACAL es un centro de capacitación permanente y formación jurídica continua. Su público objetivo es la capacitación de bachilleres en Derecho, Abogados, jueces, vocales y fiscales.

RUBRO:

La Escuela de Altos Estudios Jurídicos EGACAL se encuentra en el rubro de educación. Específicamente, en la educación jurídica continua.

UBICACIÓN:

EGACAL ubica su sede central en Carlos Alayza y Roel 2535 Lince . Esta es la sede administrativa.

También tiene las sedes de. Trinidad Morán 269 –281 Lince muy cerca de la sede principal. Aquí se desarrollan las labores académicas y de investigación.

TRAYECTORIA

LEYENDA

En los primeros días de 1998, Ana Calderón Sumarriva y Guido Aguila Grados -actuales directores de EGACAL- se toparon con la cruda realidad por la que transitaban casi todos los egresados de las facultades de Derecho de las distintas universidades del país: una abismal

diferencia entre las competencias que éstos poseen al concluir los estudios universitarios y las que deben tener para rendir un exitoso Examen de Titulación. Al tratar de ubicar un centro de capacitación jurídica especializada, ambos notaron que los egresados se encontraban con dos lamentables situaciones:

1. Los docentes que ejercían como jurados en los exámenes de grado eran los mismos profesores que preparaban.
2. La metodología empleada en la nivelación era la misma que en el pregrado.

Por tales razones, ambos optaron por una autopreparación que significara crear una nueva forma de aprender el Derecho. Esta debía ser distinta con parámetros de permanencia de conocimientos. Los resúmenes de los textos, luego pasarían a constituirse en la colección "ABC del Derecho". Los cuadros, diagramas y mapas conceptuales jurídicos que hoy constituyen los "Cuadernos de Trabajo". Estas primeras innovaciones con la actualización que se requiere permanecen vigentes. En noviembre de ese mismo año, ambos se titularon por unanimidad y con felicitaciones. A la salida del Salón de Grados, numerosos bachilleres se arremolinaban para preguntarles dónde se habían preparado. Nació así la iniciativa de realizar una sinergia entre el conocimiento jurídico de ambos para crear un centro de preparación jurídica con miras a obtener el título de abogado. Desde entonces ambos comenzaron a pensar en un nombre que resumiera la finalidad de una institución pionera en la titulación jurídica.

EVOLUCIÓN DEL NOMBRE.

El nombre inicial de Escuela de Graduandos Aguila & Calderón - EGACAL respondió a que nuestra actividad exclusiva era la preparación para el título de abogado. A mediados de 2004, los nuevos abogados egacalinos sugerían dos servicios imperativos:

1. Hacer llegar esta nueva forma de enseñar y aprender el Derecho a los estudiantes de pregrado - para que no esperaran culminar el sexto año y recién aprender este estilo de aprendizaje significativo - y que
2. Se continuara con la capacitación a los abogados tras obtener el título.

En el año 2005, cuando el número de nuestros graduandos titulados llegaron a cuatro dígitos, EGACAL se propuso ampliar sus servicios más allá de los bachilleres. Desde entonces somos un centro de capacitación continua para estudiantes, bachilleres y abogados. La nomenclatura de "Escuela de Graduandos" no representaba, por estas consideraciones iniciales, el abanico de servicios de enseñanza que estábamos brindando, razón por la que manteniendo el nombre de "EGACAL", fue reemplazada posteriormente por el de "Escuela de Altos Estudios Jurídicos".

VISIÓN

“En el año 2014 seremos una Escuela de Posgrado con la mejor propuesta de enseñanza innovadora del país, cuyo soporte está en el talento humano y la calidad del servicio.”

MISIÓN

“Ayudar a nuestros clientes a lograr sus sueños profesionales mediante la eficiencia y excelencia en todos nuestros servicios”

VALORES

“Están orientados por la **calidad humana** como soporte decisivo para la formación de los futuros líderes del Derecho. **Crecemos y trabajamos en equipo**, nos diferenciamos por ser una organización **altamente creativa y productiva**”.

LOGO Y SÍMBOLO INSTITUCIONAL

El capitel de una columna jónica de la Grecia antigua coronada por el triángulo que representa la igualdad procesal. Todo encerrado en una circunferencia que significa la igualdad y la ausencia de jerarquías oficiales en un equipo.



RITOS

1. Visita de la Congregación “Los Heraldos del Evangelio” el 29 de abril a mediodía con la Virgen de Fátima. Se realiza una paraliturgia.
2. Campeonato de fútbol entre el área jurídica y el área no jurídica.
3. Se proscribieron el tratamiento de “doctor” tan frecuente entre los abogados. Se busca una mayor acercamiento que genere una mayor confianza con el colaborador y con el cliente. Esto permite conocer más de cerca sus expectativas.

PRINCIPALES SERVICIOS:

Los servicios que ofrece la institución son los siguientes:

- ***Curso de Complementación y Actualización Jurídica***

Este curso constituye la base del examen de grado, permite tener una visión amplia del derecho y responder interrogantes que rebasen la temática del expediente.

- ***Asesoría Personalizada***

Es la capacitación especializada y a la medida del expediente de cada alumno. Un equipo de asesores permite obtener una posición ventajosa en el momento del examen de grado: Conoce el expediente mejor que el jurado.

- ***Resúmenes de Expedientes***

Constituyen una suerte de Examen Escrito, donde se plantea el análisis y la posición con respecto a los expedientes. Es la oportunidad de contrastar los conocimientos teóricos con un caso ocurrido en la realidad.

- ***Diplomados***

Este servicio está dirigido a Abogados ya titulados que les permite tener una mejor preparación académica a lo largo de su actividad como abogados. Lo anterior no excluye que alumnos de pregrado también puedan recurrir a este servicio y se les otorgue un certificado de participación.

- ***Curso de Práctica Legal***

Este curso está dirigido a estudiantes de derecho que deseen en el verano reforzar sobre temas que ven en la universidad.

- ***Curso para Magistrados***

Está orientado para los Magistrados que desean postular a un puesto en el Consejo Nacional de la Magistratura ya sea como juez, fiscal o vocal.

- ***Curso de Preparación para la Función Notarial***

Está orientado a los abogados que se presentan para la función notarial, se realiza el desarrollo del balotario en materia de Derecho para el Concurso Público de mérito para el acceso a la función notarial.

PRINCIPALES PRODUCTOS:

- ***Colección ABC del Derecho***

Estas publicaciones son realizadas por el personal calificado de la institución y constituyen una pieza clave en la institución ya que sirven de libros de consulta para estudiantes y abogados.

- ***Colección de Derecho Profundizado***

Son publicaciones más didácticas que permiten el aprendizaje.

- ***Enciclopedia Jurídica***

Libros de preguntas y respuestas de temas generales de derecho.

- ***Jurisprudencia Vinculante y Doctrina Jurisprudencial***

- ***Contenido esencial de los Derechos Fundamentales***

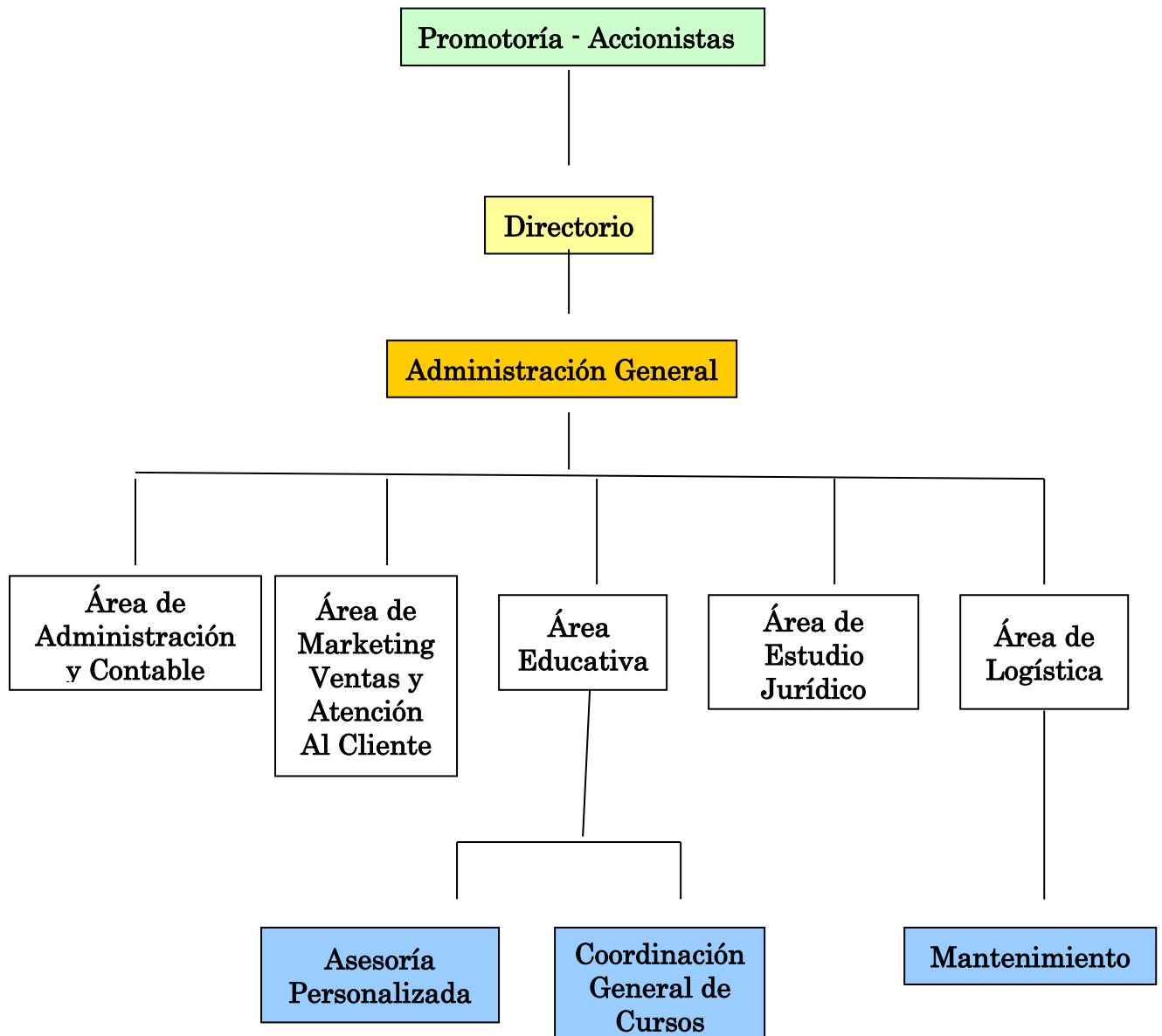
- ***Anuario Institucional: Revista de Derecho Procesal Garantista***

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La institución EGACAL cuenta con 40 colaboradores en las diferentes áreas de funcionamiento.
Un plantel de docentes y facilitadores especialistas en cada materia.

ORGANIGRAMA

GRÁFICO N° 01
ORGANIGRAMA DE EGACAL



Fuente: Área de Administración de EGACAL - Elaboración Propia

CULTURA

La institución se encuentra dentro de una organización horizontal, caracterizada por un trato amical (de “tú”) con los colaboradores. Se considera de gran importancia la capacitación, motivación e incentivo al equipo de trabajo, a fin de poder lograr un buen desarrollo y espíritu de colaboración para beneficio de la institución y por ende el de los dueños. Se busca alinear permanentemente a una servicio ABC (Atención Basada en el Compromiso).

CAPACITACIÓN DEL FACTOR HUMANO EGACALINO

En **EGACAL** estamos convencidos que la **capacitación permanente y continua** contribuye al crecimiento de nuestra institución y de sus colaboradores, máxime si somos una **Escuela de Altos estudios Jurídicos**. Por ello, con una visión corporativa desde mediados del 2007 hemos iniciado un agresivo programa de capacitación interna y externa para el factor humano egacalino:

1. Capacitación Interna

2. Capacitación Administrativa

- Trabajo en Equipo
- Servicio al Cliente
- Oratoria y Presentaciones de Impacto

Docentes Capacitadores

- Paolo Del Águila Ruiz de Somocurcio
- Daniel Echaiz Moreno
- Sergio Chuez Salazar
- Vilmar Braga (Brasil)
- Javier Dasso (Centro Cultural PUCP)

Capacitación Externa

Capacitación Jurídica

- Maestría en Derecho Procesal (Universidad Nacional de Rosario – Argentina)
- Derecho de la Empresa (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Derecho Penal (Pontificia Universidad Católica del Perú)
- Contratos Empresariales (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Derecho Tributario (Pontificia Universidad Católica del Perú)
- Maestría en Derecho Constitucional (Pontificia Universidad Católica del Perú)
- Derecho de la Propiedad Intelectual (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Planeamiento Laboral Empresarial (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)

Capacitación Administrativa

- Diseño y Gestión de la Cultura Organizacional (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Marketing (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Servicio al Cliente (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Diseño Gráfico (Instituto Superior Tecnológico Privado IDAT)
- Inteligencia Emocional (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Sistema de Recursos Humanos (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Diseño y Organización de Cursos (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Comunicación Empresarial (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Gestión y Diseño de Procesos de Aprendizaje (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)
- Liderazgo Gerencial (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)

ESTRUCTURA INTERNA

Tal como se observa en el gráfico N° 01, EGACAL está compuesto por cinco áreas las cuales se encuentran relacionadas entre sí. Las labores que se desempeñan no se pueden desligar entre las áreas sino que se trabaja en comunicación.

PRINCIPALES CLIENTES

Para la institución EGACAL, los clientes son la pieza importante para el normal desempeño de sus labores diarias y son el principal insumo para su subsistencia en el mercado. A continuación se detallan los principales clientes de nuestra institución:

Los principales clientes de la institución son:

Alumnos de las siguientes Universidades:

1. Universidad San Martín
 2. Universidad de Lima,
 3. Universidad Inca Garcilaso de la Vega
 4. Universidad Federico Villarreal
 5. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
 6. Universidad Alas Peruanas
 7. Pontificia Universidad Católica del Perú
 8. Universidad Femenina (UNIFE)
 9. Universidad San Juan Bautista
 10. Universidades del interior del país.
- Abogados postulantes al Consejo Nacional de la Magistratura

- Abogados en general que desean participar en los servicios que ofrecemos para actualizarse jurídicamente.
- Otros profesionales de diversas carreras que están interesados en llevar diplomados en materias de Derecho.
- Entidades Públicas y Empresas:
 - INADE
 - GLORIA
 - BANCO DE MATERIALES
 - LAN
 - MINISTERIO DE TRABAJO
 - MINISTERIO DEL INTERIOR
 - MINISTERIO DE LA MUJER
 - MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
 - INPE
 - INDECOPI
 - SCOTIABANK
 - UNI
 - ESSALUD
 - LUZ DEL SUR
 - EDITORA PERÚ
 - SUNAT

CANALES DE DIFUSIÓN INSTITUCIONAL

- **Página web: www.egacal.com**
- **Servicio de courier**
- **Encartes**
- **Brochures**

- Avisos en el Diario “El Peruano” y “El Comercio”

Viernes, 24 de abril de 2009

NOVEDADES

- EGACAL desarrolla Curso de Preparación para el CNM en Chimbote. Dentro de su programa de extensión a nivel nacional, nuestra Escuela viene desarrollando...
- Se inició Curso de Preparación para el acceso a la Función Notarial en EGACAL. Auspiciosamente se inició el Curso de Preparación para el acceso a la Función Notarial.
- Se iniciaron los Diplomados Talleres Abril – Mayo 2009 en EGACAL. Con las respectivas sesiones inaugurales se iniciaron los Diplomados Talleres de Alta Especialización...

HORARIO DE ATENCIÓN

El horario de atención en la institución es el siguiente:

Lunes a Viernes de 8 a.m. a 10 p.m.

Sábados de 8 a.m. a 6 p.m.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

El estudio de mercado realizado se determinó que los principales competidores de la institución eran los siguientes:

- Cursos de titulación profesional ofrecidos por las universidades. En ellos no se atraviesa el trance de un examen público, oral y ante un jurado plural. Esta práctica la realizan el 90% de facultades de Derecho.
- Universidades nacionales y particulares que ofrecen Diplomados de Especialización.
- Colegio de Abogados que en determinados momentos brinda sus cursos gratuitos.
- El Ministerio de Justicia con la implementación de las normas más recientes.
- Instituciones particulares con labor similar.

CONVENIOS INSTITUCIONALES

La Escuela de Altos Estudios Jurídicos cuenta con convenios de cooperación con las siguientes instituciones:

- Convenio Marco de Cooperación con el Sindicato de Trabajadores del Poder Judicial del Callo
- Convenio Marco de Cooperación con el Sindicato de la Corte Superior de Huancayo.
- Convenio Marco de Cooperación con el Colegio de Abogados de Tacna.
- Convenio marco con Laboratorios Bio Links para la prueba de ADN.
- Convenio marco con la Escuela Superior del Ejército.
- Convenio marco con la Academia Iberoamericana de Derecho y Altos Estudios Judiciales

LOGROS

En los nueve años la institución hs logrado:

- 2038 nuevos abogados al 23 de abril de 2009
- 275 nuevos magistrados (jueces, fiscales, vocales que aprobaron el Examen del CNM)
- Dirección Académica del Ilustre Colegio de Abogados de Lima (Gestión 2005)
- Presidencia del Capítulo Perú del Instituto Panamericano de Derecho Procesal (2007-2008)
- Primer puesto en el Examen del CNM: Macro Región Amazonas
- Primer puesto en el Examen del CNM: Macro Región Centro Andina
- Invitación a participar del Segundo Encuentro de Maestrías en Derecho Procesal (Medellín, Colombia 22 y 23 de agosto 2008)
- Dirección de la Biblioteca Virtual del Instituto Panamericano de Derecho Procesal
- Pertenencia a la Red Latinoamericana de Posgrados en Derecho Procesal
- Programa de radio: "Diálogo Jurídico con EGACAL", desde el 20 de junio de 2008, por Radio Miraflores

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

1. ÁREA DE MARKETING Y ATENCIÓN AL CLIENTE

El área de marketing, al igual que la de administración, es transversal a toda la organización. Se organiza y planifica las inversiones de cara al posicionamiento de la marca EGACAL.. Su labor es comunicar adecuadamente qué de diferente ofrece nuestra organización. Está permanentemente a la búsqueda de nuevas estrategias.

El servicio al cliente es la marca registrada de la institución. En un segmento como el abogado donde las formas predomina y el trato frío se hace patente, la Escuela brinda un trato horizontal e invita a la *preocupación por la calidad de la atención al cliente (AC) no constituye un actitud "romántica", sino que la misma está estrechamente vinculada a la mayor o menor capacidad de las empresas para generar rentabilidad.*

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes el poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás.¹

A continuación se detalla las funciones básicas de la institución y las principales actividades que se realizan para el cumplimiento de las mismas.

¹ Alcalde Juan Carlos , director de Grupo ISMI, Libro "Alta Fidelidad" editado por ESIC, 2002.

○ **FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA**

- Se encarga de realizar la publicidad de los diferentes servicios que se ofrecen en la institución.
- Evalúa los lugares donde se difundirán los servicios.
- Organiza a las personas encargadas de la publicidad para el desempeño de sus labores.
- Realizar un análisis de la competencia.
- Orientar e informar al personal de atención al cliente acerca de los objetivos y metas de la empresa.
- Identificación y calificación de oportunidades de negocio.
- Apoyar al cumplimiento de las metas.
- Orientar al personal de atención al cliente sobre el desarrollo de los objetivos y actividades de la institución.
- Manejo de la lista de precios.
- Atención a los clientes tanto en los servicios como en los productos que ofrece la institución.

○ **ACTIVIDADES QUE ACTUALMENTE SE DESARROLLAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES**

- Revisión del alumnado al momento de iniciado el curso para determinar si se llegó a la meta o no.
- Mayor número de publicidad tanto en afiches, trípticos, como el volante para la obtención de nuevos clientes.
- Mayor control de las actividades realizadas en la institución.
- Capacitación al personal de atención al cliente para la obtención de mejores resultados al momento de cerrar una venta y que el cliente se sienta satisfecho.

▪ **COORDINACIONES REALIZADAS POR EL ÁREA**

El área de marketing y atención al cliente realiza las siguientes coordinaciones con la Dirección General:

Búsqueda y posible venta a nuevos clientes:

- Estrategias promocionales.
- El presupuesto asignado para dicha actividad
- Manejo de la lista de precios
- Establecimiento de estrategias para mejorar el posicionamiento de la empresa, asociado a la calidad de los servicios y productos ofrecidos.
- Establecimiento de estrategias aplicadas a nivel Mix de Marketing.
- Utilización de las 4 Ps de Marketing.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Para iniciar el análisis de la empresa se comenzará por el entorno interno y externo de la institución. El análisis FODA arrojaba los siguientes indicadores:

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Fortalezas:

- Especialización Jurídica.
- Mejor servicio al cliente que otras entidades jurídicas.
- Profesores a dedicación exclusiva.
- Didáctica de los profesores.
- Contar con un grupo de personas en el área con interés de superación.
- Clima laboral amical, confianza y solidaridad.
- Buena ubicación geográfica de la institución.

Debilidades:

- Falta de rentabilidad que hace que no se este formalizado laboralmente.
- Demanda de Capacitación Jurídica es cambiante.
- Las capacitaciones al factor humano interno es intermitente..
- No contar con un régimen laboral adecuado.
- No tener los conocimientos adecuados para brindar una atención al cliente.

ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Oportunidades

- Desarrollar Maestrías con propuestas distintas a las existentes.
- Desarrollo especializado de mayor alcance (no se llega a todo el público).
- La cantidad de bachilleres que egresan cada año. Son potenciales clientes cuando sean abogados.
- Posibilidad de impartir cursos específicos para otras carreras profesionales.
- Expandir los cursos ofrecidos en Lima al interior del país.

Amenazas

- Profesores con soporte teórico pero que les falta práctica.
- Sobre oferta de Capacitación Jurídica.
- Universidades ofrezcan otros métodos para la titulación.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de EGACAL se encuentra en los siguientes participantes:

- Bachilleres en Derecho.
- Abogados.
- Magistrados

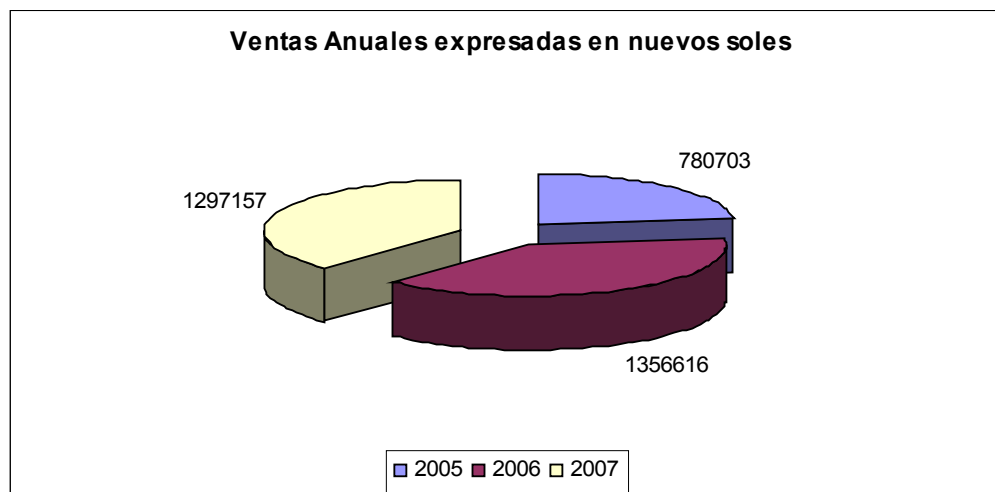
Ventas Anuales de la Institución – EGACAL

Cuadro N° 03: Información de Ventas Anuales de EGACAL expresadas en nuevos soles

Año	2006	2007	2008
Ventas Anuales	780,703	1,356,616	1,297,157

Fuente Área de Contabilidad de la Escuela de Altos Estudios Jurídicos– EGACAL

Gráfico N° 0 2



Fuente del Área de Marketing de EGACAL

En el Cuadro N° 03 y Gráfico N° 02 se puede apreciar lo siguiente:

- Las ventas totales del año 2006 al 2007 aumentaron en 575,913. El aumento en las ventas se ven reflejadas tanto por el número de alumnos del curso de actualización y por la apertura de un nuevo servicio para la institución como es el servicio de Diplomados de Especialización.

- Las ventas totales del año 2007 al 2008 cayeron en un 59,459. La recta descendente se debe a la disminución de alumnos del curso de actualización y en el servicio de diplomados a la falta de confianza de los participantes por el inicio reciente del servicio.

Curso de Actualización

El curso de actualización es un refuerzo que se ofrece sobre los cursos de la Carrera de Derecho que se vieron en la universidad para las personas que desean obtener el título de abogado. Constituye la base de la preparación para el Examen de Grado. Permite tener una visión amplia del Derecho y responder interrogantes que excedan la temática del expediente.

El curso de complementación y actualización jurídica se dicta de lunes a viernes en dos turnos.

- Mañana 9 a.m. a 12m.
- Noche 6 p.m. a 9 p.m.

El curso se divide en cuatro módulos:

- Módulo Inductivo
- Módulo Civil y Procesal Civil
- Módulo Corporativo
- Módulo Penal y Procesal Penal.

Todos los módulos suman un total de 38 sesiones que equivale a casi dos meses.

Los precios por módulos son los siguientes:

- Dos módulos: S/. 350.00
- Tres módulos S/. 600.00

- Cuatro módulos S/. 800.00

Por el pago realizado se les entrega cuaderno de trabajo modular por cada módulo que se inscriban, además un maletín y un cuaderno de apuntes. Se les entrega la tarjeta EGACARD con beneficios para otros servicios, tiene acceso a la biblioteca de la institución.

En las siguientes líneas paso a detallar con cifras la situación del curso de actualización:

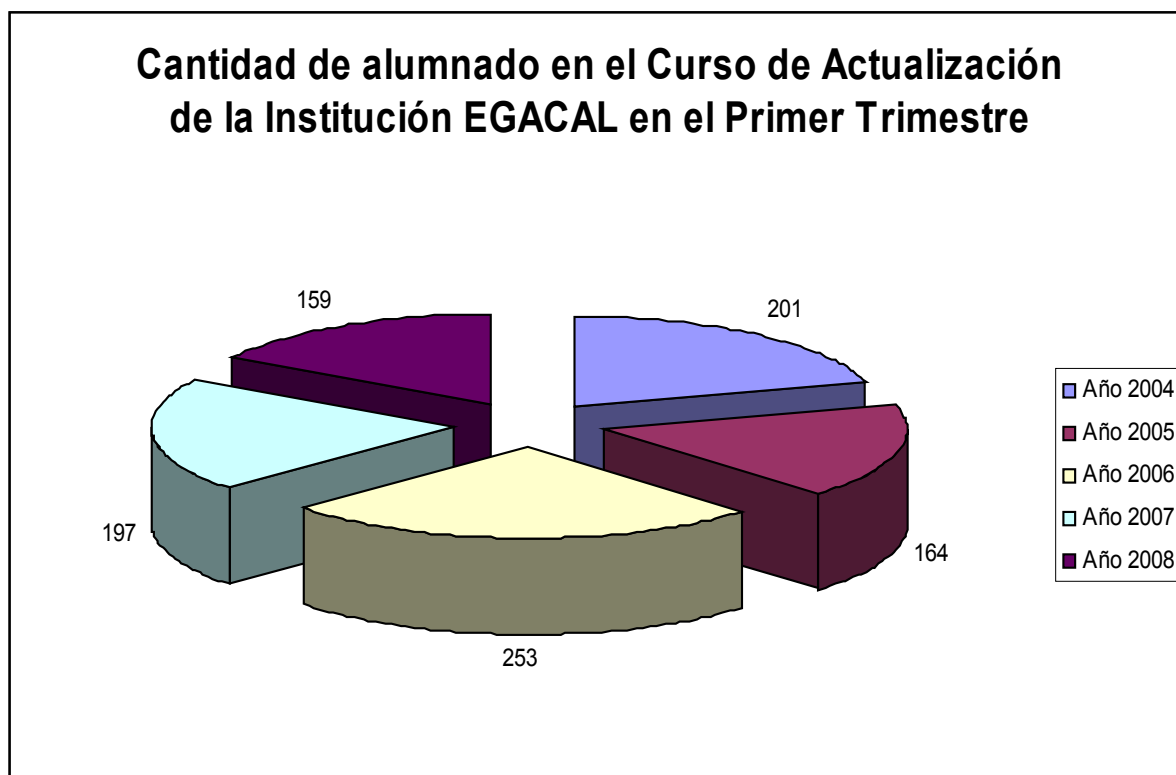
Cuadro N° 04: Cantidad de alumnos en el Curso de Actualización para el primer trimestre

Años	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Enero	88	63	77	76	58
Febrero	50	64	74	59	58
Marzo	63	37	102	62	43
Total	201	164	253	197	159

Fuente: Área de Marketing de EGACAL

En el cuadro N° 04 se aprecia la cantidad de alumnado obtenida en los tres primeros meses de los años 2004 al 2008 del curso de actualización. En este cuadro se observa que el momento de mayor alumnado fue en marzo del 2006 y que los peores son los de marzo del 2005 y 2008. Entonces se puede determinar que la institución está sufriendo una pérdida del alumnado y que se debe de realizar algún mecanismo para mejorarlo.

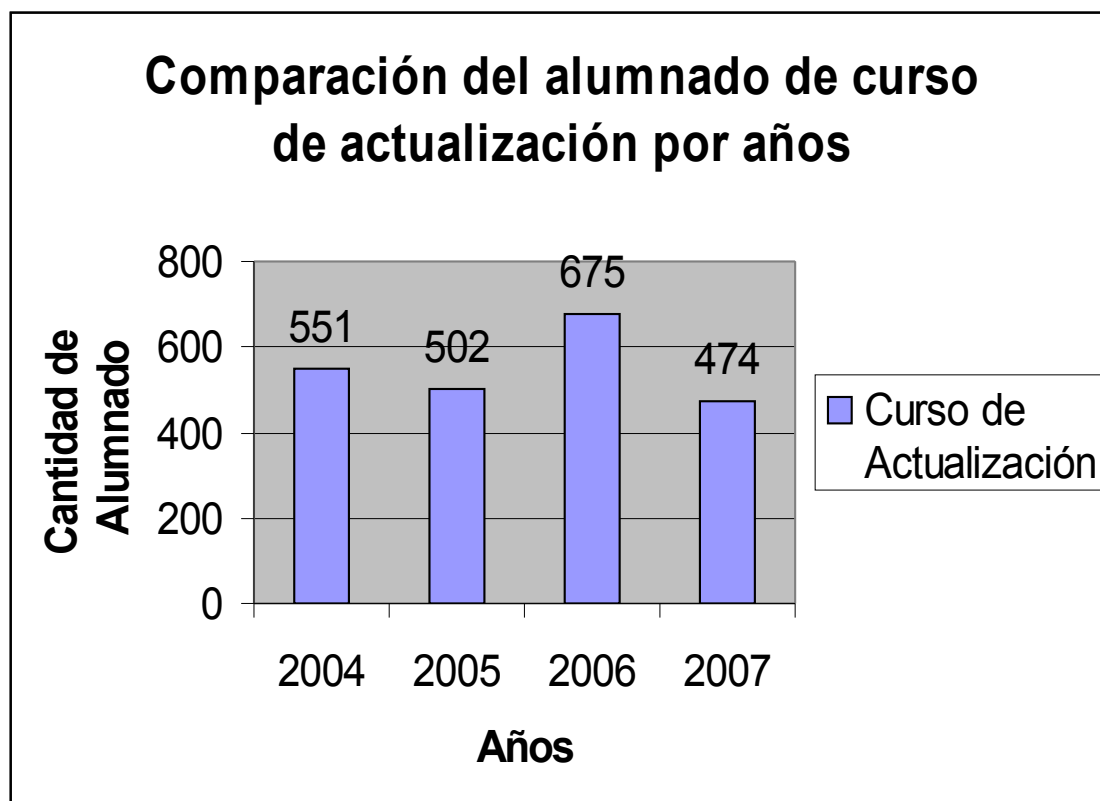
Gráfico N° 03



Fuente del Área de Marketing de EGACAL

En el gráfico N° 03 se explica la cantidad de alumnado comparada por el primer trimestre de los años 2004 al 2008. En esta comparación se aprecia que en el año 2004 hubo 201 alumnos, en el 2005 bajó a 164 alumnos, en el 2006 se incrementó la cantidad a 253 que es el punto óptimo que tuvo la institución, para los años 2007 y 2008 se observa que la cantidad se ha ido disminuyendo en 197 y 159 alumnos para el primer trimestre. La explicación del incremento en el año 2006 fue que la institución contaba con reconocimiento por parte de los alumnos básicamente de la universidad San Martín. Para estos dos últimos años, es decir 2007 y 2008 la disminución se debe a que el público que mayormente se preparaba en la institución era de la Universidad San Martín de Porres pero como en la actualidad está ofreciendo otra modalidad de obtención del título con su propio curso de actualización llamado CETEX está trayendo repercusión a la institución.

Gráfico N°04



Fuente del Área de Marketing de EGACAL

En el gráfico N° 04 se explica la cantidad de alumnos para los años 2004 al 2007 y en él se aprecia que del año 2004 al 2005 el número de alumnos decreció en 8,89 %; del 2005 al 2006 hubo un aumento de alumnado en 34,46% y del año 2006 al 2007 vuelve a la baja en un 29,77%. Dicha disminución también se ve reflejada como en el gráfico N° 03 por los mismos motivos y circunstancias.

Diplomados

Los diplomados se ofrecen en la institución cada dos meses, los cuales están diseñados para ser dictados una vez a la semana. La cantidad de diplomados por períodos varía debido a la cantidad de alumnos que se presenten por período y la capacidad de las aulas. Hasta la actualidad los diplomados que se ofrecen son certificados por el Colegio de Abogados de Tacna. La duración de los diplomados es de 7 semanas.

El servicio de Diplomado tiene los siguientes precios:

S/. 350.00 al contado

S/. 400.00 en dos partes

S/. 320.00 Corporativo (tres personas)

S/. 300.00 Con Tarjeta EGACARD

Beneficios de los Diplomados:

- **Desarrollo de competencias profesionales:** Busca que los participantes, además de adquirir conocimientos en el área jurídica de su especialidad, tengan las herramientas para cuestionar normas e instituciones al contrastarla con la realidad, y, a partir de ello, postular aportes. El desarrollo de los talleres permite al participante analizar controversias jurídicas y plantear estrategias de solución basadas en competencias y habilidades que adquieren en cada sesión.
- **Metodología de Aprendizaje Teórico- Práctico:** En la primera parte de cada sesión se desarrollarán las nociones teóricas a través de Charlas Magistrales mediante el sistema audiovisual. En la segunda parte, íntegramente aplicativa, se desarrollará el aprendizaje mediante métodos prácticos, resoluciones de casos, dinámicas y ejercicios vivenciales.
- **Certificación Simultánea:** Los Diplomados Talleres comprenden 120 horas académicas y cuentan con la acreditación de: Escuela de Altos Estudios Jurídicos-EGACAL y Colegio de Abogados. Esta certificación simultánea permite a los participantes puntuar para las convocatorias a exámenes del Consejo Nacional de la Magistratura, Poder Judicial, Ministerios, Municipalidades, Estudios Jurídicos, Empresas y afines.
- **Carácter Oficial del Ministerio de Justicia**
Nuestro Diplomados – Talleres tienen el carácter oficial del Ministerio de Justicia. Mediante Resolución Viceministerial se otorga este perfil a nuestras actividades.

- **Biblioteca Especializada:** Se cuenta con una Biblioteca con más de dos mil libros especializados en las materias de los cursos de Alta Especialización. Un adecuado ambiente de estudio y el trato personalizado se suman al servicio bibliográfico.
- **Campus Virtual EGACAL:** complementa las clases presenciales. A través de ella y durante todo el Diplomado , el cursante continuará conectado permanentemente a su especialización a través de: Evaluaciones complementarias, Noticias, Foros de Discusión, Documentos adicionales.
- **Tarjeta EGACARD:** Los participantes a los Diplomados reciben la tarjeta EGACARD que los hace acreedores a descuentos en todos los cursos que la Escuela desarrolle en el futuro.
- **Programa EGACALINO POR SIEMPRE:** Este programa tiene como finalidad la implementación de actividades que contribuyan con el desarrollo de conocimientos de los egresados. Para ello se programa en la Escuela actividades con expositores invitados de primer nivel, tanto nacionales e internacionales. El pertenecer a EGACAL les da a los alumnos está posibilidad sin ningún costo adicional.
- **Cuerpo Docente y Facilitadores:** Se cuenta con un cuerpo docente a dedicación exclusiva lo que garantiza que la planificación y desarrollo de las actividades académicas tengan un riguroso cumplimiento de sus objetivos. Los estudios de posgrado realizados por nuestros facilitadores en universidades del Perú y el extranjero aseguran el nivel superlativo de los cursos.
- **Cuerpo Administrativo con servicio ABC**
Nuestro capital humano administrativo te brinda un servicio basado en el diagrama ABC (atención basada en el compromiso).

A continuación se realiza un análisis de la cantidad de alumnos por períodos por cada diplomado.

Cuadro N° 05

Cantidad de Alumnos por períodos y cantidad de diplomados por períodos

Diplomados	N° de Alumnado	Cantidad de Diplomados en la semana
Agosto de 2007	173	3
Octubre de 2007	240	6
Enero de 2008	126	4
Marzo de 2008	301	7
Mayo de 2008	327	7
Agosto de 2008	406	8
Octubre de 2008	248	7
Enero de 2009	194	7
Marzo de 2009	266	7

Fuente: Área de Marketing y Atención al Cliente EGACAL

Con esta información se aprecia la cantidad de alumnos que se obtuvo por períodos y también la cantidad de aulas que se utilizaron para el dictado de las clases.

Se aprecia que en el período de Agosto de 2008 se tuvo el pico más alto tanto por la cantidad de alumnos como de la cantidad de diplomados ofrecidos. Pero en se observa una disminución de alumnos del período octubre del 2008 y el del 2009 ya que disminuyó el número de alumnos para el diplomado teniendo la misma cantidad de diplomados ofrecidos. Y también que de mayo del 2008 y marzo del 2009 que se tuvo la misma cantidad de diplomados se observa diferencia en la cantidad de alumnado. Esto explica el porque de la disminución de alumnos para la institución.

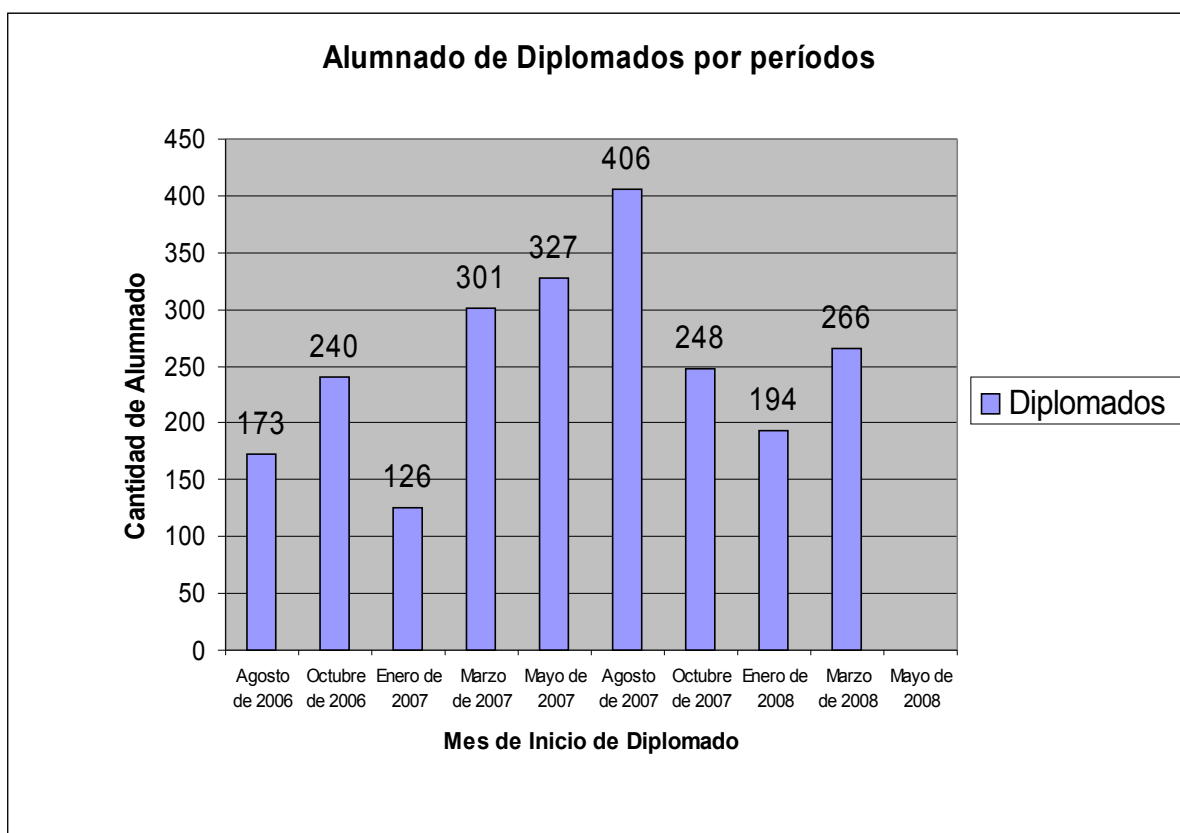
Los diplomados que se ofrecen tiene una frecuencia de una vez a la semana por la noche de 6 p.m. a 9 p.m., esto significa que en la institución no se aprovecha al máximo la capacidad ya que hay días que las aulas no cuentan con alumnado.

Cabe indicar que en los períodos de octubre del 2007, enero de 2008 y marzo de 2008 en todos se publicitaron 7 diplomados pero sólo en marzo se obtuvo abrir todos los

diplomados porque se cubrió la cantidad de alumnos que se necesitan para empezar. Más adelante se realizará una proyección de cantidad de alumnos para el período mayo de 2008.

Gráfico N° 05

Diplomados por períodos



Fuente del Área de Marketing de EGACAL

En el gráfico N° 05 se puede apreciar que los Diplomados de la institución han ido fluctuando de una manera decreciente. Desde sus inicios no se observa una proyección hacia el alza sino hacia la baja de demanda de personas por los diplomados que ofrece la institución. Se observa que realizando la comparación de los períodos en los que se dictaron la misma cantidad de diplomados que fueron marzo 2007, mayo 2007 y marzo 2008 se observa que se ha tenido una baja de alumnos.

Explicando un poco la situación de la institución se puede decir lo siguiente:

- En el curso de actualización se observa que el alumnado ha decrecido debido a la competencia de cursos que ofrece las otras entidades sea las universidades o las instituciones como EGACAL.
- Los diplomados en EGACAL se vienen ofreciendo desde el año 2006, desde ese año hasta la fecha hay menos alumnado. Se debe precisar también que no se pueden iniciar todos los diplomados propuestos con la cantidad de personas que se pronostica o a veces hasta no se abren todos por la poca cantidad de alumnos propuestos. Además se observa que en todos los períodos no se ofrecen la misma cantidad de diplomados y por ello no se puede realizar un pronóstico tomando como base toda la información.

En la institución se ofrecen servicios adicionales a los participantes del curso de actualización y también a los alumnos de los diplomados mismos que están incluidos en el pago que realizan por matrícula, a continuación se detallarán estos servicios:

- Ofrece un aula virtual a los alumnos como complemento al servicio de diplomados.
- Cuenta con una biblioteca actualizada que se da en forma gratuita por sólo llevar un servicio en la institución.
- Tiene un horario de atención al público muy diferente al resto ya que se trabaja de Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 10:00 p.m. y los días sábados de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.
- Se les otorga materiales de lectura y cuadernos para el mejor entendimiento de los cursos.

- Se cuenta con un staff de profesores propios de la institución para el curso de actualización y con una plana docente invitada para los diplomados de renombre.

Cantidad de Aulas en la Institución

En la institución EGACAL existen cuatro aulas, equipadas con carpetas y material audiovisual para el dictado de las clases. Las aulas tienen la siguiente capacidad:

Cuadro N° 06

Cantidad de Alumnos por aulas

Aula	Cantidad de Alumnos
Aula Marcelino Champagnat	50
Aula Adolfo Alvarado Velloso	50
Aula Hunter "Match" Adams	35
Aula Marcelo Bielsa	20
Total	155

La capacidad total por todas las aulas de la institución es de 155 alumnos por turno.

En la institución existen tres turnos:

- Turno mañana (9 a.m. a 12 m.)

Cuadro N° 07

Cantidad de Alumnos en el Turno Mañana

Turno de Mañana	Alumnos
Aula	25

En este turno se dicta el curso de preparación para optar el título de abogado, la cantidad de aulas que se utilizada es sólo una con un promedio de alumnos por día de 25. Las demás aulas no se utilizan.

- Turno noche (6 p.m. a 9 p.m.)

En este turno se dictan Curso de Preparación para optar el título de abogado, Diplomados (Curso de Especialización) y Curso de Preparación para el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM). La cantidad de aulas utilizadas para el dictado en la noche es de 3 por vez, es decir por día. La cantidad de alumnos por servicios es el siguiente:

Cuadro N° 08

Cantidad de Alumnos en el Turno Noche

Turno de Noche	Alumnos
Aula Marcelino	
Champagnat	50
Aula Adolfo	40

Alvarado Velloso	
Aula Hunter	
"Patch" Adams	12
Total	102

- Curso de Preparación optar título de abogado: 50 alumnos.
- Diplomados (Curso de Especialización): 40 alumnos.
- Curso de Preparación para CNM: 12 alumnos.

Dicho número total por día en promedio es de 102 alumnos.

- Sábados (9a.m. a 12m.)

En este turno se dictan dos diplomados que suman la cantidad de 60 alumnos en dos aulas. Los sábados el turno para dictado de clases es sólo en la mañana. En este turno tampoco se aprovecha al máximo el total de la capacidad de las aulas.

Cuadro N° 09

Cantidad de Alumnos Turno Sábados

Turno Sábado	Alumnos
Aula Marcelino	
Champagnat	45
Aula Adolfo	
Alvarado Velloso	15
Total	60

- La capacidad total de las aulas no se utiliza al máximo. Hay una capacidad ociosa que no se aprovecha. Con el análisis se observa que las aulas de EGACAL no se aprovechan como se debería. En el turno de mañana sólo se utiliza el 16.1% de la cantidad total de alumnos por las 4 aulas, perdiendo una buena oportunidad. En el turno noche sólo se utiliza el 65.8% del total de capacidad. En el turno de los sábados sólo se aprovecha el 38,7 %. Con respecto a este análisis se aprecia que en turno noche es el que tiene la mejor distribución de las aulas y el aprovechamiento de la capacidad total, mientras que en el turno de mañana y sábados se está perdiendo y existe mucha capacidad ociosa.

Servicios de la Institución comparados con las ventas anuales del año 2008

En este punto se detalla que cantidad de las ventas anuales corresponde para cada servicio.

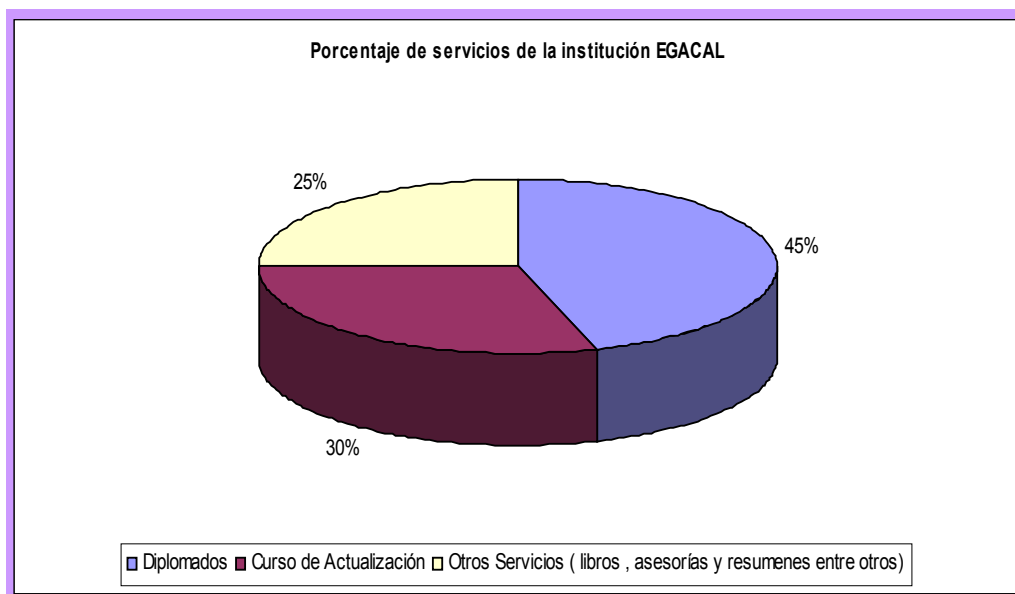
Cuadro N° 10 Servicios de la Institución expresados en porcentaje y valores de acuerdo a las ventas anuales del año 2007

Servicios de la Institución expresados en porcentaje y en cantidad de las ventas anuales del 2007		
Diplomados	45%	583720,65
Curso de Actualización	30%	389147,10
Otros Servicios (libros , asesorías y resúmenes entre otros)	25%	324289,25
Total	100%	1297157,00

Fuente Área de Marketing

Elaboración Propia

Gráfico N° 06



Fuente del Área de Marketing de EGACAL

Elaboración propia.

En el gráfico N° 06 se puede detallar que de los totales de ventas anuales un 30% es de curso de actualización, un 45% es de los diplomados que se ofrecen y un 25 % de los demás servicios que se ofrecen en la institución. Dicha información se obtiene de las ventas anuales que se detallan en el cuadro N° 01 y los porcentajes de los obtenidos por el área de marketing y que dieron dicha determinación para los servicios de la institución.

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA A RESOLVER

Después de haber analizado la situación actual de la empresa se puede determinar la problemática que afronta. De acuerdo a los cuadros y gráficos presentados se identifica lo siguiente:

- Existe una disminución del alumnado preocupante para la institución. Dicha disminución se debe a dos factores: Para el curso de actualización es por la aparición de nuevos competidores, y para los Diplomados la falta de investigación del mercado objetivo externo en cuanto a los diplomados de interés., por la Norma Legal de la Resolución del Consejo Nacional de Magistratura que impide a las instituciones que no cuentan con la acreditación del Poder Judicial para el dictado de los mismos.
- La capacidad total de las aulas no se utiliza al máximo. Hay una capacidad ociosa que no se aprovecha. Con el análisis del punto 4.1 se observa que las aulas de EGACAL no se aprovechan como se debería. En el turno de mañana sólo se utiliza el 16.1% de la cantidad total de alumnos por las 4 aulas, perdiendo una buena oportunidad. En el turno noche sólo se utiliza el 65.8% del total de capacidad. En el turno de los sábados sólo se aprovecha el 38,7 %. Con respecto a este análisis se aprecia que en turno noche es el que tiene la mejor distribución de las aulas y el aprovechamiento de la capacidad total, mientras que en el turno de mañana y sábados se está perdiendo y existe mucha capacidad ociosa.

Dichos problemas son los que afronta la institución y que interrumpen su normal desempeño y además su crecimiento que debido a la baja de alumnado tenderá a la caída y si no se utiliza en la brevedad posible las aulas para ofrecer otros servicios se seguirá desperdiciando la oportunidad de crecimiento.

En relación a la cantidad que representa cada servicio en la institución se aprecia que el diplomado es el que tiene 45 % de las ventas anuales. Dicho servicio es el más fuerte, el que da más ingresos a la institución. La pérdida de la cantidad de alumnos por este servicio ocasionará que EGACAL obtenga menos ingresos y tenga que buscar nuevas estrategias para mejorar.

Dicha problemática se puede complementar con los siguientes motivos:

- La mala distribución de la publicidad por parte de los encargados de la misma.
- La falta de información de las personas que desarrollan la labor de atención al cliente y también la falta de convencimiento a los clientes.
- La información obtenida de la Norma Legal del Consejo Nacional de la Magistratura de fecha 24 de julio de 2007 que en el capítulo tercero Artículo 38 parte C, explica sobre la validez de los cursos de especialización dictados por entidades públicas o institutos reconocidos por el poder judicial. Dicha norma hace que los diplomados que venidos ofreciendo hasta el momento a partir del 25 de julio del presente dejen de ser validos para los exámenes del consejo nacional de la magistratura y por ende se vea reflejado en la perdida de alumnado y hasta tal vez la desaparición de los mismos.
- No se cuenta con una proyección de ventas por períodos sino que se trabaja el día a día sin preocupar que pasará mañana.
- No se realiza un análisis de costos que representan los cursos y tampoco se realiza una investigación sobre la utilización al máximo de las aulas.

PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Después de haber identificado los principales problemas que afectan a un adecuado funcionamiento de la institución se ha decidido elaborar un plan estratégico que permita dar solución a los mismos y que contemple lo siguiente:

Se analizaran tres escenarios para determinar la posible solución:

- **Escenario 1:** Mantenerse en el mercado sólo con los cursos de capacitación que se iniciaron en el mercado.
- **Escenario 2:** Que los diplomados que se dictan aumente el número de participantes por el lanzamiento de nuevos diplomados innovadores, con la

estrategia de promoción adecuada y con la certificación que se adquiriera del Poder Judicial, para que tengan validez para los concursos que ofrece el Consejo Nacional de la Magistratura.

- **Escenario 3:** Ofrecer cursos de interés para estudiantes y para abogados en los horarios en que se encuentran ociosa la capacidad instalada.

Para obtener el escenario adecuado como alternativa de solución para la institución se hace el siguiente análisis:

- **Escenario 1:**

Le ofrece mantenerse en el mercado sin los diplomados. De acuerdo a la información obtenida de la cantidad de ingresos que genera un curso de especialización (diplomados) para la institución constituye el 45 % de los ingresos anuales.

A continuación en el siguiente cuadro se proyecta las ventas anuales para el año 2008 de los servicios sin considerar los ingresos obtenidos por el diplomado:

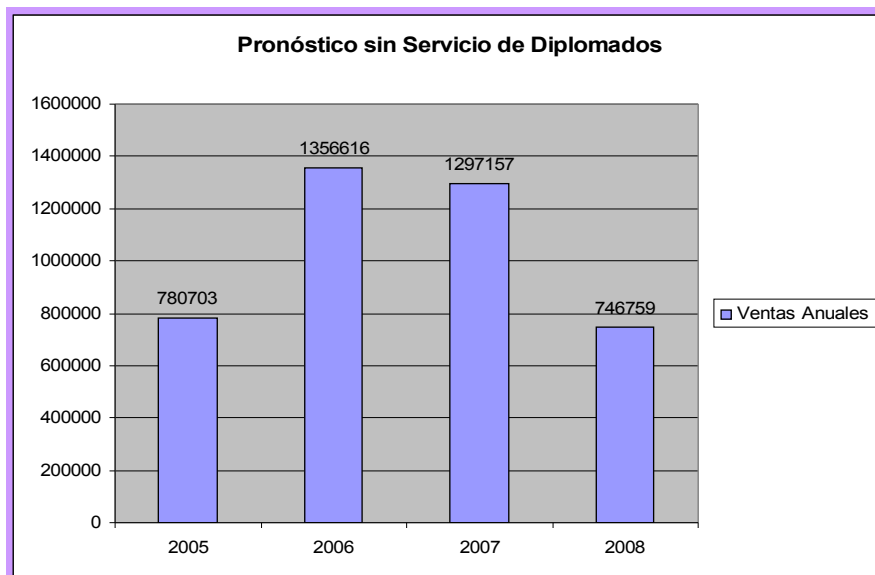
Cuadro N° 11

Proyección de los servicios de la Institución sólo con curso de actualización en base a las ventas anuales					
Servicios Ofrecidos	Porcentaje	2005	2006	2007	2008
Diplomados	45%		610477	583721	
Curso de Actualización	30%	390352			
Otros Servicios (libros , asesorías y resúmenes entre otros)	25%	390352			
Total	100%	780703	1356616	1297157	746759

Fuente: Área de Marketing de EGACAL

Elaboración Propia

Gráfico N° 07



Fuente: Área de Marketing de EGACAL

Elaboración Propia

Con el Cuadro N° 11 y Gráfico N° 07 se puede determinar que sin diplomados EGACAL entraría en un fuerte problema que no se podría recuperar tan rápido, ya que las pérdidas serían del 45 % de las ventas anuales por año. El promedio que se obtuvo fue a través de una media aritmética en la cual se sumo las cantidades de los tres años anteriores y se dividió entre tres.

Con la proyección realizada de la cantidad que representa de las ventas el diplomado se puede determinar que sin él la institución entraría en disminución de ingresos.

A continuación se hace un análisis del curso de actualización con su proyección para el año 2008.

Cuadro N° 12

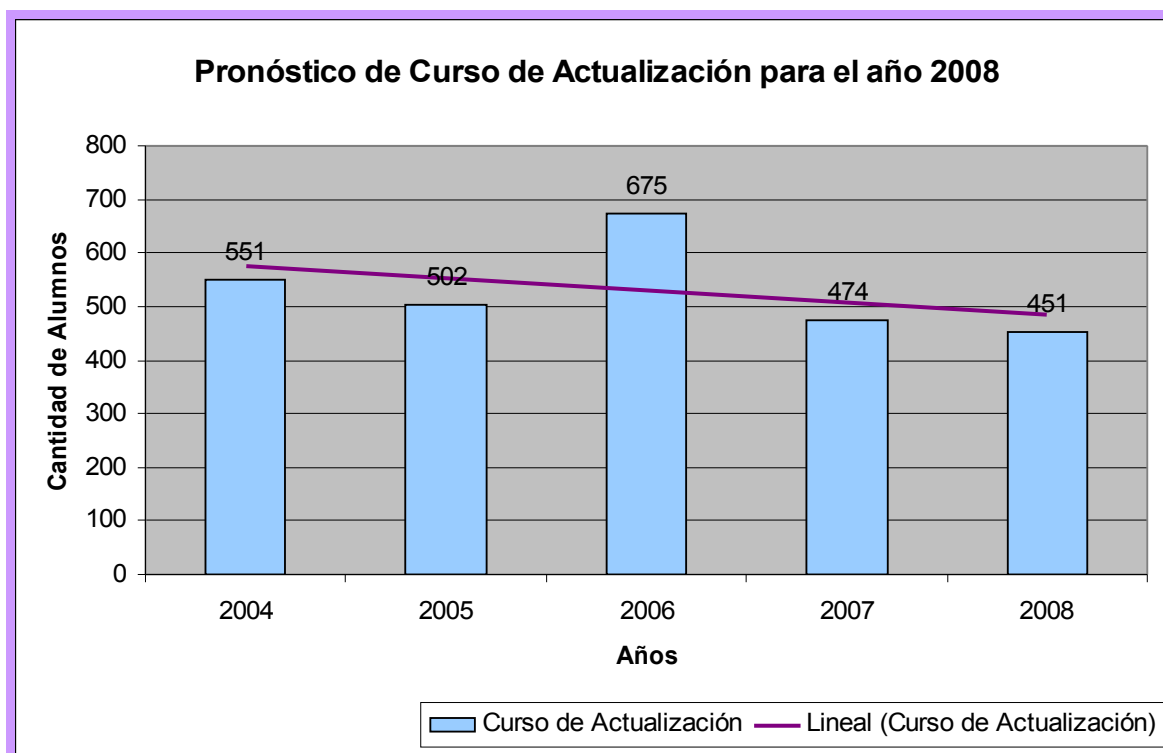
Cantidad de Alumnos del Curso de Actualización por años

Años	Cantidad de Alumnos
2004	551
2005	502
2006	675
2007	474
2008	451

Fuente: Área de Marketing de EGACAL

Elaboración Propia

Gráfico N° 08



Fuente: Área de Marketing de EGACAL

Elaboración Propia

En el gráfico N° 08 se realiza un pronóstico para el año 2008 mediante el método de promedio geométrico. Se puede apreciar que la tendencia para este año es a la baja cantidad de alumnos. Con este pronóstico se observa que los cursos tenderán a la baja para este año 2008 y se estima, que seguirá así si no se implementan nuevas estrategias de captación de clientes.

Terminando el análisis del escenario 1 se puede determinar que no es una buena alternativa de solución y queda descartada para utilizarla en la solución al problema.

- **Escenario 2**

Permite a la institución continuar con el servicio de los diplomados que se vienen ofreciendo, pero para ello tendría que realizar un relanzamiento de los mismos con nuevos temas innovadores y además de ganar participación en el mercado objetivo con la diferenciación que se debe obtener con la calidad del servicio, con profesores calificados.

Haciendo un análisis de la situación de los diplomados en la actualidad se puede apreciar lo siguiente:

Cuadro N° 13

Información de Alumnos por períodos y cantidad de diplomados por período

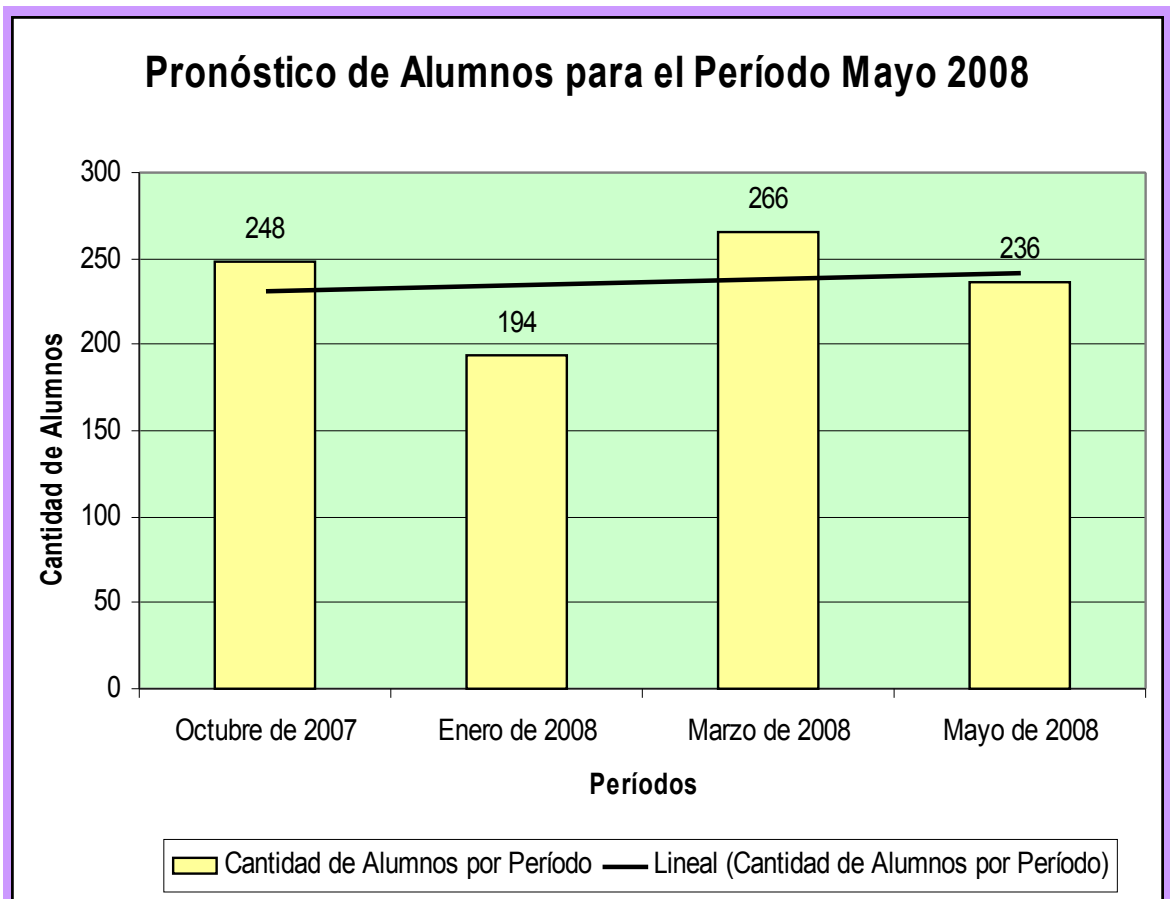
Diplomados	N° de Alumnado	Cantidad de Diplomados en la semana
Agosto de 2007	173	3
Octubre de 2007	240	6
Enero de 2008	126	4
Marzo de 2008	301	7
Mayo de 2008	327	7

Agosto de 2008	406	8
Octubre de 2008	248	7
Enero de 2009	194	7
Febrero de 2009	266	7
Marzo 2009	236	7

Fuente: Área de Marketing de EGACAL

Elaboración Propia

Gráfico N° 09



Fuente: Área de Marketing de EGACAL

Elaboración Propia

Cabe indicar que se realiza el pronóstico en base a una media aritmética comparando la cantidad de alumnos desde octubre de 2007 hasta marzo de 2008. Se hace este análisis ya que en dichos períodos se propusieron la misma cantidad de diplomados. Por ello es importante tomar la disposición de buscar obtener mayor participación en el mercado con la diferenciación que se debe tener con referencia a la competencia.

Este escenario es más adecuado ya que permite que se continúe con los diplomados y que no se pierda la cantidad de ingresos que se debe tener en el año. Además que permite tener diplomados innovadores y que atraerán a nuevos clientes.

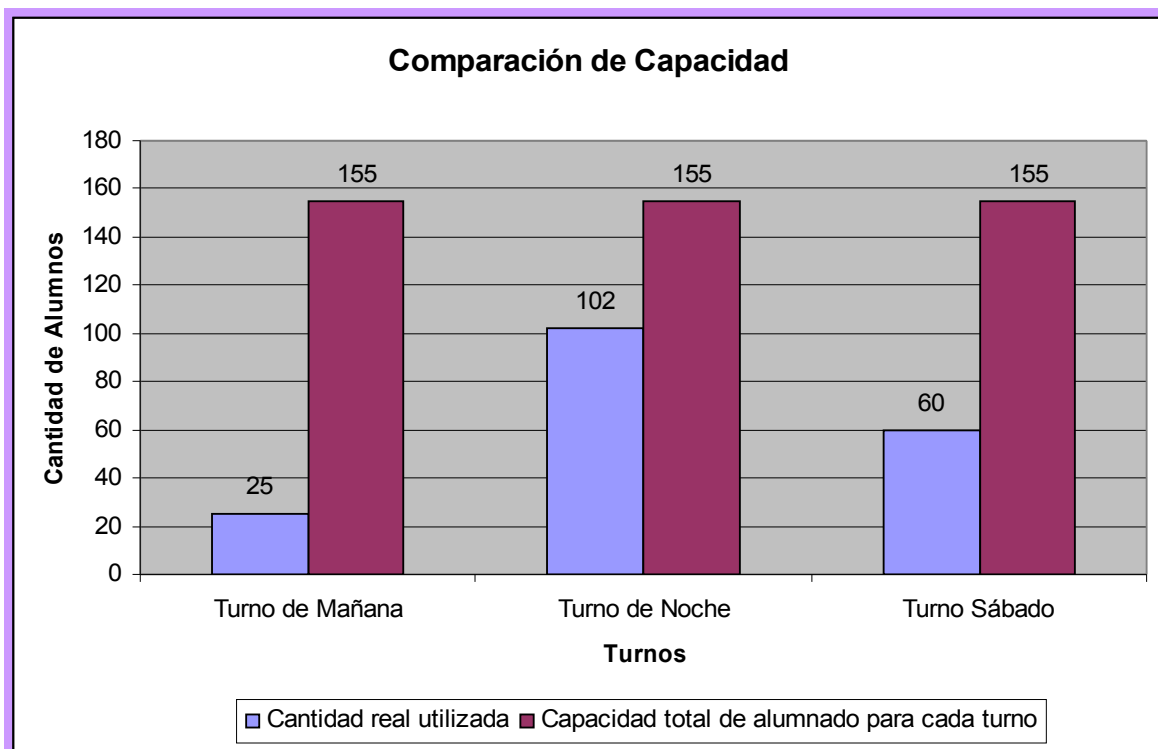
- **Escenario 3**

Permite aprovechar al máximo las instalaciones de la institución y generar nuevos ingresos que se verán reflejados por el mejor aprovechamiento de la capacidad que realmente se debería de utilizar o por lo menos utilizar al máximo la capacidad.

Realizando la comparación de los turnos con el total de alumnos por turno se puede observar el siguiente gráfico:

Gráfico N 10

**Comparación de alumnos por turnos con la cantidad total
de alumnos en las aulas por turnos**



Fuente: Área de Marketing de EGACAL

Elaboración Propia

En el gráfico N° 10 , se puede interpretar que durante el día no se ocupa el 100% de la capacidad instalada, quedando un buen porcentaje de capacidad ociosa, se puede apreciar que en los turnos tanto de la mañana como el de los sábados el problema de capacidad ociosa es mayor a diferencia del turno noche .

El escenario 3 es una buena alternativa de solución para la institución ya que permitirá utilizar al máximo la capacidad de la institución ofreciendo seminarios para los estudiantes y abogados.

La información de los escenarios propuestos básicamente sería un punto importante para solucionar pero aparte de esta alternativa de solución también se debe ver desde el punto de vista interno de la institución y para ello se propondrán las siguientes alternativas para solucionar el problema de la disminución del alumnado:

Alternativa 1: Mejorar el área de atención al cliente para estar preparados para captar mayor cantidad de alumnado. Dicha mejora se daría en la información que se daría sobre los servicios, tener formatos para obtener los datos de los participantes, con el servicio al cliente que se ofrecerá.

Alternativa 2: Proporcionar a las personas que realizan la labor de atención al público una capacitación intensa sobre los servicios que se ofrecen y también las formas y actitudes que se deben de tomar para la captación de clientes.

Alternativa 3: Buscar lugares estratégicos para publicitar los servicios ofrecidos y que den rentabilidad para la empresa. Los lugares estratégicos serían:

- Palacio de Justicia
- Ministerio Público
- Poder Judicial
- Universidades
- Estudios de Abogados
- Entidades Públicas del Estado
- Bancos
- Módulos de Justicia
- Ministerio de Justicia

Alternativa 4: Realizar la Post venta de los servicios para conocer las inquietudes del público y los posibles servicios que están interesados en llevar.

Alternativa 5: Realizar una proyección de ventas por períodos. Con las proyecciones mensuales de las ventas se obtendrá una información más confiable sobre la cantidad de ventas que se espera para los siguientes meses y también poder determinar estrategias para el aumento de las ventas en cuanto a la promoción y al servicio que se ofrece.

Luego de haber definido los escenarios y las alternativas para mejorar la problemática de la institución se pasa a detallar las posibles estrategias que se utilizarán para la solución:

Estrategias a implementar para el mejoramiento del área de marketing y atención al cliente:

- Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente con las capacitaciones al personal del área sobre servicio diferenciado y las formas y actitudes que se deben tomar para cada cliente, es decir el comportamiento de los clientes.
- Realizar un control post venta para determinar la aceptación de los servicios y obtener mediante este análisis nuevas ideas de mejora para el cliente. A través de llamadas telefónicas o e-mail a los clientes y haciendo una pequeña encuesta sobre el servicio recibido. Dicha encuesta comprendería lo siguiente:

Nombres y Apellidos

Tipo de Servicio que se recibió en la institución

Preguntas sobre el servicio tales como:

¿Qué le pareció el servicio ofrecido?

¿Que le pareció la didáctica ofrecida?

¿Qué opinión le merece los profesores?

¿Que cursos le gustaría que EGACAL le ofrezca?

¿Qué le pareció el servicio al cliente que se le brindó?

Con dicha encuesta se podrá hacer un análisis de los servicios recibidos, que es lo que piensa las personas sobre ellos, que cursos están interesados en llevar, además de mejoras que se puedan realizar para un mejor servicio. Además ayudará a poder determinar nuevos diplomados o seminarios ha ofrecer en la institución.

Estrategias para obtener mayor cantidad de alumnos

En estas estrategias se busca captar más clientes para los servicios de la institución a través de la confianza que puedan tener en nosotros por el grado de compromiso y validación de nuestros servicios.

- Estrategia de promoción, con esta estrategia se buscará promocionar los servicios de la institución en los lugares estratégicos para la captación del mercado objetivo.
- Estrategia de precio, se ofrecerá descuentos por los cursos que se ofrecen lanzando un descuento sobre los precios en lista. Dicha promoción se hará por 3 meses para captar la atención del público objetivo.
- Se lanzará los cursos seminarios para ocupar la capacidad de la institución, para ello se hará la estrategia de promoción y también la estrategia de precio con los descuentos correspondientes.
- Estrategia de servicio, mejorar la atención al cliente para ello se capacitará al personal, se supervisará las funciones desarrolladas y se dará incentivos por captación de clientes.
- Buscar obtener del Poder Judicial la aprobación para el dictado de los diplomados y que obtengan validez.
- Realizar una buena atención al público significará que desde que ingresa se le brindará un buen servicio de atención. Para ello la persona que brindará la información debe contar con lo siguiente:
 - Cortesía
 - Atención rápida
 - Confiabilidad Atención personal
 - Personal bien informado
 - Simpatía

Dichas actitudes se les solicitará al personal para que se pueda brindar un servicio mejorado y que en el área de atención al cliente se observe resultados más favorables.

ESTRATEGIAS PARA OBTENER MAYOR CANTIDAD DE ALUMNOS

En estas estrategias se busca captar más clientes para los servicios de la institución a través de la confianza que puedan tener en nosotros por el grado de compromiso y validación de nuestros servicios.

- Estrategia de promoción, con esta estrategia se buscará promocionar los servicios de la institución en los lugares estratégicos para la captación del mercado objetivo.
- Estrategia de precio, se ofrecerá descuentos por los cursos que se ofrecen lanzando un descuento sobre los precios en lista. Dicha promoción se hará por 3 meses para captar la atención del público objetivo.
- Se lanzará los cursos seminarios para ocupar la capacidad de la institución, para ello se hará la estrategia de promoción y también la estrategia de precio con los descuentos correspondientes.
- Estrategia de servicio, mejorar la atención al cliente para ello se capacitará al personal, se supervisará las funciones desarrolladas y se dará incentivos por captación de clientes.
- Buscar obtener del Poder Judicial la aprobación para el dictado de los diplomados y que obtengan validez.
- Realizar una buena atención al público significará que desde que ingresa se le brindará un buen servicio de atención. Para ello la persona que brindará la información debe contar con lo siguiente:

- Cortesía
- Atención rápida
- Confiabilidad Atención personal
- Personal bien informado
- Simpatía

Dichas actitudes se les solicitará al personal para que se pueda brindar un servicio mejorado y que en el área de atención al cliente se observe resultados más favorables.

CUADRO N° 14

COSTOS POR LANZAMIENTO DE DIPLOMADOS Y
AUTORIZACIÓN DEL PODER JUDICIAL

Tipo de Costo	Precio
Costo por publicidad impresa	S/. 4000.00 (cada dos meses)
Costo por publicidad en Diario El Comercio 8*3 Sección Educación	S/. 6200.00 (cada dos meses)
Costo por pasajes para distribuir la publicidad.	S/. 400.00 (cada dos meses)
Costo por materiales por participante (250 participantes) cada uno a S/. 60.00	S/. 15000.00 (cada dos meses)
Costo por pago a profesores	S/. 6500.00 (cada dos meses)
Costo por servicios diversos	S/. 500.00 (cada dos meses)
Costo por capacitación al personal de atención al cliente (comportamiento del consumidor, telemarketing y conocimiento de la información a ofrecer. Cantidad de personas 5 cada uno S/. 500.00	S/. 2500.00 (una vez cada seis meses)
Costo por Certificación Poder Judicial	S/. 2500.00 (pagó único)

Fuente: Área de Marketing de EGACAL

Elaboración Propia

La cantidad total de los costos será de S/. 37600.00 nuevos soles. Dichos costos se tendrán que afrontar para el lanzamiento de nuevos Diplomados con la Certificación del Poder Judicial y con la debida información del personal de atención al cliente.

Diseño de los Diplomados a ofrecer: Se da a conocer los posibles diplomados a dictar para el siguiente período.

- Diplomado en Contrataciones y Adquisiciones del Estado
- Diplomado en Derecho Procesal Penal (Nuevo Código)
- Diplomado en Procesal Civil
- Diplomado en Perfil Académico de Jueces y Fiscales
- Diplomado de Administrativo
- Diplomado de Derecho Notarial y Registral
- Diplomado en Derecho Minero.

Dichos diplomados que se ofrezcan son los que tiene mayor cantidad de personas interesadas.

Determinando el costo por el lanzamiento de los Diplomados se determina que para que la decisión de seguir con este servicio se tendría que tener ganancias adecuadas. Por ello se espera que la cantidad de alumnos por Diplomados supere los 250 que multiplicados por la cantidad que se paga por cada uno en promedio es de S/. 300.00 nuevos soles obteniendo un total de S/. 75000.00. Dichos costos por lanzamiento podrán ser cubiertos y obtener ganancias para la institución.

El beneficio que se obtendrá para este escenario es que con la innovación de lanzamiento del servicio de Diplomados se obtendrá mayor cantidad de alumnado que se le ofrezca un servicio diferenciado y con la calidad del servicio y la atención al cliente. Otro beneficio es que los Diplomados obtengan la certificación del Poder judicial que permitirá obtener mayor número de personas interesadas por llevar los diplomados de la institución.

El **escenario 3**, el cual permitirá ocupar al máximo la capacidad ociosa que existe en la institución ofreciendo un curso diferente a los que se ofrecen en la actualidad tanto para estudiantes de la universidad como para abogados que serviría de refuerzo como seminarios, conferencias que ofrezcan certificados para el currículum y para complementar los

conocimientos adquiridos en la universidad. Dicho curso se ofrecerá tanto en el turno de la mañana, turno noche y turno de los sábados por la mañana y tarde. Con la difusión de los nuevos cursos y la acogida de las personas se podrá ocupar la capacidad ociosa de la institución. Se ofrecería Módulos de actualización con una duración de un mes, con asistencia de 3 horas y 3 veces a la semana, estos módulos se darán todos los meses, con diferente temática, acorde con las necesidades de los participantes y entregando la certificación correspondiente.

Los cursos o seminarios a dictar se obtendrán de las encuestas que se realizarán a los alumnos de la institución.

Dichas encuestas comprenderán preguntas abiertas. La encuesta tendrá las siguientes preguntas:

- Nombres y Apellidos
- Edad
- ¿Qué seminario te gustaría que EGACAL ofrezca sobre Derecho?
- ¿En qué horario te gustaría que se dicte?
- ¿Cuántas veces a la semana?
- ¿Qué beneficios deseas que se te ofrezca?

El diseño de los cursos se determinará en base a la respuesta a las encuestas.

El costo por seminario que será dictado 3 veces a la semana durante 1 mes costaría S/. 400.00 nuevos soles.

Los posibles temas a tocar serían:

- Análisis del Nuevo Código Procesal Penal
- Derecho Civil
- Derecho Procesal Civil

- Derecho Penal
- Derecho Laboral
- Derecho Constitucional
- Derecho Procesal Constitucional

Dichos cursos se ofrecerán para las personas que desean una actualización o repasar algún tema de Derecho. Se les ofrecerá un certificado de participación y descuentos para llevar los siguientes. Es decir que el primer mes se ofrece seminario de Derecho Procesal Penal entonces para el siguiente mes cuando se ofrece el otro seminario se le dará descuento por ser alumno de la institución en un 20% menos del seminario anterior. Es decir que sólo le costará 320.00 nuevos soles. Esta estrategia de captación permitirá que las aulas no estén desocupadas y que se pueda aprovechar al máximo la capacidad instalada de la institución.

✓ Para las alternativas de solución que serían las internas se haría lo siguiente:

1. Se haría las capacitaciones al personal de atención al cliente en un plazo no muy lejano para la captación de clientes; Estas capacitaciones consistirían en temas Marketing, atención al cliente, importancia de los módulos que se van ofrecer. El costo por dicha capacitación será de S/. 500.00 nuevos soles por cada persona del área, cantidad de personas sería de 5. Esto hace un total de S/. 2500.00 nuevos soles.

El beneficio de esta alternativa es que las personas de atención al cliente obtendrán los conocimientos necesarios para brindar un mejor servicio y captar la atención de un número mayor de personas.

2. Se comenzará a actualizar las bases de datos de los alumnos para realizar el análisis post venta con las encuestas. Dicha actualización se realizará en un plazo no mayor a dos meses en coordinación con las tutoras de los diferentes servicios. Para la actualización se utilizará el costo determinado por el tiempo de las personas de atención al cliente y el costo de una llamada telefónica de 5 minutos cada una sería S/. 1 y si se hacen a 2000 alumnos sería S/. 2000.00 nuevos soles. El beneficio es que

se obtendrá una información más adecuada y se procederá a evaluar las respuestas a las encuestas para la formación de nuevos cursos o diplomados.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

Para el desarrollo de las soluciones recomendadas y logro de los objetivos se procederá a realizar las siguientes etapas de trabajo:

Para el **Escenario 2** se realizará lo siguiente:

Con referencia a los costos que se tendría que afrontar para el lanzamiento:

- Hacer un listado de los costos que se tiene que afrontar para el lanzamiento y lo que implica obtener ganancias en los diplomados con referencia a los costos del cuadro N° 14. Con estos costos se podrá al final determinar si fue rentable o no los diplomados en este período.

De acuerdo al lanzamiento de nuevos diplomados:

- Realizar el diseño de los nuevos diplomados a realizar.
- Fomentar los diplomados con afiches, volantes y publicidad en el diario el comercio. Dicha difusión se realizaría por las personas del área para la promoción adecuada en los lugares estratégicos.
- Capacitar a las personas de atención al cliente sobre la información completa de los nuevos diplomados para ser difundidos adecuadamente al público.
- Ofrecer los descuentos correspondientes para el servicio.

En cuanto a la autorización del Poder Judicial:

- Se hará la investigación en el Poder Judicial de los requisitos necesarios para ser aceptados para el dictado de los diplomados.

- Luego de ello se procederá a juntar todas las documentaciones que sean necesarias.
- Se procederá a la presentación de los documentos en un plazo no mayor a dos meses.
- Se realizará el seguimiento adecuado del trámite para en un corto plazo obtener resultados acertados.
- Se subsanarán las observaciones que propone el Poder Judicial.
- Buscar un contacto dentro del Poder judicial que nos facilite los trámites pertinentes para que pueda salir la autorización respectiva.
- Cuando el trámite este en proceso se realizará la capacitación al personal para el mejor servicio y captación de clientes, dicha capacitación se hará efectiva en el mes de junio - julio del presente para estar preparados ante las consultas o inquietudes del público sobre la norma legal. Al obtener la autorización del Poder Judicial, se realizará una publicidad en la cual se coloque que la institución está calificada para el dictado de los cursos de especialización.

Para el **Escenario 3** se realizará lo siguiente:

- Se propondrán los cursos, seminarios o conferencias a dictarse en los turnos.
- Se determinarán los costos que se tendrá que asumir por la institución para el desarrollo de los mismos.
- Determinar el costo de los servicios para lanzamiento y para mantenerse en el mercado.
- Lanzar la publicidad en los lugares estratégicos y capacitar al personal de atención al cliente sobre la información que brindarán a los clientes potenciales.
- Conocer las necesidades de los alumnos universitarios con encuestas. Dichas encuestas se realizarían a los alumnos del curso de actualización de la institución quienes son bachilleres en ellos se encontrarán las dificultades que tuvieron en su carrera universitaria y los cursos que les hubiera gustado que se les ofrezca para reforzar sus materias. Las encuestas tendrían las siguientes preguntas:
 - Nombres y Apellidos
 - Edad

- ¿Qué seminario te gustaría que EGACAL ofrezca sobre Derecho?
- ¿En qué horario te gustaría que se dicte?
- ¿Cuántas veces a la semana?
- ¿Qué beneficios deseas que se te ofrezca?

En relación a las **Alternativas** propuestas se realizará lo siguiente:

- Se haría las capacitaciones al personal de atención al cliente en un plazo no muy lejano para la captación de clientes. Estas capacitaciones consistirían en temas Marketing, atención al cliente, importancia de los módulos que se van ofrecer. El costo por dicha capacitación será de S/. 500.00 nuevos soles por cada persona del área, cantidad de personas sería de 5. Esto hace un total de S/. 2500.00 nuevos soles.

El beneficio de está alternativa es que las personas de atención al cliente obtendrán los conocimientos necesarios para brindar un mejor servicio y captar la atención de un número mayor de personas. Dichas capacitaciones se harían desde los meses de junio y julio para que los nuevos diplomados y cursos puedan ser ofrecidos por las personas de atención al cliente con mejores condiciones de captación de clientes.

- Se comenzará a actualizar las bases de datos de los alumnos para realizar el análisis post venta con las encuestas. Dicha actualización se realizará en un plazo no mayor a dos meses en coordinación con las tutoras de los diferentes servicios. Para la actualización se utilizará el costo determinado por el tiempo de las personas de atención al cliente y el costo de una llamada telefónica de 5 minutos cada una sería S/. 1 y si se hacen a 2000 alumnos sería S/. 2000.00 nuevos soles. El beneficio es que se obtendrá una información más adecuada y se procederá a evaluar las respuestas a las encuestas para la formación de nuevos cursos o diplomados.

Con la información obtenida se podrá hacer una mejor evaluación del servicio ofrecido y las mejoras que se deben implementar en la institución.

- En las ventas se notara un aumento, ya que con la autorización los diplomados tendrán más prestigio y al ser esto relevante como el 45% de los ingresos netos por ventas son de diplomados tendremos para finalizar el año 2008 y 2009 una mejor proyección de las ventas anuales.

- Además el área de marketing está proponiendo realizar a partir de la fecha una mejor captación de clientes por medio de proyecciones de ventas que se harán con el fin de no trabajar con la información del día a día sino que se busque un orden en el manejo de las ventas de la institución.

CAPÍTULO VI

LIDERANDO EL CAMBIO CON EL MÉTODO DE CONGRUENCIA

A través del modelo de congruencia no sólo ha sido factible ver como se ve la organización de EGACAL sino también cómo viene funcionando, para ello tuvimos que realizar una breve revisión de los elementos que constituyen los componentes básicos de la organización:

I. ENTRADA DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE EGACAL

1.1. AMBIENTE

a) Nuestros clientes pueden ser sub clasificados en:

- Estudiantes de derecho
- Bachilleres que pretenden obtener su título de abogado
- Abogados

b) Nuestros trabajadores, que no están sindicalizados.

- c) Competidores: Instituciones informales dedicados a la realización de eventos académicos en Derecho, los Colegios de Abogados y las Facultades de Derecho de Universidades.
- d) Proveedores: Nuestros principales proveedores son los que corresponde ala abastecimiento de papelería y útiles de escritorio, además de la edición de nuestras obras, También los que efectúan labores de mantenimiento y reparación de equipos.
- e) Desarrollo tecnológico. No contamos con equipos de última generación; pero sí hacemos uso de medios tecnológicos que están a nuestro alcance.

1.2. RECURSOS

- a) Locales: Cuenta con un local de tres pisos y otro de un piso en el distrito de Lince.
- b) Cantidad de personas: 40 trabajadores.
- c) Creatividad de los empleados claves: Escasa.

1.3. HISTORIA

EGACAL se constituyó el 29 de abril de 1999, inició con una pequeña oficina con dos trabajadores en el distrito de Jesús María, en los tres primeros años se tuvo que alquilar dos ambientes más para el desarrollo de las clases, y en el cuarto año se traslado a un local más grande en Lince. A partir del año 2003, cuenta con dos locales, en ese momento se contaba con veinte a veintidós trabajadores, en el año 2005 se inicio la ampliación del segundo local, contando con un mayor número de trabajares (30), en la actualidad cuenta con un segundo local de tres pisos lo que ha permitido aumentar los servicios y tiene 40 trabajadores. Empezamos con un curso de actualización para bachilleres que deseaban obtener el título de abogado, y en la actualidad contamos con el mismo curso, asesorías personalizadas, y diplomados.

El modelo de congruencia tiene como núcleo la organización operante que es el mecanismo de transformación que toma la estrategia (conjunto de decisiones tomadas en la empresa) en el contexto de la historia, recurso y ambiente y lo convierte en un patrón de desempeño, los componentes de la organización operante en EGACAL son:

I. EL TRABAJO

Las actividades fundamentales en EGACAL son: a) La enseñanza y b) la investigación; dichas áreas deben ser fortalecidas por nuevos profesionales en todas las especialidades, los que deben tener la metodología de enseñanza que aplica la institución y la línea de pensamiento en cuanto al ejercicio de la abogacía. Y otras tareas básicas son las que corresponden a la administración, debiendo existir una reorganización de funciones, generando nuevas áreas con nuevos líderes. Es necesaria la generación de un equipo. Es necesario que las personas que se desempeñan en la parte administrativa sin excepción tengan conocimiento de las actividades de la institución y sobre la mejor forma del tratar al cliente. Es necesario ubicar las principales fuentes de estrés e incertidumbre en el trabajo.

II. PERSONAS

Las personas que trabajan en EGACAL esencialmente son:

1. Abogados que deben tener conocimiento del Derecho y de su especialidad, y deben tener la capacidad de transmitir dicho conocimiento a los usuarios del servicio.
2. No abogados; pero del área jurídica, que son el semillero de la institución, que deben tener conocimiento de Derecho y inclinación por la investigación.
3. Los administrativos, que deben conocer la organización y actividades de la organización, trato al cliente y capacidad de resolver problemas.

No se ha establecido cuales son las necesidades y preferencias de las personas en la organización, en cuanto los beneficios que esperan recibir por su trabajo; tampoco se tiene un

estudio de las percepciones y expectativas que se desarrollan con el tiempo, siendo esta una tarea pendiente.

III. LA ORGANIZACIÓN FORMAL

(Ver organigrama)

IV. LA ORGANIZACIÓN NO FORMAL

Dentro de la organización los valores fundamentales son el trabajo y el servicio al cliente. Siendo una regla el trato horizontal con una comunicación no escrita; siendo el comportamiento real de los líderes (desde el enfoque de los trabajadores) autoritario.

CONCLUSIONES

Como conclusiones del trabajo se proponen las siguientes:

- La institución EGACAL es una asociación educativa que cuenta con 40 colaboradores. No existe regulación laboral ni política de incentivos.
- El área de marketing y atención al cliente cuenta con una importante inversión que si bien es cierto posiciona la marca, no está teniendo los resultados cercanos esperados.
- Se observa que las ventas a partir de los diplomados de especialización experimentan un crecimiento. Sin embargo, disminuye ostensiblemente el mercado de graduandos. Una buena y otra mala. Resultado estancamiento en rentabilidad.
- Los diplomados constituyen el 45% del total de las ventas y sin ellos la institución entraría en desbalance. Esto es muy peligroso pues en estos cursos se realiza a dependencia de un tercero que certifique.

- Cada vez es más intensa la política universitaria de cursos de titulación. Por ello, el nicho original no sólo no crece sino que disminuye. A contramano, los diplomados de especialización tienen una gran demanda, pero la competencia o los brinda gratuitos o presenta docentes con renombre. No necesariamente enseñan mejor, pero el público objetivo percibe siempre mejor a los renombrados.
- Debe incorporarse un servicio de telemarketing para tener un nuevo canal de comunicación con los clientes. EGACAL.
- Actualmente existe una legislación y su respectivo reglamento para la existencia de Escuelas de posgrado sin filiación universitaria. Ese es el objetivo a mediano plazo. Traería estabilidad e independencia.
- La institución no cuenta con proyecciones de ventas que dificulta una buena proyección de las mismas. La institución por el momento trabaja el día a día. Para ello se propone planificar a partir de indicadores objetivos.
- Por último, existe la posibilidad de que en convenio con una universidad extranjera se brinden Maestrías. Es indispensable un previo estudio de mercado.
- Sólo cuando se regularice e implemente lo propuesto podemos tener el punto de partida para liderar el cambio mediante un modelo de congruencia.

BIBLIOGRAFÍA

- MATERIALES DEL MEGA DE UPC.
- Stoner James, Freeman Edward y Gubert Daniel , ADMINISTRACIÓN, Sexta Edición, Pág: 361.
- Alcalde Juan Carlos, ALTA FIDELIDAD, editado por ESIC, 2002.
- Ramírez Urueta, Luis. MODELOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL LIDERAZGO EFECTIVO. PUC
- <http://www.gestiopolis.com>
- www.infomipyme.com
- <http://www.economia.cl/aws00/servlet/aawsconver?1,,500288>
- www.egacal.com
- Información obtenida del Área de Marketing y Atención al Cliente de la Escuela.
- Información obtenida del Área Contable de la Institución.

