



UASB  
Universidad Andina Simón Bolívar

## Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo... Carlos Alejandro Porneo Regue ..... C.I. 6098250 LP  
autor/a de la tesis titulada

Estrategias para la Gestión de Costos de Atención que  
Mejoran la Rentabilidad de las Universidades Privadas  
 Caso de Estudio: Una Universidad Privada

mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva  
autoría y producción, que ha sido elaborado para cumplir con uno de los requisitos  
previos para la obtención del título del programa:

Maestría En Finanzas y Gerencia Financiera

Gestión del programa

2021-2022

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los dos ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. LP. 19. Julio. 2024

Firma: [Firma manuscrita]



**UASB**  
Universidad Andina Simón Bolívar  
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR  
SEDE ACADÉMICA LA PAZ**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS Y GERENCIA  
FINANCIERA**

**Estrategias para la Gestión de Costos de Agencia que Mejoren la  
Rentabilidad de las Universidades Privadas  
Caso de Estudio: Una Universidad Privada**

**Tesis presentada para optar el Grado  
Académico de Magister en Finanzas y  
Gerencia Financiera**

**MAESTRANTE: CARLOS ALEJANDRO  
CORNEJO REQUE**

**TUTOR: GUIDO CAPRA SEOANE**

**La Paz – Bolivia  
2023**

*Agradezco a Dios que hizo posible realizar el presente trabajo; a mi esposa e hija por su apoyo, comprensión y amor en la inversión de tiempo de esta tesis, a mi familia por su apoyo brindado, a la Universidad Andina Simón Bolívar y su plantel que me permitió perfeccionar conocimientos y a la Universidad que me permitió analizar su información para la presente investigación.*

## RESUMEN

La relación entre los accionistas (principales) y los administradores (agentes) contratados por los primeros recibe el nombre de relación de agencia. En todas estas relaciones siempre existe una posibilidad de conflicto de intereses entre el accionista y el agente. Tal conflicto se conoce con el término costos de agencia que se traduce en oportunidades perdidas, gastos corporativos que benefician a los agentes, pero no a los accionistas y, gastos que surgen de la necesidad de supervisar a los agentes. Las universidades privadas no gestionan formalmente los costos de agencia, esta situación afecta sus índices de rentabilidad.

El objetivo de la presente tesis es proponer estrategias de gestión de costos de agencia que mejoren el índice de rentabilidad de las universidades privadas.

Se realizó un estudio de caso en una universidad privada en la ciudad de La Paz, donde se llevaron a cabo entrevistas a los agentes primordiales de la Universidad y se obtuvo información significativa sobre los costos de agencia y lineamientos para gestionarlos impactando en la rentabilidad.

Los resultados obtenidos sugieren las siguientes estrategias para gestionar los costos de agencia: salario emocional (38% de frecuencia), capacitación/espacios de desarrollo (28% de frecuencia), controles eficientes (26% de frecuencia), y relación ganar-ganar (8% de frecuencia).

La implementación de estas estrategias tiene el potencial de mejorar significativamente la rentabilidad de las universidades privadas al aumentar la cantidad de estudiantes, reducir la deserción, incrementar la inscripción en programas de postgrado y mejorar las actividades de extensión e investigación.

Se propone implementar las estrategias identificadas para mejorar la rentabilidad de la universidad. Estas estrategias deben adaptarse a las necesidades específicas de cada institución, pero ofrecen un marco general para abordar los costos de agencia y mejorar la eficiencia operativa en universidades privadas.

Palabras Clave: Estrategias, Costos de agencia, Rentabilidad.

## ÍNDICE GENERAL

|           |  |             |
|-----------|--|-------------|
| <b>1.</b> | <b>Capítulo I: Aspectos Generales</b> .....          | <b>XI</b>   |
| 1.1       | <i>Introducción</i> .....                            | <i>XI</i>   |
| 1.2       | <i>Planteamiento del Problema</i> .....              | <b>XII</b>  |
| 1.2.1     | Situación Problemática .....                         | <b>XII</b>  |
| 1.2.2     | Situación Proyectada .....                           | <b>XIII</b> |
| 1.2.3     | Formulación del Problema .....                       | <b>XIII</b> |
| 1.3       | <i>Justificación</i> .....                           | <i>XIII</i> |
| 1.4       | <i>Delimitación</i> .....                            | <i>XIV</i>  |
| 1.4.1     | Delimitación Temática .....                          | <i>XIV</i>  |
| 1.4.2     | Delimitación Espacial .....                          | <b>XIV</b>  |
| 1.4.3     | Delimitación Temporal .....                          | <i>XIV</i>  |
| 1.5       | <i>Objetivos</i> .....                               | <i>XIV</i>  |
| 1.5.1     | Objetivo General .....                               | <i>XIV</i>  |
| 1.5.2     | Objetivos Específicos .....                          | <i>XV</i>   |
| 1.6       | <i>Hipótesis</i> .....                               | <i>XV</i>   |
| 1.7       | <i>Análisis y Operativización de Variables</i> ..... | <i>XVI</i>  |
| 1.8       | <i>Enfoque de Investigación</i> .....                | <i>XVI</i>  |
| 1.9       | <i>Tipo de Estudio</i> .....                         | <i>XVI</i>  |
| 1.10      | <i>Diseño de Investigación</i> .....                 | <i>XVII</i> |
| 1.11      | <i>Métodos de Investigación</i> .....                | <i>XVII</i> |
| 1.12      | <i>Técnicas de Recojo de Información</i> .....       | <i>XVII</i> |
| <b>2.</b> | <b>Capítulo II: Marco Teórico</b> .....              | <b>1</b>    |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1 Finalidad de las Finanzas   | 1         |
| 2.2 Estrategia  | 3         |
| 2.3 Gestión   | 7         |
| 2.4 Costo de Agencia  | 11        |
| 2.5 Rentabilidad  | 16        |
| 2.6 Universidad Privada   | 19        |
| <b>3. Capítulo III: Marco Práctico</b>                                  | <b>22</b> |
| 3.1 Conclusiones Generales de la Investigación.....                     | 31        |
| <b>4. Capítulo IV: Propuesta</b>  | <b>35</b> |
| 4.1 Objetivos   | 35        |
| 4.2 Alcance   | 35        |
| 4.3 Resumen Ejecutivo   | 35        |
| 4.4 Desarrollo de la Propuesta  | 39        |
| 4.4.1 Salario Emocional   | 39        |
| 4.4.2 Capacitación/Espacios de Desarrollo                               | 40        |
| 4.4.3 Controles Eficientes  | 42        |
| 4.4.4 Relación Ganar-Ganar  | 44        |
| 4.4.5 Cantidad de Estudiantes Nuevos de Pregrado                        | 46        |
| 4.4.6 Deserción de Estudiantes  | 48        |
| 4.4.7 Cantidad de Inscritos en Programas de Postgrado                   | 50        |
| 4.4.8 Actividades de Extensión  | 53        |
| 4.4.9 Designación Docente y Utilización de Ambientes                    | 56        |
| 4.4.10 Posición Consolidada de Aplicar las Estrategias                  | 60        |
| <b>5. Anexo</b>   | <b>63</b> |
| 5.1 Anexo 1. Transcripción de las entrevistas realizadas                | 63        |
| 5.2 Anexo 2. Tabulación y categorización de las entrevistas transcritas | 83        |

**6. Bibliografía** ..... **93**



## ÍNDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabla 1 Matriz Resumen de Propuesta</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>Tabla 2 Cantidad de Estudiantes Nuevos de Pregrado: Situación Actual-Ingresos</b>            |           |
| <b>Generados por una Cohorte de Estudiantes</b> .....   | <b>46</b> |
| <b>Tabla 3 Cantidad de Estudiantes Nuevos de Pregrado: Situación Propuesta-Ingresos</b>         |           |
| <b>Generados por una Cohorte de Estudiantes</b> .....   | <b>47</b> |
| <b>Tabla 4 Cantidad de Estudiantes Nuevos de Pregrado: Comparación Entre Situación</b>          |           |
| <b>Actual y Propuesta</b> .....   | <b>48</b> |
| <b>Tabla 5 Deserción de Estudiantes: Situación Actual Ingresos Generados por una Cohorte de</b> |           |
| <b>Estudiantes</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>Tabla 6 Deserción de Estudiantes: Situación Propuesta Ingresos Generados</b>                 |           |
| <b>por una Cohorte de Estudiantes</b> .....   | <b>49</b> |
| <b>Tabla 7 Deserción de Estudiantes: Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>Tabla 8 Comisiones Escalonadas: Ingresos Situación Actual</b> .....                          | <b>51</b> |
| <b>Tabla 9 Comisiones Escalonadas: Ingresos Situación Propuesta</b> .....                       | <b>52</b> |
| <b>Tabla 10 Comisiones Escalonadas: Ingresos Comparación Entre Situación</b>                    |           |
| <b>Actual y Propuesta</b> .....   | <b>53</b> |
| <b>Tabla 11 Actividades de Extensión: Situación Actual</b> .....                                | <b>54</b> |
| <b>Tabla 12 Actividades de Extensión: Situación Propuesta</b> .....                             | <b>55</b> |
| <b>Tabla 13 Actividades de Extensión: Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b> .....  | <b>55</b> |
| <b>Tabla 14 Designación Docente Cantidad de Paralelos: Situación Actual</b> .....               | <b>57</b> |
| <b>Tabla 15 Designación Docente Cantidad de Paralelos: Situación Propuesta</b> .....            | <b>57</b> |
| <b>Tabla 16 Designación Docente Cantidad de Paralelos: Comparación Entre</b>                    |           |
| <b>Situación Actual y Propuesta</b> .....   | <b>58</b> |
| <b>Tabla 17 Designación Docente Cantidad de Materias por Docente: Situación Actual</b> .....    | <b>59</b> |
| <b>Tabla 18 Designación Docente Cantidad de Materias por Docente: Situación Propuesta</b> ..... | <b>59</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabla 19 Designación Docente Cantidad de Materias por Docente: Comparación</b>   |           |
| <b>Entre Situación Actual y Propuesta</b> .....                                     | <b>60</b> |
| <b>Tabla 20 Posición Consolidada de Resultados para una Cohorte de Estudiantes:</b> |           |
| <b>Situación Actual</b> .....   | <b>61</b> |
| <b>Tabla 21 Posición Consolidada de Resultados para una Cohorte de Estudiantes:</b> |           |
| <b>Situación Propuesta</b> .....  | <b>62</b> |
| <b>Tabla 22 Posición Consolidada de Resultados para una Cohorte de Estudiantes:</b> |           |
| <b>Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b> .....                         | <b>62</b> |

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|                  |   |           |
|------------------|---|-----------|
| <b>GRÁFICO 1</b> | <b>Conocimiento de Costos de Agencia .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>GRÁFICO 2</b> | <b>Existencia de Procedimientos Formalizados para<br/>Gestionar Costos de Agencia .....</b> | <b>26</b> |
| <b>GRÁFICO 3</b> | <b>Identificación de Costos de Agencia Relevantes de la Universidad .....</b>               | <b>27</b> |
| <b>GRÁFICO 4</b> | <b>Distribución Costo de Agencia por Ingresos / Beneficios no Percibidos .....</b>          | <b>27</b> |
| <b>GRÁFICO 5</b> | <b>Distribución Costo de Agencia por Gastos no Necesarios .....</b>                         | <b>29</b> |
| <b>GRÁFICO 6</b> | <b>Estrategias Sugeridas para Gestionar Costos de Agencia Relevantes .....</b>              | <b>30</b> |
| <b>GRÁFICO 7</b> | <b>Esquema de Elaboración de Propuesta .....</b>  | <b>36</b> |

## **1. Capítulo I: Aspectos Generales**

### *1.1 Introducción*

La relación entre los accionistas (principales) y los administradores (agentes) contratados por los primeros recibe el nombre de relación de agencia. En todas estas relaciones siempre existe una posibilidad de conflicto de intereses entre el mandante y el agente. Tal conflicto se conoce con el término costos de agencia que se traduce en oportunidades perdidas, gastos corporativos que benefician a la administración, pero no a los accionistas y, gastos que surgen de la necesidad de supervisar a los administradores.

Las universidades privadas no gestionan los costos de agencia, esta situación afecta sus índices de rentabilidad.

Según el Reglamento General de Universidades Privadas, estas instituciones de educación superior se constituyen como Sociedades Anónimas en conformidad con el Código de Comercio y no son subvencionadas por el Estado, debiendo por lo tanto financiar sus actividades con recursos propios, ello implica que deben ser capaces de generar ingresos que cubran sus gastos y permitan la recuperación de inversión de los accionistas para futuras reinversiones en educación. Siendo que los costos de agencia se traducen en ingresos no percibidos y gastos adicionales que afectan negativamente los indicadores de rentabilidad, es importante gestionarlos.

El objetivo de la presente tesis es, proponer estrategias de gestión de costos de agencia, que permitan mejorar el índice de rentabilidad de las universidades privadas.

## 1.2 Planteamiento del Problema

### 1.2.1 Situación Problemática

Los accionistas suelen contratar agentes para que administren sus empresas y los representen.

La relación entre los accionistas y los administradores (agentes) recibe el nombre de relación de agencia. En todas estas relaciones siempre existe una posibilidad de conflicto de intereses entre el mandante (accionista) y el agente. Tal conflicto se conoce como problema de agencia. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 14). Esta situación se da porque a los agentes también les preocupa su propia riqueza, la seguridad de sus empleos y los beneficios adicionales que reciben. Tales intereses pueden provocar que los gerentes tomen decisiones que no son consistentes con la maximización de la riqueza de los accionistas. (Gitman y Zutter, 2016, p. 21)

El conflicto de intereses entre los accionistas y los administradores se conoce con el término de costos de agencia. Estos costos pueden ser indirectos o directos. Un costo de agencia indirecto es una oportunidad perdida. Los costos de agencia directos se presentan en dos formas: El primer tipo es un gasto corporativo que beneficia a la administración, pero que tiene un costo para los accionistas. El segundo tipo de costo de agencia directo es un gasto que surge de la necesidad de supervisar las acciones de los administradores. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 14).

Las universidades privadas no gestionan los costos de agencia, esta situación genera ineficiencia en las operaciones que afectan sus índices de rentabilidad.

### 1.2.2 Situación Proyectada

Adecuada gestión de los costos de agencia, para mejorar los índices de rentabilidad de las universidades privadas.

### 1.2.3 Formulación del Problema

¿Cómo gestionar los costos de agencia, para mejorar el índice de rentabilidad de las universidades privadas?

## 1.3 Justificación

La meta de la administración financiera es maximizar el valor actual por cada acción del capital existente (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 12).

La maximización del valor requiere empresas eficientes y de bajo costo que produzcan bienes y servicios de alta calidad al menor costo posible (Brigham y Ehrhardt, 2018, p. 12).

Para enriquecer a los accionistas, los gerentes deben satisfacer antes las demandas de quienes integran otros grupos de interés. Es poco probable que una compañía cuyos clientes están insatisfechos con sus productos, cuyos empleados están buscando empleos en otras empresas, o cuyos proveedores se rehúsan a cumplir sus pedidos de materia prima, logre enriquecer a sus accionistas, porque seguramente sería menos rentable en el largo plazo que una organización que maneja mejor sus relaciones con esos grupos de interés (Gitman y Zutter, 2016, p. 10)

En el caso de las universidades privadas, según el Reglamento General de Universidades Privadas (2012, p. 16), se constituyen como Sociedades Anónimas en conformidad con el Código de

Comercio y no serán subvencionadas por el Estado, debiendo por lo tanto financiar sus actividades con recursos propios, ello implica que deben ser capaces de generar ingresos que cubran sus gastos y permitan la recuperación de inversión de los accionistas. Siendo que los costos de agencia se traducen en ingresos no percibidos y gastos adicionales que afectan negativamente en los indicadores de rentabilidad, es importante gestionarlos.

#### *1.4 Delimitación*

##### **1.4.1 Delimitación Temática**

El área de estudio se circunscribe a la finanzas, costos, gestión y gestión académica.

##### **1.4.2 Delimitación Espacial**

La investigación se llevará a cabo en una universidad privada con Sede Académica en la ciudad de La Paz. (Por requerimiento expreso de la Universidad sujeta a estudio, se guardará confidencialidad con su nombre)

##### **1.4.3 Delimitación Temporal**

La información para analizar corresponde a las gestiones 2019 al 2022.

#### *1.5 Objetivos*

##### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de gestión de costos de agencia, para mejorar el índice de rentabilidad de las universidades privadas.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Analizar los fundamentos teórico-conceptuales de estrategias, gestión, costos de agencia y rentabilidad.

Identificar costos de agencia que impactan en el índice de rentabilidad de las universidades privadas.

Diseñar estrategias para gestionar costos de agencia que impactan en el índice de rentabilidad de las universidades privadas.

### *1.6 Hipótesis*

La ausencia de estrategias de gestión de costos de agencia impacta en la rentabilidad de las universidades privadas.



### 1.7 Análisis y Operativización de Variables

A continuación, se presenta el cuadro de análisis y operacionalización de variables:

| Variable   | Definición   | Indicador   | Resultado  |
|--|--|---|--|
| VI: Estrategias de gestión de costos de agencia. | <p>Estrategia: Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito (Robbins y Coulter, 2014, p. 240).</p> <p>Gestión: Proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (Hernández y Rodríguez, 2011).</p> <p>Costo de Agencia: Conflicto de intereses entre los accionistas y los administradores (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 13).</p> | Definición de estrategias de gestión de costos de agencia.  | Estrategias de gestión de costos de agencia.   |
| VD: índice de rentabilidad                       | Tienen como finalidad medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 54)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de Utilidad = Utilidad Neta/Ventas</li> <li>• Rendimiento sobre activos = Utilidad Neta/Activo total</li> <li>• Rendimiento sobre capital= Utilidad Neta/Capital total</li> </ul> | Con la aplicación de estrategias de gestión de costos de agencia, se espera que los resultados de estos indicadores incrementen. |

Nota: Elaboración propia

### 1.8 Enfoque de Investigación

Siendo que los resultados de la variable dependiente son susceptibles de ser medidos, la investigación tendrá un enfoque cuantitativo.

### 1.9 Tipo de Estudio

Por la estrategia de investigación, es exploratoria.

Por especificar propiedades de las universidades privadas, es una investigación descriptiva.

Por el tiempo en que se efectúa, se considera una investigación sincrónica.

Por el resultado alcanzado, es una investigación propositiva.

Por el medio utilizado, es una investigación de campo.

#### *1.10 Diseño de Investigación*

En virtud que se manipularán deliberadamente las variables independientes para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre las variables dependientes, el diseño de esta investigación se considera experimental.

#### *1.11 Métodos de Investigación*

El método a emplearse es inductivo.

#### *1.12 Técnicas de Recojo de Información*

La técnica de recolección de información será el diseño de entrevista semiestructurada.

## 2. Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Finalidad de las Finanzas

Ross, Westerfield y Jaffe (2012, pp. 2-3) explica que las finanzas se pueden concebir como el estudio de las siguientes decisiones: Decisiones de inversión (presupuesto de capital), decisiones de financiamiento (estructura de capital) y decisiones de administración de flujos de efectivo de operación a corto plazo (capital de trabajo neto). La responsabilidad más importante de un administrador financiero es crear valor a partir de las actividades de elaboración del presupuesto de capital, financiamiento y capital de trabajo neto de la empresa. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 7)

Coincidentemente, Gitman y Zutter (2016, p. 10) afirman que las finanzas enseñan que el objetivo principal de los administradores y los gerentes debe ser maximizar la riqueza de los propietarios de la empresa, esto es, de los accionistas.

La maximización de valor depende de la capacidad de la empresa de generar flujos libres de caja y el riesgo que esta generación tiene (Brigham y Ehrhardt, 2018, p. 9). Las buenas decisiones aumentan el valor de las empresas y las malas lo reducen. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 12).

Si esta meta parece un poco fuerte o unidimensional, es necesario tener presente que los accionistas de una empresa son propietarios residuales. Esto quiere decir que sólo tienen derecho a lo que queda después de que se han pagado las deudas con los empleados, proveedores y acreedores (y con cualquier otra persona con derechos legítimos). Si cualquiera de estos grupos se queda sin recibir el pago que le corresponde, los accionistas no obtienen nada. Por lo tanto, si los accionistas ganan en el sentido de que la porción residual y sobrante crece, debe ser cierto que todos los demás también ganan. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 12).

Es poco probable que una compañía cuyos clientes están insatisfechos con sus productos, cuyos empleados están buscando empleos en otras empresas, o cuyos proveedores se rehúsan a cumplir sus pedidos de materia prima, logre enriquecer a sus accionistas, porque seguramente sería menos rentable en el largo plazo que una organización que maneja mejor sus relaciones con esos grupos de interés. (Gitman y Zutter, 2016, p. 10).

Según Rubio Domínguez (2012, p. 8), una empresa obtendrá beneficios si su estrategia se basa en la innovación, motivación y la eficacia. Estos beneficios, que aumentan su valor, permitirán a la empresa la distribución equitativa de los mismos y recompensar a quienes forman parte de ella, accionistas, directivos, empleados, etc. Estas recompensas son necesarias por las razones siguientes:

- Permite a muchas personas invertir su tiempo, energía y dinero en una empresa rentable. Por ello los inversores han de sentirse debidamente compensados y estimulados colaborando con sus aportaciones económicas en los planes futuros de la empresa y siempre en relación al beneficio que esperan obtener (binomio rentabilidad-riesgo).
- La buena marcha de las empresas permite invertir a muchos ahorradores privados, esperando recibir una recompensa futura. Si estos pequeños inversores no esperaran obtener beneficios, posiblemente estos ahorros irían preferentemente al consumo.
- Los beneficios de las empresas que posteriormente tributan al Estado, permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios, infraestructuras, etc. A los beneficios propician la utilización de nuevos elementos o procesos productivos de la forma más eficaz posible.
- Los beneficios estimulan el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiación.

No obstante, lo anterior, la consecución del objetivo financiero de la empresa por medio del fraude o del engaño nunca se podrá justificar. No hay conflicto irresoluble entre la ética y la

maximización del valor de la empresa, pues la vía más segura hacia el incremento del valor de una empresa comienza con los productos y los servicios que satisfacen a los clientes. La buena reputación de las empresas es muy importante para la rentabilidad y para el valor de la empresa a largo plazo. la reputación es uno de los activos más importantes que poseen las empresas. (Verona Martel, 2013, p. 66)

La reputación cimentada sobre el comportamiento ético y socialmente responsable de la empresa reporta múltiples ventajas que inciden sobre la capacidad de la misma para crear valor, así: a) reduce la exposición a reclamaciones legales; b) mejora la posición competitiva, ya que puede atraer y retener a clientes rentables, a directivos y empleados capaces, a proveedores y socios industriales y también recursos financieros; c) mejora la posición contractual, ya que puede negociar en términos más favorables; y, d) Puede evitar situaciones de corrupción. (Cuervo, 2008, como se citó en Martel, 2013, pp. 66-67)

## *2.2 Estrategia*

Según Robbins y Coulter (2014, p. 238-241), la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones, puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. Los gerentes de todo tipo de organizaciones se ven afectados por constantes cambios de circunstancias, con el fin de enfrentar la incertidumbre resultante, emplean el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica, asimismo, las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales. La administración estratégica contribuye al logro de ese propósito.

La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 215)

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, pp. 230-239), el proceso de planeación estratégica implica:

- Desarrollar la visión, la misión y las metas
- Diagnosticar oportunidades y amenazas
- Diagnosticar fortalezas y debilidades
- Desarrollar estrategias
- Preparar el plan estratégico
- Preparar los planes tácticos
- Controlar y diagnosticar los resultados

Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 133) explica que la visión contesta la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?; la misión es la respuesta a la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?”. El enunciado de la misión debe llevar a los miembros de la organización a pensar y actuar en términos estratégicos todos los días. (Hellriegel, Jackson y Slocum 2009, p. 217)

Las metas de la organización se refieren a los resultados que los administradores y otras personas de una empresa han elegido y se han comprometido a alcanzar para la supervivencia de ésta y para su crecimiento a largo plazo (Hellriegel, Jackson y Slocum 2009, p. 218)

Para Sicard (2010, p. 153) no hay una definición completamente aceptada por unanimidad para estrategia. El concepto es muy antiguo, se remonta a la Grecia de Pericles (año 450 a.C.), y hasta mediados del siglo XX se aplicó exclusivamente a la actividad militar. En un principio, el título de “estratega” (strategos) se le daba al general en jefe de un ejército. Posteriormente, en tiempos de Alejandro Magno el concepto se amplió y vino a significar la capacidad de vencer al enemigo, la habilidad de gobernar.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012, PP. 130-138) explican que existen contradicciones respecto el término estrategia, algunos autores se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. El término estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas. Para ser efectivas, las estrategias deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras. La intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención se conserva a lo largo del tiempo y se enfoca en la esencia de ganar. Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas).

La estrategia puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide está la estrategia a nivel corporativo, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir, y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio. El segundo nivel de la jerarquía son las estrategias de negocio, que casi siempre

desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos. En el tercer nivel jerárquico se desarrollan las estrategias funcionales, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, P. 144)

Para Porter (2008, pp. 2-5), el posicionamiento -antiguamente la parte más importante de la estrategia- ha sido descartado como demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías de la actualidad. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

Cuando la estrategia corporativa de una organización abarca varias líneas de negocio, los gerentes pueden manejar el portafolio correspondiente mediante una herramienta conocida como matriz de portafolio corporativo. Esta matriz ofrece un marco de trabajo para comprender distintas áreas de negocio y ayuda a que los gerentes establezcan prioridades para asignar los recursos disponibles. La primera matriz de portafolio, la matriz BCG, fue desarrollada por el Boston Consulting Group. El concepto esencial era que las diversas líneas de negocio de una organización podían ser evaluadas y graficadas utilizando una matriz de  $2 \times 2$  para identificar cuáles ofrecían mayor potencial y cuáles únicamente consumirían los recursos de la empresa. El eje horizontal representa la participación de mercado (alta o baja) y el vertical indica el crecimiento de mercado previsto (alto o bajo). Cada unidad de negocio se evalúa mediante un análisis FODA, para luego ser colocada en una de las siguientes cuatro categorías: • Estrellas: Alta participación de mercado/alta tasa de crecimiento anticipado • Vacas lecheras: Alta participación de mercado/baja tasa de crecimiento anticipado •



Interrogaciones: Baja participación de mercado/alta tasa de crecimiento anticipado • Perros: Baja participación de mercado/baja tasa de crecimiento anticipado. Los perros tienen que ser vendidos o liquidados porque se caracterizan por una baja participación en mercados con una baja tasa de crecimiento anticipado. Por otro lado, los gerentes deben “ordeñar” a las vacas lecheras tanto como puedan, limitar cualquier nueva inversión en ellas y usar las grandes cantidades de efectivo generadas para invertir en las estrellas e interrogantes, que tienen un sólido potencial de mejora en cuanto a participación de mercado. Las inversiones de importancia que se hagan en las estrellas contribuirán a aprovechar el crecimiento del mercado y a mantener una alta participación en el mismo. Las estrellas, por supuesto, seguirán desarrollándose hasta descender, cuando sus mercados maduren y el crecimiento de las ventas se estanque, a la categoría de vacas lecheras. En realidad, la decisión más difícil para los gerentes se relaciona con las interrogantes. Después de analizarlas con todo cuidado, tendrán que vender algunas y proteger estratégicamente a otras que pudieran progresar hasta convertirse en estrellas. (Robbins y Coulter, 2014, p. 247)

### 2.3 Gestión

En toda agrupación humana es necesario un mínimo de organización. Una empresa, como conjunto de personas, cosas y actividades económicas, está sujeta a tal principio. Una empresa es una microsociedad con un cuerpo de normas y reglamentos, de costumbres y usos dentro de una estructura y una estratificación o jerarquía encaminadas a asignar a cada persona una actuación determinada. La organización de la empresa se integra en un plan dirigido enteramente a la realización de objetivos económicos y a la obtención de un mejor rendimiento en la actividad de las personas que la componen. Administrar una actividad, una empresa o una institución significa dirigirla, conducirla, o en otras palabras, gobernar el curso de su funcionamiento. Las tareas de administración suponen, por tanto, una actividad organizada y planificadora, a las que se añaden las funciones de control y dirección como formas de llevar a cabo y a buen término toda programación y organización previas.

De ese modo, las cuatro funciones que caracterizan a un buen administrador son: programación, organización, dirección y control. (Baldwin, 2010, pp. 13-14)

Para Rubio Domínguez (2012, pp. 7-8), toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos. En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial. El beneficio debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial; y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo. Es lo que prueba la capacidad del empresario de lograr sus objetivos. Este beneficio sirve de feedback o comentario y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevas formas de alcanzar buenos resultados dentro de un mercado competitivo, elevando a mayores niveles de creatividad el Marketing, el diseño del producto y su distribución. Todo negocio debe de potenciar al máximo sus posibilidades año tras año, es decir, obtener el mayor beneficio posible.

La Gestión Administrativa de la empresa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos. Es necesario tener presente; que al inicio de toda actividad empresarial o la puesta en marcha de una empresa; de los procesos establecidos teóricamente, a su inicio, se debe contar con una planificación; y, como acto seguido la organización. Organizada la empresa asume las acciones de la dirección; a fin de que ésta, coordine o interrelacione las actividades para alcanzar los

objetivos propuestos en la planificación, sin descuidar el permanente control. Frente a estas circunstancias, la planificación de actividades en la empresa, permite a la Gerencia, tomar las decisiones en forma sistemática y ordenada; y, en cada instancia los propósitos que persigue la empresa; sea ésta, comercial, industrial o de prestación de servicios. Gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, es un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; con el único propósito de alcanzar los objetivos propuestos en una empresa. (Casco, Garrido y Morán, 2017, p. SN)

El campo de la gestión se ha ampliado con los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún existiendo, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas. (Rubio Domínguez, 2012, p. 12)

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. La calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia. El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes. Esta armonización, significará fundamentalmente implicar a todos los elementos que intervienen en la gestión en la consecución de objetivos. La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos u provocados, - por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionada después -, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa. Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas; todo ello tendente a lograr los objetivos de la organización. Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige. (Rubio Domínguez, 2012, pp. 12-18)

Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique:

- El personal debe conocer con claridad qué se espera de ellos.
- El personal debe participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.
- El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.
- El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo

mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.

- El personal debe recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos. (Rubio Domínguez, 2012, pp. 18-19)

Si no existe una eficaz y cordial relación entre los responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa, todos los programas que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o programas futuros y tendrán a partir de ese momento más dificultad para obtener los recursos necesarios con el respaldo de la Dirección General. (Rubio Domínguez, 2012, p. 19)

La Gestión Estratégica Organizacional es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común. La proactividad hace referencia al estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles como herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que éste suceda. (Prieto, 2011, p. 81).

#### *2.4 Costo de Agencia*

De forma general las organizaciones modernas funcionan bajo el modelo de sociedades controladas por una Asamblea de Accionistas los cuales suelen ser los propietarios del capital de la

organización, quienes en última instancia poseen los derechos y obligaciones asociados a los límites legales que establezcan las regulaciones respectivas. Dicha Asamblea de Accionistas delega las responsabilidades de administración en un órgano subalterno a esta como lo es la Junta Directiva, la cual puede estar conformada por miembros internos o externos a la organización, y la cual dentro de sus funciones normalmente posee el nombramiento de los directores y auditores externos, entre otras funciones. (Soto, Padrón y Moya, 2022, p. 122).

Ross, Westerfield y Jaffe (2012, p. 14) explican que la relación entre los accionistas y los administradores recibe el nombre de relación de agencia. En todas estas relaciones siempre existe una posibilidad de conflicto de intereses entre el mandante y el agente. Tal conflicto se conoce como problema de agencia. Esta situación se da porque a los agentes también les preocupa su propia riqueza, la seguridad de sus empleos y los beneficios adicionales que reciben. Tales intereses pueden provocar que los gerentes tomen decisiones que no son consistentes con la maximización de la riqueza de los accionistas. (Gitman y Zutter, 2016, p. 21)

El conflicto de intereses entre los accionistas y los administradores se conoce con el término costos de agencia. Estos costos pueden ser indirectos o directos. Un costo de agencia indirecto es una oportunidad perdida. Los costos de agencia directos se presentan en dos formas: El primer tipo es un gasto corporativo que beneficia a la administración, pero que tiene un costo para los accionistas. El segundo tipo de costo de agencia directo es un gasto que surge de la necesidad de supervisar las acciones de los administradores. (Ross, Westerfield y Jaffe 2012, p. 14)

Asimismo, Martínez (2006, p. 1) explica que los “Costos de Agencia” son la destrucción de valor que se produce a nivel empresa, a consecuencia de la falta de alineación entre los intereses de los accionistas/propietarios de la empresa y los de sus gerentes/agentes en su rol de administradores. Está claro que bajo condiciones normales los accionistas/propietarios siempre intentarán maximizar

el valor de su compañía, con el consiguiente incremento de sus riquezas personales. No obstante, para el caso de los gerentes/agentes, este “incentivo” a maximizar el valor de la empresa para la cual trabajan, en algunas ocasiones se presenta un tanto difuso. Los Costos de Agencia en relación a una determinada empresa suelen adoptar, entre otras, las siguientes formas: realización de gastos innecesarios, contrataciones a precios por encima de los de mercado, dificultad de ascenso de buenos ejecutivos, emprendimiento de proyectos con riesgo excesivo, etc. Es decir, los gerentes/agentes abusan del poder de decisión del cual ocasionalmente gozan dentro de la organización con el objeto de lograr un beneficio propio (en detrimento de los accionistas/propietarios). Si bien los Costos de Agencia no pueden ser eliminados por completo, existe una serie de medidas tendientes a su minimización y a brindar una adecuada protección a los accionistas/propietarios.

Para Jensen y Meckling, 1976 como se citó en Marín Idárraga (2012, p. 63), el objetivo medular de la teoría de la agencia es analizar, desde la metáfora del contrato, las relaciones subyacentes entre el principal –quien delega el trabajo– y el agente –quien lo desempeña. En este sentido, para la teoría de la agencia la unidad de análisis es el contrato, que regula la relación entre el principal y el agente, y a partir del cual se busca evaluar la maximización del beneficio, entregando asunciones acerca de las personas, la organización y la información. (Marín Idárraga, 2012, p. 63)

Según Eisenhardt, 1989 como se citó en Marín Idárraga (2012, p. 66), en la teoría de la agencia, la empresa es una especie de artificio jurídico que sirve como nexo de una serie de interacciones contractuales denominadas relaciones de agencia en la que interactúan los dueños del capital (principal) y los directivos (agentes), en un contrato explícito o implícito por el cual se comprometen en la realización de una actividad de negocio. La empresa se concibe como un equipo cuyos miembros actúan para satisfacer sus propios intereses, pero que son conscientes que su futuro depende de la capacidad de supervivencia de su equipo en el proceso de competencia con otros equipos.

La contribución medular que entrega la teoría de la agencia al campo teórico de la administración, se puede resumir en: a) el tratamiento de la información que puede implicar conflictos de intereses por el oportunismo del agente y b) las implicaciones del riesgo en las relaciones contractuales principal-agente. (Marín Idárraga, 2012, p. 66). Las asimetrías informativas pueden dar lugar a que los agentes que buscan la maximización de su utilidad, persigan objetivos distintos a los acordados contractualmente. Una posibilidad alternativa para disminuir las fricciones derivadas de tales asimetrías, sería el establecimiento de un sistema de información que la distribuya efectivamente de forma clara, continua y consistente, aportando credibilidad a las actuaciones de los directivos, de modo que los inversionistas evalúen la empresa y su gestión a un bajo costo, lo cual reducirá los riesgos percibidos tanto para el agente como para el accionista. (Jensen y Meckling, 1976, como se citó en Marín Idárraga 2012, pp. 66-67). El principal es indiferente al riesgo específico o no sistemático de una inversión, el agente se ve directamente afectado por este. Esto porque el principal puede reducir su riesgo a cero diversificando su portafolio de inversiones. El agente, sin embargo, no puede diversificar su cartera puesto que su riqueza y estatus se derivan de su propio trabajo en la empresa. La empresa como un mix contractual, que se mantiene en una continua tensión entre actitudes de cooperación de sus participantes para la maximización del beneficio y comportamientos competitivos que se generan en su reparto. La gerencia debe arbitrar esta dinámica entre la creación de los sistemas de información y la gestión del riesgo contractual, de tal forma que cada participante obtenga una asignación que satisfaga sus intereses. (Marín Idárraga, 2012, pp. 67)

A su vez, de acuerdo con lo establecido por García, 2004 como se citó en Soto, Padrón y Moya (2022, p. 123), la teoría de agencia se sustenta en ciertas hipótesis como asumir:

- que los individuos en una empresa tienen racionalidad limitada,



- que los participantes actúan de manera oportunista, ya que buscan maximizar su beneficio personal, entrando en ocasiones en conflicto los intereses entre propietarios y gestores
- que las partes involucradas en la relación de agencia tienen diferente grado de aversión al riesgo
- que la información disponible por las partes no tiene por qué ser completa y simétrica

De acuerdo con Coles, McWilliams y Sen 2001 como se citó en Marín Idárraga (2012, pp. 67-69), existen dos categorías importantes de mecanismos de control del comportamiento del agente, con el fin de alinear los intereses de los accionistas (principal) con el directivo (agente). En este sentido se citan:

- a) los mecanismos de monitoreo organizacional que incluyen la estructura de propiedad y la estructura de dirección. Se utilizan para supervisar las actividades de los directivos. Para ello se emplean tres: la estructura de dirección de la firma, la composición del cuadro directivo y la propiedad de las acciones de los miembros del cuadro directivo. En cuanto a la estructura de dirección, las empresas que separan las posiciones del directivo, que a la vez es miembro de la junta directiva, tienen mejor desempeño que las empresas que los mantienen unidos. Esta premisa se fundamenta en el hecho de que el accionista-directivo concentra demasiado poder, que implicará una toma de decisiones en su beneficio y en detrimento del resto de accionistas. A propósito de la composición del consejo directivo, exponen la hipótesis que las empresas que tienen una mayor proporción de directivos externos al servicio de la junta directiva, tendrán mejor desempeño que aquellas con una mayoría de gerentes que tienen asiento en la junta directiva. Esto sugiere que es mejor separar la estructura de propiedad de la estructura de dirección y contratar profesionales externos para monitorear la

actuación del gerente, buscando así reducir su oportunismo. En relación con la estructura de propiedad de las acciones, introducen la hipótesis de que las empresas en donde los directivos tienen una alta propiedad de ellas, tendrán mejor desempeño que las empresas en donde esta proporción es baja, puesto que esto incrementa su propiedad y riqueza particular, reduciéndose el problema de agencia.

- b) Los mecanismos de alineación de incentivos que incluyen la compensación del directivo y la estructura de propiedad. Las empresas que emplean planes de compensación positivamente correlacionados con la creación de valor, tendrán mejor desempeño que aquellas firmas en donde la compensación del directivo no está atada a la creación de valor. Con base en la estructura de propiedad, se plantea la hipótesis que cuando el nivel de propiedad del directivo aumenta, el desempeño de la empresa también incrementará, esto en razón a que la riqueza particular del directivo tendrá una fuerte dependencia del valor de la firma. A mayor tiempo de permanencia del directivo en su posición, mayor será el desempeño de la empresa, esto debido a que la buena gestión de este se verá recompensada con mayor estabilidad y continuidad.

A su vez, Soto, Padrón y Moya (2022, pp. 126-127) explican que cuando los agentes son los líderes que actúan en las organizaciones, su estilo de liderazgo afecta los costos de agencia y la retroalimentación.

## *2.5 Rentabilidad*

La rentabilidad es la diferencia entre los ingresos y gastos como también es el retorno sobre la inversión, siendo una evaluación para la gestión, medida a través de las ventas, activos y capital. (Salluca y Correa, 2015, p. 40).

Para el autor, De Jaime Eslava (2016, pp. 27-28), la definición y cálculo de la rentabilidad, requiere diferenciar si se trata de un nuevo negocio empresa que se está pensando en lanzar en el mercado, o bien se trata de una empresa, startup o pyme que ya está en explotación o funcionamiento. Para ambas alternativas, en la práctica se utilizan básicamente 2 métodos de cálculo:

- **El método de descuento de flujos de fondos o de caja de los resultados incluidos en el plan económico financiero.** Se basa en las cifras contenidas en el plan económico financiero, comparando los flujos de fondos y resultados que se estima se van a generar y a unas determinadas tasas de descuento, con la inversión que haya que realizar, y dicha comparación se obtienen los valores de referencia de su rentabilidad. Muy adecuado, en consecuencia, para aplicar en proyectos de nuevos negocios o nuevos proyectos de inversión en una pyme.
- **El método de ratios basado en índices económico-financieros obtenidos de los estados financieros.** Se basa en el cálculo y análisis de determinadas ratios de gestión a partir de las cifras contenidas en los estados financieros. permiten obtener referencias sobre la rentabilidad tanto de proyectos futuros, bien sea de lanzamiento de un nuevo negocio pyme, como igualmente se pueden aplicar a nivel global de una empresa que ya esté en funcionamiento y con ratios de su evolución pasada o histórica, es decir, con la técnica o método de ratios, se pueden establecer evaluaciones, tanto de futuro como históricos.

Brigham y Ehrhardt (2018, pp. 114-115), explica que la rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados operativos. Asimismo, las razones de rentabilidad que expone el autor son las siguientes:

- **Margen de utilidad neta.** También llamado margen de utilidad sobre ventas o simplemente margen de utilidad, se calcula al dividir la utilidad neta entre las ventas.
- **Margen de utilidad de operación.** Identifica la manera en la que una empresa se desempeña respecto a sus operaciones, antes de que se considere el efecto de los gastos por concepto de intereses.
- **Margen de utilidad bruta.** Identifica la utilidad bruta por unidad monetaria de ventas, antes de restar cualesquiera otros gastos.
- **Razón del potencial para generar utilidades (BEP).** Se calcula al dividir las utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT) entre el activo total. Esta razón muestra el potencial para generar utilidades de los activos de la empresa antes de la influencia de los impuestos y el apalancamiento, y es útil para comparar empresas con situaciones fiscales diferentes y niveles distintos de apalancamiento financiero.
- **Rendimiento sobre el activo total (ROA).** La razón de utilidad neta a activo total (return on total assets, ROA) mide el rendimiento sobre el activo total (ROA) después de intereses e impuestos. Esta razón también se denomina rendimiento sobre los activos y se define como utilidad neta sobre activos totales.
- **Rendimiento sobre el capital accionario común (ROE).** La razón de utilidad neta a capital accionario común mide el rendimiento sobre el capital accionario común (ROE), que a menudo se llama sólo rendimiento sobre el capital contable y se define como utilidad neta sobre capital común.

## 2.6 Universidad Privada

La Constitución Política del Estado [CPE] 15 de diciembre de 2007 (Bolivia, pp.33-35) establece que la educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. La educación superior está conformada por las universidades, las escuelas superiores de formación docente, y los institutos técnicos, tecnológicos y artísticos, fiscales y privados. Las universidades privadas se registrarán por las políticas, planes, programas y autoridades del sistema educativo. Su funcionamiento será autorizado mediante Decreto Supremo, previa verificación del cumplimiento de las condiciones y requisitos establecidos por la ley. Las universidades privadas estarán autorizadas para expedir diplomas académicos. Los títulos profesionales con validez en todo el país serán otorgados por el Estado. En las universidades privadas, para la obtención de los diplomas académicos en todas las modalidades de titulación, se conformarán tribunales examinadores, que estarán integrados por docentes titulares, nombrados por las universidades públicas, en las condiciones establecidas por la ley. El Estado no subvencionará a las universidades privadas.

Congruentemente, la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, 20 de diciembre 2010 (Bolivia, pp. 1-2; 17-25) establece que el Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial, y la educación superior de formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación. El sistema educativo está compuesto por las instituciones educativas fiscales, instituciones educativas privadas y de convenio. Se reconoce y respeta el funcionamiento de unidades educativas privadas, en todos los niveles y modalidades, que se rigen por las políticas, planes, programas y autoridades del Sistema Educativo Plurinacional. El Estado garantiza su funcionamiento previa verificación de las condiciones y cumplimiento de los requisitos establecidos en reglamentación

específica aprobada por el Ministerio de Educación. La Educación Superior de Formación Profesional es el espacio educativo de recuperación, generación y recreación de conocimientos y saberes, expresada en el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la investigación y la innovación, que responde a las necesidades y demandas sociales, económicas, productivas y culturales de la sociedad y del Estado Plurinacional. La Educación Superior de Formación Profesional comprende: a) Formación de Maestras y Maestros. b) Formación Técnica y Tecnológica. c) Formación Artística. d) Formación Universitaria. La Formación Superior Universitaria es el espacio educativo de la formación de profesionales, desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país expresado en sus dimensiones política, económica y sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional. Los niveles y grados académicos reconocidos son: 1. Pre grado: a) Técnico Superior. b) Licenciatura. 2. Post grado: a) Diplomado. b) Especialidad. c) Maestría. d) Doctorado. e) Post doctorado. Las Universidades reconocidas por el Estado Plurinacional de Bolivia son: a) Universidades Públicas Autónomas. b) Universidades Privadas. c) Universidades Indígenas. d) Universidades de Régimen Especial. Las Universidades Privadas son instituciones académico científicas de formación profesional y de investigación; generan conocimientos a partir del desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, responden a las necesidades y demandas sociales y productivas de las regiones y del país, se rigen por las políticas, planes, programas y autoridades del Sistema Educativo Plurinacional. Los objetivos de las Universidades Privadas son: 1. Desarrollar programas de formación profesional de acuerdo a las necesidades socioeconómicas y productivas de las distintas regiones y del país; las políticas en conformidad con los lineamientos y normativas establecidas por el Ministerio de Educación. 2. Contribuir con la formación de profesionales en función de las demandas y tendencias del sector productivo y de las necesidades locales, regionales y nacionales. 3. Contribuir al desarrollo de la ciencia, investigación, tecnología e innovación en el marco de las demandas y tendencias del sector

productivo y sociocultural en el ámbito local, regional y nacional del Estado Plurinacional. Las Universidades Privadas no serán subvencionadas por el Estado Plurinacional.

A su vez, el Reglamento General de Universidades Privadas, aprobado por Decreto Supremo N° 1433 de 12 de diciembre de 2012 (Bolivia, p. 14) establece que las Universidades Privadas son instituciones académicas, científicas de formación profesional y de investigación, que se constituyen en personas jurídicas de derecho privado, orientadas a cumplir con una función social y se rigen por las políticas, planes, programas y autoridades del Sistema Educativo Plurinacional. Se constituyen o se sustentan en Fundaciones, Asociaciones Civiles de acuerdo con el Código Civil, o en su caso como Sociedades Anónimas de conformidad con las prescripciones del Código de Comercio. Las Personas Jurídicas o entes patrocinantes, deberán explicitar en los documentos de constitución su misión, visión y objetivo principal orientados hacia la educación superior. Son objetivos de las Universidades Privadas: a. La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, tecnología y cultura; b. La preparación profesional para el ejercicio de actividades que exijan la creación, innovación y aplicación científica en las diferentes áreas de formación; c. La difusión, la valoración y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico; d. La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida. Las Universidades privadas, no serán subvencionadas por el Estado, debiendo por lo tanto financiar sus actividades con recursos propios y deberán desarrollar sus actividades con responsabilidad social, con igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna índole.

### 3. Capítulo III: Marco Práctico

Para la obtención de información se realizaron entrevistas a los primordiales agentes de la Universidad Privada orientadas a identificar los costos de agencia y lineamientos para la gestión de estos.

El método de la investigación es inductivo pues a partir de premisas particulares se genera conclusiones generales.

Respecto el tipo de investigación esta es:

- Exploratoria, debido a que el tema de investigación ha sido poco estudiado.
- Descriptiva, en virtud que especifica propiedades importantes de las universidades privadas.
- Sincrónica, por el tiempo corto en que se efectúa la investigación.
- Propositiva, a partir de los resultados del estudio se propone soluciones.
- De campo, al trabajar en el ambiente natural en que conviven las personas sujeto a estudio.

El universo de estudio son las universidades privadas de Bolivia, sin embargo, por acceso a la información, el alcance se circunscribe es una Universidad Privada cuyo nombre se mantiene en reserva a solicitud expresa de esta en resguardo de confidencialidad.

Por el alcance, no se determina una muestra, se trabajará con toda la población de agentes primordiales de la Universidad:

- Rector



- Asesor Financiero
- Asesor Económico
- Jefe de Finanzas
- Vicerrector Académico Nacional
- Vicerrector Sede La Paz
- Director Académico Sede La Paz
- Directores de Carrera Sede La Paz

La fuente de información es primaria, debido a que la técnica de recolección de información es la entrevista semiestructurada.

A continuación, la guía de entrevista aplicada:

Cargo: \_\_\_\_\_

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

Nota: Si la respuesta fuese negativa o dubitativa se debe aclarar:

Los accionistas suelen contratar agentes para que administren sus empresas y los representen.

La relación entre los accionistas y los administradores contratados por los primeros recibe el nombre de relación de agencia. En todas estas relaciones siempre existe una posibilidad de conflicto de intereses entre el mandante y el agente. Tal conflicto se conoce con el término costos de agencia que se traduce en oportunidades perdidas, gastos corporativos que benefician a la administración, pero no a los accionistas y, gasto que surge de la necesidad de supervisar a los administradores. Esta situación genera ineficiencia en las operaciones que afectan los índices de rentabilidad.

Según el Reglamento General de Universidades Privadas, las universidades privadas se constituyen como Sociedades Anónimas en conformidad con el Código de Comercio y no son subvencionadas por el Estado, debiendo por lo tanto financiar sus actividades con recursos propios, ello implica que deben ser capaces de generar ingresos que cubran sus gastos y permitan la recuperación de inversión de los accionistas para futuras reinversiones en educación.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

Nota: Se debe hacer énfasis en procedimientos formalizados.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Nota: Si la respuesta fuese dubitativa se debe utilizar ejemplos para aclarar.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

La pregunta **a)** pretende identificar el nivel de conocimiento que tiene el agente respecto a los costos de agencia, en caso de no tener los conocimientos necesarios se realiza una breve

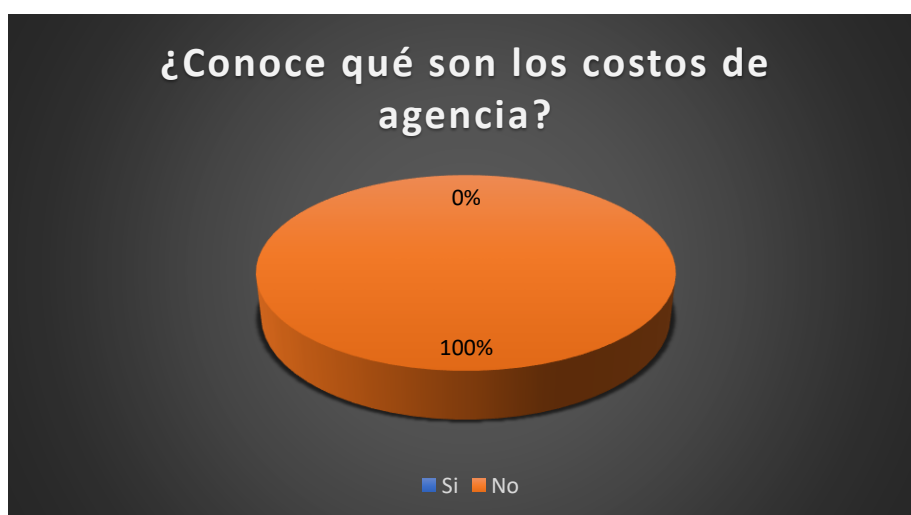
explicación para así poder continuar con la entrevista. La pregunta **b)** indaga sobre la existencia o no de estrategias de gestión formalizadas para la gestión de costos de agencia en la Universidad Privada. Las preguntas **c)** y **d)** identifican costos de agencia y lineamientos para la gestión de estos.

La transcripción de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, pueden apreciarse en ANEXO 1.

Las entrevistas transcritas, fueron tabuladas y categorizadas (Ver ANEXO 2). A continuación, se exponen los resultados obtenidos.

Como se puede advertir en el siguiente gráfico, el 100% de entrevistados indicaron no conocer qué son los costos de agencia, por lo que se tuvo que explicar sobre estos.

**Gráfico 1 Conocimiento de Costos de Agencia**



Nota: Elaboración propia

El 75 % afirmó que la Universidad cuenta parcialmente con procedimientos para control de costos de agencia, en tanto que el 25 % afirmó que no se cuentan con estos procedimientos. Los motivos por los cuales se afirma que se tiene parcialmente estos procedimientos se deben a que no

están formalizados, sin embargo, Administración controla que los gastos e inversiones en insumos y activos sean pertinentes y adecuados en concepto, cantidad y precio. A continuación, el gráfico resumen:

**Gráfico 2 Existencia de Procedimientos Formalizados para Gestionar Costos de Agencia**



Nota: Elaboración propia

Conforme el marco teórico, se categorizó en tres los tipos de costos de agencia (Ingresos / beneficios no percibidos, Gastos no necesarios y Costos de Control) que expresaron los entrevistados existen en la Universidad, a continuación, el gráfico resumen de resultados:

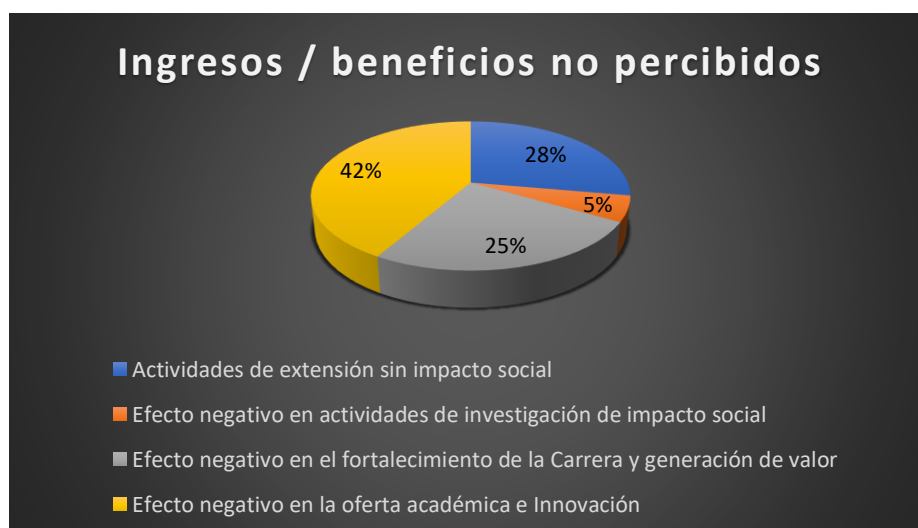
**Gráfico 3 Identificación de Costos de Agencia Relevantes de la Universidad**



Nota: Elaboración propia

La categoría 1, ingresos/beneficios que deja de percibir la Universidad, es la más frecuente con 68% de recurrencia, los factores que propician esta categoría son: Actividades de extensión sin impacto social, efecto negativo en actividades de investigación de impacto social, efecto negativo en el fortalecimiento de la Carrera y generación de valor y, efecto negativo en la oferta académica e Innovación. En el siguiente gráfico se aprecia la frecuencia de estos factores:

**Gráfico 4 Distribución Costo de Agencia por Ingresos / Beneficios no Percibidos**



Nota: Elaboración propia

El Efecto negativo en la oferta académica e Innovación se debe a tiempo utilizado en controles que impiden que el Director de Carrera piense cómo ser más eficiente y aprovechar oportunidades no exploradas de: nuevos programas académicos (nuevas carreras), nuevos mercados físicos y virtuales, nuevas sedes, ampliación de oferta académica a ciudades intermedias. En otros casos, no se presentan los espacios para dar criterios de mejorar la oferta académica. Por otro lado, el otorgar comisiones “planas” por estudiante matriculado en postgrado, implica que el esfuerzo de ventas se realice solamente hasta alcanzar el punto de equilibrio, sin embargo, por encima del punto de equilibrio es cuando se genera mayor rentabilidad.

La realización de actividades de extensión sin impacto social, ocasionan que la Universidad deje de percibir ingresos y esfuerzo institucional (horas hombre, hora ambiente, horas equipos) no valorados por la sociedad. Asimismo, tienen un proceso muy burocrático que desalienta su realización.

El efecto negativo en el fortalecimiento de la Carrera y generación de valor ocurre por controles burocráticos que restan tiempo a la realización de tareas que generan valor y afectan en la gestión de convenios, afiliaciones, membresías, internacionalización y apoyo a Marketing para difundir las carreras a la sociedad.

Otra oportunidad perdida es el efecto negativo por carencia de investigación de impacto social.

La categoría 3, costos del control, representa el 19%, los entrevistados refieren que los controles existentes (se analizan los pedidos y se controlan los gastos), la cultura de ahorro y eficiencia, realización de solicitudes de compra utilizando criterio profesional y académico debidamente justificado, dificultan la generación de gastos adicionales no necesarios. Asimismo, el hacer que cada funcionario sea responsable del equipo asignado promueve el cuidado de este. Existen gastos por

control, pero son necesarios. Sin embargo, existen controles burocráticos (por descarte académicos) que impactan negativamente en oferta académica e innovación, fortalecimiento de la Carrera y generación de valor, actividades de extensión e investigación.

La categoría 2, gastos no necesarios (que generan valor al agente, pero no a la empresa), representa tan solo el 13 %, esta situación se debe a que existen controles administrativos para la ejecución de gastos, sin embargo, la Universidad debe mejorar controles relacionados a la designación docente y uso de capacidad instalada:

**Gráfico 5 Distribución Costo de Agencia por Gastos no Necesarios**



Nota: Elaboración propia

En relación a sugerencias para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad, se recibieron diversas respuestas que fueron agrupadas en función a coincidencias, en el siguiente gráfico se aprecian los resultados:

**Gráfico 6 Estrategias Sugeridas para Gestionar Costos de Agencia Relevantes**



Nota: Elaboración propia

El 38% de las respuestas sugieren que la estrategia para gestionar los costos de agencia es el salario emocional, se debe fomentar la investigación, generación de convenios, afiliaciones y membresías, mejorar el nivel académico con la internacionalización, el fomentar esas actividades es un incentivo en sí mismo. Se debe cuidar las emociones de los colaboradores, otorgar premios (no necesariamente en dinero) por logro de objetivos/métricas, se deben dar incentivos para mantener el compromiso de los directores.

El 28% de las respuestas hace referencia a capacitación y espacios de desarrollo como estrategia para la gestión de costos de agencia. Esto implica:

- Capacitar al Director de Carrera en aspectos financieros, pero sin descuidar aspectos académicos; indicadores y objetivos de la Universidad alineados a la visión de esta; generación de actividades de extensión con impacto social; una adecuada lectura del



mercado de cada carrera; principios, valores, autodesarrollo, promoción de eficiencia y trabajo en equipo.

- Identificar funcionarios que generan valor y fomentar el emprendedurismo, la innovación, aprovechar ágilmente las oportunidades.
- Realizar encuentros por carreras para innovar y aportar con ideas (que no se fuguen ideas de mejora) y eso llevar a encuentros nacionales.

Controles eficientes representa 26% de las respuestas de la entrevista, implica controles eficientes orientados a generar valor utilizando tecnología, se debe liberar tiempo para destinarlo a la innovación, promover procesos y procedimientos ágiles evitando la sobrecarga de trabajo.

El 8% de las respuestas plantean una relación ganar-ganar entre el agente y el principal como estrategia de gestión de costos de agencia, esto requiere otorgar premios o bonificaciones al Director por la realización de actividades de extensión (siempre y cuando esto no lo distraiga de la gestión académica) y pago de comisiones diferenciadas en Postgrado cuando se supere el nivel punto de equilibrio más utilidad deseada.

### *3.1 Conclusiones Generales de la Investigación*

Se logró cumplir con el objetivo general y específicos de la investigación, así como se pudo establecer una posición respecto a la hipótesis planteada.

#### **Objetivo General:**

El objetivo general de la investigación fue proponer estrategias de gestión de costos de agencia para mejorar el índice de rentabilidad de las universidades privadas. Este objetivo se logró

satisfactoriamente. A través de las entrevistas realizadas a los agentes primordiales de la Universidad Privada en estudio, se identificaron los costos de agencia que afectan su rentabilidad y se propusieron estrategias concretas para gestionar estos costos y mejorar su rentabilidad.

### **Objetivos Específicos:**

Análisis teórico-conceptual: Se logró identificar y comprender los conceptos clave relacionados con estrategias, gestión, costos de agencia y rentabilidad, lo que proporcionó la base teórica necesaria para abordar el problema de investigación.

Identificación de costos de agencia: Se identificaron tres categorías principales de costos de agencia que afectan la rentabilidad de la Universidad Privada en estudio: ingresos/beneficios no percibidos, gastos no necesarios y costos de control.

Diseño de estrategias: Se propusieron diversas estrategias para gestionar los costos de agencia identificados, incluyendo el salario emocional, la capacitación y el desarrollo, los controles eficientes y la relación ganar-ganar entre el agente y el principal.

### **Hipótesis:**

La validación de la hipótesis se apoya en la evidencia recopilada a través de las entrevistas. La falta de conocimiento sobre los costos de agencia, la carencia de procedimientos formalizados, la identificación de ingresos no percibidos y gastos no necesarios, y la necesidad de implementar estrategias efectivas, refuerzan la hipótesis de que la ausencia de estrategias de gestión de costos de agencia afecta la rentabilidad de las universidades privadas. Por lo tanto, se acepta la hipótesis

planteada. Confirmando que la gestión ineficaz de los costos de agencia es un factor crucial que impacta negativamente la rentabilidad institucional

#### **Nuevos Conocimientos:**

La investigación proporcionó nuevos conocimientos sobre los costos de agencia en el contexto de una Universidad Privada en Bolivia. Se identificaron tres categorías principales de costos de agencia y se destacó la importancia de la capacitación, el salario emocional y los controles eficientes como estrategias para gestionar estos costos.

#### **Aplicaciones Prácticas:**

Los resultados obtenidos tienen aplicaciones prácticas significativas para la gestión de universidades privadas. Las estrategias propuestas pueden ayudar a mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa de las universidades, lo que a su vez puede beneficiar a los accionistas, administradores, estudiantes y la sociedad en general.

#### **Reflexión sobre Investigaciones Futuras:**

A pesar de los logros de la investigación, existen áreas que podrían ser objeto de futuras investigaciones. Por ejemplo, sería interesante profundizar en la relación entre la gestión de costos de agencia y la calidad educativa en las universidades privadas, así como explorar cómo las estrategias de gestión de costos de agencia pueden adaptarse a diferentes contextos culturales y económicos. Además, sería útil investigar cómo las universidades privadas pueden medir y evaluar el impacto de estas estrategias en su rentabilidad a largo plazo. Estos temas podrían contribuir a enriquecer la

comprensión de la gestión financiera en el ámbito educativo y a mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las universidades privadas en general.

## 4. Capítulo IV: Propuesta

### 4.1 Objetivo

Proponer estrategias de gestión de costos de agencia para mejorar el índice de rentabilidad de las universidades privadas.

### 4.2 Alcance

La propuesta se realiza para una universidad privada con Sede Académica en La Paz. (Por requerimiento expreso de la Universidad sujeta a estudio, se guardará confidencialidad con su nombre), sin embargo, puede ser adaptada y adoptada por otras universidades privadas.

### 4.3 Resumen Ejecutivo

Para cada una de las tres categorías de costos de agencia definidas en el marco teórico, se han identificado costos específicos a partir de las entrevistas realizadas. Estos costos de agencia son gestionados a través de estrategias delineadas en el presente capítulo, cuyos efectos se manifiestan en el estado de resultados y, consecuentemente, inciden en la rentabilidad. A continuación, se presenta un gráfico que visualiza esta interrelación:

Gráfico 7 Esquema de Elaboración de Propuesta



Nota: Elaboración propia

En la siguiente tabla se puede apreciar el resumen de la propuesta

**Tabla 1**  
**Matriz Resumen de Propuesta**

| CATEGORÍA DE COSTO DE AGENCIA       | COSTO DE AGENCIA IDENTIFICADO   | ESTRATEGIA DE GESTIÓN  | EXPLICACIÓN DEL EFECTO   | EFFECTO EN ESTADOS DE RESULTADOS  | EFFECTO EN ÍNDICES DE RENTABILIDAD   |
|-------------------------------------|---|--|--|---|--------------------------------------|
| Ingresos / beneficios no percibidos | Efecto negativo en la oferta académica e Innovación                       | - Salario emocional<br>- Capacitación/espacios de desarrollo<br>- Controles eficientes<br>- Relación ganar-ganar | <p>El salario emocional actúa como un motivador para los agentes, estimulándolos a generar ideas y acciones que identifiquen las necesidades de oferta académica e innovación.</p> <p>La capacitación y la creación de espacios donde los agentes puedan generar y aplicar criterios de mejora promueven un aumento en la oferta académica e innovación.</p> <p>La implementación de controles eficientes permite que los agentes dispongan de más tiempo para reflexionar sobre cómo mejorar la eficiencia y aprovechar oportunidades no exploradas, como la creación de nuevos programas académicos, la incursión en nuevos mercados físicos y virtuales, la apertura de nuevas sedes y la ampliación de la oferta académica en ciudades intermedias. Este enfoque se traduce en un aumento en el número de estudiantes, así como en ingresos para invertir en infraestructura.</p> <p>La aplicación de comisiones diferenciadas a partir del punto de equilibrio en programas de postgrado implica una motivación adicional para los agentes, lo que se traduce en un esfuerzo de ventas más enérgico que puede generar más estudiantes, mayores ingresos y una mayor rentabilidad.</p> | Incremento de ingresos a través de incremento de estudiantes nuevos.  | Incremento en índice de rentabilidad |
|                                     | Actividades de extensión sin impacto social                               | - Salario emocional<br>- Capacitación/espacios de desarrollo<br>- Controles eficientes<br>- Relación ganar-ganar | <p>El salario emocional actúa como un motivador para que el agente realice actividades de extensión con impacto social.</p> <p>La capacitación y la creación de espacios para el desarrollo de estas actividades reducen la ansiedad y el temor asociados con su ejecución, al transmitir y generar conocimiento para su eficaz realización.</p> <p>Los controles eficientes permiten al agente disponer de tiempo para planificar y ejecutar actividades de extensión con impacto social.</p> <p>Una relación ganar-ganar, donde el agente recibe como bonificación un porcentaje de la utilidad generada en la actividad de extensión, motiva a su realización. Sin embargo, es necesario establecer límites para evitar incentivos perversos que puedan llevar al agente a descuidar otras responsabilidades.</p>   | Incremento de ingresos a través de incremento de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos.<br>Incremento de ingresos por participación en actividades de extensión. | Incremento en índice de rentabilidad |
|                                     | Efecto negativo en el fortalecimiento de la Carrera y generación de valor | - Salario emocional<br>- Capacitación/espacios de desarrollo<br>- Controles eficientes                           | El salario emocional actúa como un incentivo para que el agente genere ideas y acciones que fortalezcan la carrera y generen valor. Para lograr esto, es necesario implementar controles que no sean burocráticos. Además, se requiere ofrecer capacitación y crear espacios de desarrollo que permitan llevar a cabo tareas que generen valor, gestionar convenios, afiliaciones, membresías, internacionalización y brindar apoyo al marketing para difundir la carrera a la sociedad.   | Incremento de ingresos a través de incremento de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos.  | Incremento en índice de rentabilidad |
|                                     | Efecto negativo en actividades de investigación de impacto social         | - Salario emocional<br>- Capacitación/espacios de desarrollo<br>- Controles eficientes                           | El salario emocional motiva al agente a realizar investigaciones de impacto social. La capacitación y la creación de espacios para el desarrollo de estas investigaciones reducen la ansiedad y el temor asociados con su ejecución, al transmitir y generar conocimiento para su eficaz realización. Los controles eficientes permiten al agente disponer de tiempo para planificar y ejecutar investigaciones de impacto social. La realización de actividades de investigación de impacto social no solo permite posicionar positivamente a la Universidad, atrayendo nuevos estudiantes y reteniendo a los antiguos, sino que también se traduce en un incremento de los ingresos.   | Incremento de ingresos a través de incremento de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos.  | Incremento en índice de rentabilidad |

| CATEGORÍA DE COSTO DE AGENCIA | COSTO DE AGENCIA IDENTIFICADO           | ESTRATEGIA DE GESTIÓN   | EXPLICACIÓN DEL EFECTO   | EFFECTO EN ESTADOS DE RESULTADOS  | EFFECTO EN ÍNDICES DE RENTABILIDAD   |
|-------------------------------|---|---|--|---|--------------------------------------|
| Gastos no necesarios          | Uso no eficiente de capacidad instalada | - Capacitación/espacios de desarrollo<br>- Controles eficientes | La capacitación y los espacios de desarrollo fomentan la conciencia sobre el uso eficiente de los activos, así como la elaboración de guías de laboratorio que promueven el uso racional de insumos, garantizando siempre la calidad académica.<br><br>El establecimiento de controles eficientes en el uso de activos contribuye a reducir los gastos innecesarios directos, como los insumos de laboratorio y la depreciación de equipos, así como los gastos indirectos, como el consumo de energía eléctrica, el desgaste de los ambientes y los costos de limpieza. | Reducción de gastos directos (insumos de laboratorio y depreciación de equipos de laboratorio) y gastos indirectos (Energía Eléctrica, desgaste de ambientes, limpieza, etc.) | Incremento en índice de rentabilidad |
|                               | Ineficiencia en la designación docente  | - Capacitación/espacios de desarrollo<br>- Controles eficientes | La capacitación y los espacios de desarrollo fomentan la conciencia sobre la eficiencia en la designación docente, evitando exceder el límite de estudiantes establecido en el Reglamento General de Universidades Privadas y evitando la creación de paralelos innecesarios.<br><br>El establecimiento de controles eficientes en la designación docente garantiza la calidad académica, reduce los gastos en sueldos docentes y evita multas por exceder el límite de capacidad en el aula.  | Reducción de gastos de sueldos y multas   | Incremento en índice de rentabilidad |
| Costos de Control             | Costos de control                       | - Controles eficientes  | Los controles eficientes liberan tiempo del agente para que pueda dedicarse a mejorar la oferta académica e innovación, fortalecer la carrera y generar valor, así como para llevar a cabo actividades de extensión e investigación con impacto social.  | Incremento de ingresos a través de incremento de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos.  | Incremento en índice de rentabilidad |

Nota: Elaboración propia



#### 4.4 Desarrollo de la Propuesta

A partir de los resultados obtenidos en el marco práctico, sugieren las siguientes estrategias para gestionar los costos de agencia:

- Salario emocional, con 38% de frecuencia.
- Capacitación/espacios de desarrollo con 28% de frecuencia.
- Controles eficientes con 26% de frecuencia.
- Relación ganar-ganar con 8% de frecuencia.

A continuación, se procede a desarrollar cada una de las estrategias:

##### 4.4.1 Salario Emocional

La estrategia salario emocional consiste en otorgar premios a los agentes, distintos a los monetarios (reconocimiento público, cartas de agradecimiento, viajes pagados por la Universidad, cenas para el equipo de trabajo, etc.) por objetivo institucional alcanzado, reforzando positivamente su conducta y alineando sus intereses particulares con los intereses institucionales, disminuye los costos de agencia de:

- Efecto negativo en la oferta académica e innovación. Motivar al agente para que genere ideas y acciones orientadas a identificar necesidades de oferta académica e innovación. El resultado es mayor cantidad de estudiantes, incremento de ingresos e incremento de índice de rentabilidad.
- Actividades de extensión sin impacto social. Motivar al agente a realizar actividades de extensión de impacto social. Permite, además de obtención de ingresos por las actividades

realizadas, posicionar positivamente a la Universidad propiciando la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento ingresos e incremento en índice de rentabilidad.

- Efecto negativo en el fortalecimiento de la Carrera y generación de valor. Motivar que el agente genere ideas y acciones de fortalecimiento de la Carrera y generación de valor (gestión de convenios, afiliaciones, membresías, internacionalización y apoyo a Marketing para difundir la carrera a la sociedad). El resultado es la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento de ingresos e incremento en índice de rentabilidad.
- Efecto negativo en actividades de investigación de impacto social. Motiva al agente a realizar investigaciones de impacto social. El resultado es la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento ingresos e incremento en índice de rentabilidad.

#### 4.4.2 Capacitación/Espacios de Desarrollo

La estrategia capacitación/espacios de desarrollo, consiste en generar espacios de aprendizaje en aspectos que por su formación de origen desconocen o ignoran los agentes, pero también propician espacios de aporte de ideas innovadoras, de desarrollo, de fortalecimiento académico, donde se creen eficiencias y sinergias entre carreras, facultades y sedes. Disminuye los costos de agencia de:

- Efecto negativo en la oferta académica e innovación. Capacitar y establecer espacios en que los agentes generen y ejecuten criterios de mejora de oferta académica e innovación.

El resultado es mayor cantidad de estudiantes, incremento de ingresos e incremento de índice de rentabilidad.

- Actividades de extensión sin impacto social. La capacitación y establecimiento de espacios de desarrollo para la realización de actividades de impacto social, disminuye ansiedad y temor de realizar estas actividades toda vez que se transmite y genera conocimiento para su eficiente realización. Permite, además de obtención de ingresos por las actividades realizadas, posicionar positivamente a la Universidad propiciando la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento ingresos e incremento en índice de rentabilidad.
- Efecto negativo en el fortalecimiento de la Carrera y generación de valor. La capacitación y espacios de desarrollo posibilitan la realización de tareas que generan valor, la gestión de convenios, afiliaciones, membresías, internacionalización y apoyo a Marketing para difundir la carrera a la sociedad. El resultado es la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento de ingresos e incremento en índice de rentabilidad.
- Efecto negativo en actividades de investigación de impacto social. La capacitación y establecimiento de espacios de desarrollo para la realización de investigaciones de impacto social disminuyen ansiedad y temor de realizar estas actividades toda vez que se transmite y genera conocimiento para su eficiente realización. El resultado es la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento ingresos e incremento en índice de rentabilidad.
- Uso no eficiente de capacidad instalada. La Capacitación/espacios de desarrollo permite desarrollar conciencia de uso eficiente de activos, así como el desarrollo de guías de

laboratorios (que derivan en uso de insumos) con espíritu de ahorro, pero siempre velando por calidad académica. El resultado es la reducción de gastos directos (insumos de laboratorio y depreciación de equipos de laboratorio) y gastos indirectos (energía eléctrica, desgaste de ambientes, limpieza, etc.) que afectan positivamente en el índice de rentabilidad.

- Ineficiencia en la designación docente. La Capacitación/espacios de desarrollo permiten desarrollar conciencia de eficiencia en la designación docente orientada a no superar el límite de estudiantes establecido en el Reglamento General de Universidades Privadas (cuyo incumplimiento tiene sanciones pecuniarias), pero sin crear paralelos innecesarios. El resultado es la reducción de gastos de sueldos y multas, aspecto que afecta positivamente en el índice de rentabilidad.

#### 4.4.3 Controles Eficientes

La estrategia controles eficientes consiste en identificar controles no eficientes y transformarlos en controles eficientes, que, sin perder su cualidad de control, no gasten tiempo de los agentes limitando su labor en labores de generación de valor. Disminuye los costos de agencia de:

- Efecto negativo en la oferta académica e Innovación. Controles eficientes permiten liberar tiempo del agente para que piense cómo ser más eficiente y aprovechar oportunidades pérdidas y/o no exploradas de: nuevos programas académicos (nuevas carreras), nuevos mercados físicos y virtuales, nuevas sedes, ampliación de oferta académica a ciudades intermedias. El resultado es mayor cantidad de estudiantes, incremento de ingresos e incremento de índice de rentabilidad.

- Actividades de extensión sin impacto social. Los controles eficientes liberan tiempo del agente para que este planifique y ejecute actividades de extensión de impacto social. Permite, además de obtención de ingresos por las actividades realizadas, posicionar positivamente a la Universidad propiciando la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento ingresos e incremento en índice de rentabilidad.
- Efecto negativo en el fortalecimiento de la Carrera y generación de valor. Los controles eficientes liberan tiempo del agente para la realización de tareas que generan valor, la gestión de convenios, afiliaciones, membresías, internacionalización y apoyo a Marketing para difundir la carrera a la sociedad. El resultado es la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento de ingresos e incremento en índice de rentabilidad.
- Efecto negativo en actividades de investigación de impacto social. Los controles eficientes liberan tiempo del agente para que este planifique y ejecute investigaciones de impacto social. El resultado es la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento ingresos e incremento en índice de rentabilidad.
- Uso no eficiente de capacidad instalada. El establecimiento de Controles eficientes en el uso de activos reduce la ocurrencia de innecesarios gastos directos (insumos de laboratorio y depreciación de equipos de laboratorio) y gastos indirectos (Energía Eléctrica, desgaste de ambientes, limpieza, etc.) y afecta positivamente en el índice de rentabilidad.
- Ineficiencia en la designación docente. El establecimiento de Controles eficientes en la designación docente, propicia velar por calidad académica, reducción de gastos en sueldos docentes y reducción de multas por superación de límite de capacidad en aula

(aspecto sancionado en el Reglamento General de Universidades Privadas). El resultado es la reducción de gastos de sueldos y multas, aspecto que afecta positivamente en el índice de rentabilidad.

#### 4.4.4 Relación Ganar-Ganar

La estrategia ganar- ganar consiste en compartir racionalmente, de forma cuidadosa y con límites, los beneficios obtenidos por la Universidad a partir del esfuerzo del agente.

Disminuye los costos de agencia de:

- Efecto negativo en la oferta académica e innovación. Otorgar comisiones diferenciadas (más altas) a promotores educativos de postgrado a partir del punto de equilibrio, implica motivar el esfuerzo de ventas generando mayor cantidad de estudiantes, ingresos y rentabilidad.
- Actividades de extensión sin impacto social. El agente recibe como bonificación un porcentaje de la utilidad generada en la actividad de extensión que ha desarrollado, esto lo motiva realizar la misma. Se deben establecer límites para evitar incentivos perversos y que el agente descuide otras labores. Permite, además de obtención de ingresos por las actividades realizadas, posicionar positivamente a la Universidad propiciando la captación de estudiantes nuevos y retención de estudiantes antiguos que se traduce en incremento de ingresos e incremento en índice de rentabilidad.

La aplicación de las estrategias propuestas impactará en:

- Cantidad de estudiantes nuevos de pregrado

- Deserción de estudiantes
- Cantidad de inscritos en programas de postgrado
- Actividades de extensión
- Designación docente y utilización de ambientes

A continuación, se expone cada uno de los efectos anteriormente descritos:

#### 4.4.5 Cantidad de Estudiantes Nuevos de Pregrado

La aplicación de la Propuesta genera incremento de estudiantes nuevos, aspecto que tiene incidencia en el comportamiento de los ingresos de la Universidad. Se realiza una comparación de los ingresos que obtiene la Universidad para una cohorte de estudiantes en condiciones habituales e ingresos obtenidos a partir de la aplicación de estrategias de gestión de costos de agencia.

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación original de ingresos de la Universidad, expresado en bolivianos para una cohorte de estudiantes considerando una deserción inicial de 30% y deserción consecutiva de 15%:

| <b>Tabla 2</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                      |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| <b>Cantidad de Estudiantes Nuevos de Pregrado: Situación Actual-Ingresos Generados por una Cohorte de Estudiantes</b>                                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                      |
|   | <b>Semestre 1</b> | <b>Semestre 2</b> | <b>Semestre 3</b> | <b>Semestre 4</b> | <b>Semestre 5</b> | <b>Semestre 6</b> | <b>Semestre 7</b> | <b>Semestre 8</b> | <b>Total Cohorte</b> |
| Evolución de ingresos por semestre para una cohorte de estudiantes nuevos ajustada por deserción inicial y consecutiva Bs                                 | 875.000,00        | 612.500,00        | 520.625,00        | 442.531,25        | 376.151,56        | 319.728,83        | 271.769,50        | 231.004,08        | 3.649.310,22         |
| % de Deserción  | 30%               | 15%               | 15%               | 15%               | 15%               | 15%               | 15%               | 0%                |                      |
| Evolución de ingresos por semestre para una cohorte de estudiantes nuevos ajustada por deserción inicial y consecutiva. Descontado a tasa 6% semestral Bs | 825.471,70        | 545.122,82        | 437.126,79        | 350.526,20        | 281.082,33        | 225.396,21        | 180.742,24        | 144.934,82        | 2.990.403,10         |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

En la siguiente tabla se puede apreciar los resultados esperados de ingresos de la Universidad fruto de aplicar las estrategias propuestas, expresado en bolivianos para una cohorte de estudiantes considerando la misma deserción del cuadro anterior (inicial de 30% y deserción consecutiva



de 15%), inversión de Bs105.000 en salario emocional (7.000 Bs por 15 carreras) durante la primera gestión de la cohorte de estudiante nuevos e incremento en estudiantes del 5% consecuencia de la aplicación de la propuesta:

**Tabla 3**  
**Cantidad de Estudiantes Nuevos de Pregrado: Situación Propuesta-Ingresos Generados por una Cohorte de Estudiantes**

|  | Semestre 0   | Semestre 1 | Semestre 2 | Semestre 3 | Semestre 4 | Semestre 5 | Semestre 6 | Semestre 7 | Semestre 8 | Total Cohorte       |
|--|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|
| Incremento de estudiantes nuevos   |              | 5%         |            |            |            |            |            |            |            |                     |
| Evolución de ingresos por semestre para una cohorte de estudiantes nuevos ajustada por deserción inicial y consecutiva Bs                        |              | 875.000,00 | 612.500,00 | 520.625,00 | 442.531,25 | 376.151,56 | 319.728,83 | 271.769,50 | 231.004,08 | 3.649.310,22        |
| Ingresos con incremento de 5% por aplicar estrategias después de deserción Bs  |              | 918.750,00 | 643.125,00 | 546.656,25 | 464.657,81 | 394.959,14 | 335.715,27 | 285.357,98 | 242.554,28 | 3.831.775,73        |
| Costos e ingresos adicionales por salario emocional para la cohorte de estudiantes (Bs7000 por cada una de las 15 carreras de la Universidad) Bs | - 105.000,00 | 43.750,00  | 30.625,00  | 26.031,25  | 22.126,56  | 18.807,58  | 15.986,44  | 13.588,48  | 11.550,20  | 77.465,51           |
| Resultado por gestión para una cohorte descontado a tasa 6% semestral Bs   | - 105.000,00 | 866.745,28 | 572.378,96 | 458.983,13 | 368.052,51 | 295.136,45 | 236.666,02 | 189.779,35 | 152.181,56 | <b>3.034.923,26</b> |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

La inversión en salario emocional se realiza por cohorte de estudiante, siendo que cada semestre se cuenta con una nueva cohorte, esta inversión se realizará cada semestre para cada cohorte y forma parte de los ingresos marginales que produce cada una de ellas.

Dado que los ingresos se encuentran en diferentes períodos de tiempo, los flujos de ambos cuadros se descontaron a una tasa de descuento relevante (6% semestral para la Universidad sujeta a estudio) y se los compara en la siguiente tabla:

| <b>Tabla 4</b>  |  |  |                           |                           |
|---|--|--|---------------------------|---------------------------|
| <b>Cantidad de Estudiantes Nuevos de Pregrado: Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b>                 |  |  |                           |                           |
|   | <b>Situación Actual</b>                                  | <b>Situación Propuesta</b>                               | <b>Variación Absoluta</b> | <b>Variación Relativa</b> |
|   | <b>Ingresos Generados por una Cohorte de Estudiantes</b> | <b>Ingresos Generados por una Cohorte de Estudiantes</b> |                           |                           |
| Ingresos Netos Generados por una Cohorte de Estudiantes a valor presente con tasa de descuento de 6% semestral Bs | 2.990.403,10   | 3.034.923,26   | 44.520,16                 | 1%                        |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el resultado de aplicar la Propuesta implica crecimiento en la cantidad de estudiantes lo cual deriva en crecimiento de ingresos y por tanto mejora en la rentabilidad.

#### 4.4.6 Deserción de Estudiantes

La aplicación de la Propuesta genera reducción en la deserción inicial y consecutiva de estudiantes, aspecto que tiene incidencia en el comportamiento de los ingresos de la Universidad. Se realiza una comparación de los ingresos que obtiene la Universidad en condiciones habituales e ingresos obtenidos a partir de la aplicación de estrategias de gestión de costos de agencia.

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación original de ingresos de la Universidad, expresado en bolivianos para una cohorte de estudiantes considerando una deserción inicial de 30% y deserción consecutiva de 15%:

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

| <b>Tabla 5</b><br><b>Deserción de Estudiantes: Situación Actual Ingresos Generados por una Cohorte de Estudiantes</b>                                     |            |            |            |            |            |            |            |            |                     |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|
|   | Semestre 1 | Semestre 2 | Semestre 3 | Semestre 4 | Semestre 5 | Semestre 6 | Semestre 7 | Semestre 8 | Total Cohorte       |
| Evolución de ingresos por semestre para una cohorte de estudiantes nuevos ajustada por deserción inicial y consecutiva Bs                                 | 875.000,00 | 612.500,00 | 520.625,00 | 442.531,25 | 376.151,56 | 319.728,83 | 271.769,50 | 231.004,08 | 3.649.310,22        |
| % de Deserción  | 30%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        |            |                     |
| Evolución de ingresos por semestre para una cohorte de estudiantes nuevos ajustada por deserción inicial y consecutiva. Descontado a tasa 6% semestral Bs | 825.471,70 | 545.122,82 | 437.126,79 | 350.526,20 | 281.082,33 | 225.396,21 | 180.742,24 | 144.934,82 | <b>2.990.403,10</b> |

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación propuesta de ingresos de la Universidad, expresado en bolivianos para una cohorte de estudiantes considerando una reducción de deserción inicial de 30% a 25% y deserción consecutiva de 15% a 10% consecuencia de la aplicación de la propuesta (invirtiendo en salario emocional Bs52.500 cada semestre, Bs 3.500 por 15 carreras):

| <b>Tabla 6</b><br><b>Deserción de Estudiantes: Situación Propuesta Ingresos Generados por una Cohorte de Estudiantes</b>        |             |            |            |            |            |            |            |            |                     |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|
|   | Semestre 1  | Semestre 2 | Semestre 3 | Semestre 4 | Semestre 5 | Semestre 6 | Semestre 7 | Semestre 8 | Total Cohorte       |
| Evolución de ingresos por semestre para una cohorte de estudiantes nuevos ajustada por nueva deserción inicial y consecutiva Bs | 875.000,00  | 656.250,00 | 590.625,00 | 531.562,50 | 478.406,25 | 430.565,63 | 387.509,06 | 348.758,16 | 4.298.676,59        |
| Nueva deserción fruto de aplicar la propuesta   | 25%         | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        |            |                     |
| Costos adicionales por salario emocional Bs 3500 por 15 carreras  | 52.500,00   | 52.500,00  | 52.500,00  | 52.500,00  | 52.500,00  | 52.500,00  | 52.500,00  | 52.500,00  | 420.000,00          |
| Ingresos netos estudiantes nuevos gestión Bs  | 822.500,00  | 603.750,00 | 538.125,00 | 479.062,50 | 425.906,25 | 378.065,63 | 335.009,06 | 296.258,16 | 3.878.676,59        |
| Resultado marginal  | - 52.500,00 | - 8.750,00 | 17.500,00  | 36.531,25  | 49.754,69  | 58.336,80  | 63.239,56  | 65.254,08  | 229.366,37          |
| Ingresos netos estudiantes nuevos semestre. Descontado a tasa 6% semestral Bs   | 775.943,40  | 537.335,35 | 451.820,13 | 379.462,37 | 318.261,93 | 266.521,35 | 222.800,16 | 185.876,03 | <b>3.138.020,71</b> |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el resultado de aplicar la propuesta implica crecimiento en la cantidad de estudiantes lo cual deriva crecimiento en ingresos que deriva en incremento de rentabilidad:

| <b>Tabla 7<br/>Deserción de Estudiantes: Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b> |   |  |                               |                               |
|---|---|--|-------------------------------|-------------------------------|
|   | <b>Situación Actual<br/>Ingresos<br/>Generados por<br/>una Cohorte<br/>de Estudiantes</b> | <b>Situación Propuesta<br/>Ingresos<br/>Generados por<br/>una Cohorte<br/>de Estudiantes</b> | <b>Variación<br/>Absoluta</b> | <b>Variación<br/>Relativa</b> |
| Ingresos Generados por una Cohorte de Estudiantes Bs  | 2.990.403,10  | 3.138.020,71   | 147.617,61                    | 5%                            |
| Deserción Inicial   | 30%   | 25%  | - 0,05                        | -17%                          |
| Deserción consecutiva   | 15%   | 10%  | - 0,05                        | -33%                          |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

#### 4.4.7 Cantidad de Inscritos en Programas de Postgrado

La aplicación de la Propuesta genera incremento en la cantidad de estudiantes en programas de postgrado por encima del punto de equilibrio, aspecto que tiene incidencia en el comportamiento de los ingresos de la Universidad. Se realiza una comparación de los ingresos que obtiene la Universidad en condiciones habituales e ingresos obtenidos a partir de la aplicación de estrategias de gestión de costos de agencia.

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación original de ingresos de la Universidad, expresado en bolivianos para un programa de postgrado con comisión por venta de programa de postgrado de Bs 70 por estudiante:

| <b>Tabla 8</b>   |           |
|--|-----------|
| <b>Comisiones Escalonadas: Ingresos Situación Actual</b> |           |
| Precio del programa Bs                                   | 4.200,00  |
| Costo Docente (90 horas por Bs 150 costo hora) Bs        | 13.500,00 |
| Cantidad de estudiantes inscritos                        | 5         |
| Ingresos totales Bs                                      | 21.000,00 |
| Comisión por estudiante Bs                               | 70,00     |
| Total comisiones Bs                                      | 350,00    |
| Resultado (Utilidad) Bs                                  | 7.150,00  |
| Punto de equilibrio (Unidades)                           | 4,00      |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad

ajustados por confidencialidad

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación propuesta de ingresos de la Universidad, expresado en bolivianos para un programa de postgrado con comisiones escalonadas por venta del programa por estudiante de Bs 70 hasta el punto de equilibrio y Bs140 a partir del punto de equilibrio:

| <b>Tabla 9</b>  |           |
|---|-----------|
| <b>Comisiones Escalonadas: Ingresos Situación Propuesta</b>         |           |
| Precio del programa Bs  | 4.200,00  |
| Costo Docente Bs  | 13.500,00 |
| Cantidad de estudiantes inscritos                                   | 6         |
| Cantidad de estudiantes equilibrio original                         | 4         |
| Cantidad de estudiantes encima de equilibrio                        | 2         |
| Ingresos totales Bs   | 25.200,00 |
| Comisión por estudiante Bs  | 70,00     |
| Comisión adicional por estudiante encima del punto de equilibrio Bs | 140,00    |
| Total comisiones Bs (4 X 70) + (2 X 140)                            | 560,00    |
| Resultado (Utilidad) Bs   | 11.140,00 |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad  
ajustados por confidencialidad

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el resultado de aplicar la propuesta implica crecimiento en la cantidad de estudiantes lo cual deriva en crecimiento de ingresos que incrementa de rentabilidad:

| <b>Tabla 10</b>  |   |  |                           |                           |
|--|---|--|---------------------------|---------------------------|
| <b>Comisiones Escalonadas: Ingresos Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b> |   |  |                           |                           |
|  | <b>Situación Actual Programa de Diplomado</b> | <b>Situación Propuesta Programa de Diplomado</b> | <b>Variación Absoluta</b> | <b>Variación Relativa</b> |
| Precio del programa Bs   | 4200,00                                       | 4.200,00   | 0,00                      | 0%                        |
| Costo Docente Bs   | 13.500,00                                     | 13.500,00  | -                         | 0%                        |
| Cantidad de estudiantes inscritos  | 5,00  | 6,00   | 1,00                      | 20%                       |
| Ingresos totales Bs  | 21.000,00                                     | 25.200,00  | 4.200,00                  | 20%                       |
| Total comisiones Bs  | 350,00  | 560,00   | 210,00                    | 60%                       |
| Resultado (Utilidad) Bs  | 7.150,00                                      | 11.140,00  | 3.990,00                  | 56%                       |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

#### 4.4.8 Actividades de Extensión

La aplicación de la Propuesta genera incremento en la cantidad y calidad de las actividades de extensión, aspecto que tiene incidencia en el comportamiento de los ingresos de la Universidad. Se realiza una comparación de los ingresos que obtiene la Universidad en condiciones habituales e ingresos obtenidos a partir de la aplicación de estrategias de gestión de costos de agencia.

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación original histórica de ingresos de la Universidad de actividades de extensión expresado en bolivianos:

| <b>Tabla 11</b>  |             |             |             |             |             |             |                 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| <b>Actividades de Extensión: Situación Actual</b>          |             |             |             |             |             |             |                 |
| <b>Gestión</b>   | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>PROMEDIO</b> |
| Cantidad de directores de carrera                          | 15          | 15          | 15          | 15          | 15          | 15          | 15              |
| Cantidad de actividades de extensión                       | 31          | 32          | 17          | 5           | 5           | 14          | 17,33           |
| Cantidad de actividades de extensión promedio por director | 2,07        | 2,13        | 1,13        | 0,33        | 0,33        | 0,93        | 1,16            |
| Ingresos totales Bs  | 161.421,00  | 207.900,00  | 82.405,00   | 10.800,00   | 12.410,00   | 64.245,00   | 89.863,50       |
| Resultado (Utilidad 20% sobre ingresos) Bs                 | 32.284,20   | 41.580,00   | 16.481,00   | 2.160,00    | 2.482,00    | 12.849,00   | 17.972,70       |
| Ingreso promedio Anual por actividad Bs                    | 5.207,13    | 6.496,88    | 4.847,35    | 2.160,00    | 2.482,00    | 4.588,93    | 4.297,05        |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación propuesta de ingresos de la Universidad, expresado en bolivianos, para una actividad de extensión con comisiones del 20% sobre resultado del programa al Director de Carrera organizador de la misma y un máximo de 4 actividades de por año por Director de Carrera (evitando descuide sus actividades principales):



| <b>Tabla 12</b>                                      |            |
|--|------------|
| <b>Actividades de Extensión: Situación Propuesta</b> |            |
| Gestión  | 2023       |
| Cantidad de directores                               | 15         |
| Cantidad de actividades (4 por director)             | 60         |
| Ingresos totales Bs (60 X 4297,05)                   | 257.822,86 |
| Resultado (Utilidad 20% sobre ingresos) Bs           | 51.564,57  |
| Comisión director (20% sobre utilidad) Bs            | 10.312,91  |
| Resultado (Utilidad Neta) Bs                         | 41.251,66  |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el resultado de aplicar la propuesta implica crecimiento en la cantidad de actividades de extensión que deriva en crecimiento en ingresos con efecto positivo en la rentabilidad:

| <b>Tabla 13</b>   |   |   |                               |                               |
|---|---|---|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Actividades de Extensión: Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b> |   |   |                               |                               |
|   | <b>Situación Actual<br/>Actividades de<br/>Extensión<br/>(Promedio)</b> | <b>Situación Propuesta<br/>Actividades de<br/>Extensión</b> | <b>Variación<br/>Absoluta</b> | <b>Variación<br/>Relativa</b> |
| Cantidad de Actividades   | 17,33   | 60  | 42,67                         | 246%                          |
| Ingresos Bs   | 89.863,50   | 257.822,86  | 167.959,36                    | 187%                          |
| Comisiones Bs   | -   | 41.251,66   | 41.251,66                     | N/A                           |
| Utilidad neta   | 17.972,70   | 41.251,66   | 23.278,96                     | 130%                          |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Aunque este incremento marginal de ingresos puede no tener un impacto significativo en las finanzas de la universidad, el verdadero beneficio radica en aumentar su visibilidad en la sociedad, lo que a su vez mejora la captación de nuevos estudiantes. Además, este tipo de actividades contribuye a la formación integral de los estudiantes y reduce la tasa de deserción.

#### 4.4.9 Designación Docente y Utilización de Ambientes

Implica dos aspectos:

- Cantidad de paralelos
- Cantidad de materias asignadas por docente

Respecto cantidad de paralelos, en la siguiente tabla se puede apreciar la situación actual de la Universidad para una materia:

**Tabla 14**  
**Designación Docente Cantidad de Paralelos: Situación Actual**

| Materia        | Paralelo | Cantidad de Estudiantes | Horas Académicas | Costo Docentes Bs |
|----------------|----------|-------------------------|------------------|-------------------|
| Contabilidad I | A        | 30                      | 120              | 9.901,98          |
| Contabilidad I | B        | 20                      | 120              | 9.901,98          |
| Contabilidad I | C        | 25                      | 120              | 9.901,98          |
| Contabilidad I | D        | 35                      | 120              | 9.901,98          |
| Contabilidad I | E        | 30                      | 120              | 9.901,98          |
| <b>Total</b>   |          | <b>140</b>              | <b>600</b>       | <b>49.509,90</b>  |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación propuesta de cantidad de paralelos para una materia de la Universidad:

**Tabla 15**  
**Designación Docente Cantidad de Paralelos: Situación Propuesta**

| Materia        | Paralelo | Cantidad de Estudiantes | Horas Académicas | Costo Docentes Bs |
|----------------|----------|-------------------------|------------------|-------------------|
| Contabilidad I | A        | 47                      | 120              | 9.901,98          |
| Contabilidad I | B        | 47                      | 120              | 9.901,98          |
| Contabilidad I | C        | 46                      | 120              | 9.901,98          |
| <b>Total</b>   |          | <b>140</b>              | <b>360</b>       | <b>29.705,94</b>  |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el resultado de aplicar la propuesta implica reducción de costos de sueldos y carga social de la Universidad que deriva en incremento de rentabilidad:

| <b>Tabla 16<br/>Designación Docente Cantidad de Paralelos: Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b> |   |  |                           |                           |
|---|---|--|---------------------------|---------------------------|
|   | <b>Situación Actual<br/>Designación Docente</b> | <b>Situación Propuesta<br/>Designación Docente</b> | <b>Variación Absoluta</b> | <b>Variación Relativa</b> |
| Cantidad de paralelos   | 5   | 3  | -2                        | -40%                      |
| Costo docentes en Bs  | 49.509,90                                       | 29.705,94  | - 19.803,96               | -40%                      |
| Horas totales   | 600   | 360  | -240                      | -40%                      |
| Total estudiantes   | 140   | 140  | 0                         | 0%                        |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Sin embargo, se debe ser cuidadoso en la aplicación de este esquema debido a límites normativos respecto cantidad máxima de estudiantes permitidos por paralelo y materias que por sus características requieren grupos reducidos de estudiantes velando por calidad académica.

Respecto cantidad de materias asignadas por docente, en la siguiente tabla se puede apreciar la situación actual de la Universidad para una materia:

**Tabla 17**  
**Designación Docente Cantidad de Materias por Docente: Situación Actual**

| Materia        | Paralelo | Docente           | Horas Académicas | Total Ganado Semestral Bs | Total Ganado Mensual Bs | Examen Pre Ocupacional Bs | Examen Post Ocupacional Bs | Aporte Mensual SSO Bs | Aporte Semestral SSO Bs | Total Sueldos y Carga Social Semestral Bs |
|----------------|----------|-------------------|------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|---|
| Contabilidad I | A        | Alberto Alcázar   | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                | 300                       | 300                        | 216,4                 | 1298,4                  | 8.498,40                                  |
| Contabilidad I | B        | Benito Bernal     | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                | 300                       | 300                        | 216,4                 | 1298,4                  | 8.498,40                                  |
| Contabilidad I | C        | Celia Cordero     | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                | 300                       | 300                        | 216,4                 | 1298,4                  | 8.498,40                                  |
| Contabilidad I | D        | Daniel Daza       | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                | 300                       | 300                        | 216,4                 | 1298,4                  | 8.498,40                                  |
| Contabilidad I | E        | Esteban Escalante | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                | 300                       | 300                        | 216,4                 | 1298,4                  | 8.498,40                                  |
| <b>Total</b>   |          |                   | <b>600</b>       | <b>33.000,00</b>          | <b>5.500,00</b>         | <b>1.500,00</b>           | <b>1.500,00</b>            | <b>1.082,00</b>       | <b>6.492,00</b>         | <b>42.492,00</b>                          |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación propuesta de cantidad de paralelos asignados a docentes para una materia de la

Universidad:

**Tabla 18**  
**Designación Docente Cantidad de Materias por Docente: Situación Propuesta**

| Materia        | Paralelo | Docente         | Horas Académicas | Total Ganado Semestral Bs | Total Ganado Mensual Bs | Examen Pre Ocupacional Bs | Examen Post Ocupacional Bs | Aporte Mensual SSO Bs | Aporte Semestral SSO Bs | Total Sueldos y Carga Social Semestral Bs |
|----------------|----------|-----------------|------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|---|
| Contabilidad I | A        | Alberto Alcázar | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                | 300                       | 300                        | 330,00                | 1980                    | 22.380,00                                 |
| Contabilidad I | B        | Alberto Alcázar | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                |                           |                            |                       | 0                       |   |
| Contabilidad I | C        | Alberto Alcázar | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                |                           |                            |                       | 0                       |   |
| Contabilidad I | D        | Benito Bernal   | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                | 300                       | 300                        | 220,00                | 1320                    | 15.120,00                                 |
| Contabilidad I | E        | Benito Bernal   | 120              | 6.600,00                  | 1.100,00                |                           |                            |                       |                         |   |
| <b>Total</b>   |          |                 | <b>600</b>       | <b>33.000,00</b>          | <b>5.500,00</b>         | <b>600,00</b>             | <b>600,00</b>              | <b>550,00</b>         | <b>3.300,00</b>         | <b>37.500,00</b>                          |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el resultado de aplicar la propuesta implica reducción de costos de sueldos y carga social de la Universidad que deriva en incremento de rentabilidad:

| <b>Tabla 19<br/>Designación Docente Cantidad de Materias por Docente: Comparación Entre Situación Actual y Propuesta</b> |   |  |                           |                           |
|--|---|--|---------------------------|---------------------------|
|  | <b>Situación Actual<br/>Designación Docente</b> | <b>Situación Propuesta<br/>Designación Docente</b> | <b>Variación Absoluta</b> | <b>Variación Relativa</b> |
| Cantidad de paralelos  | 5   | 5  | 0                         | 0%                        |
| Costo docentes en Bs   | 42.492,00                                       | 37.500,00  | - 4.992,00                | -12%                      |
| Horas totales  | 600   | 600  | 0                         | 0%                        |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Sin embargo, se debe ser cuidadoso en la aplicación de este esquema en materias que requieren docentes especialistas cuyo tiempo limitado solo les permite asumir una cátedra.

#### 4.4.10 Posición Consolidada de Aplicar las Estrategias

La aplicación de la Propuesta se espera genere:

- Incremento en la cantidad de estudiantes nuevos de pregrado, lo cual genera incremento de ingresos.
- Disminución de deserción de estudiantes, lo cual genera incremento de ingresos.
- Incremento en la cantidad de estudiantes inscritos en programas de postgrado, lo cual genera incremento de ingresos.
- Incremento de actividades de extensión, lo cual genera incremento de ingresos.
- Eficiencia en la designación docente y utilización de ambientes, lo cual genera disminución de gastos.

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación original consolidada de resultados de la Universidad para una cohorte de estudiantes expresado en bolivianos:

|  | Semestre 0 | Semestre 1        | Semestre 2        | Semestre 3        | Semestre 4        | Semestre 5        | Semestre 6        | Semestre 7        | Semestre 8        | Total Cohorte       |
|--|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Evolución de ingresos por gestión para una cohorte de estudiantes nuevos ajustada por deserción inicial y consecutiva Bs |            | 875.000,00        | 612.500,00        | 520.625,00        | 442.531,25        | 376.151,56        | 319.728,83        | 271.769,50        | 231.004,08        | 3.649.310,22        |
| Deserción  |            | 30%               | 15%               | 15%               | 15%               | 15%               | 15%               | 15%               |                   |                     |
| Costo pregrado (80% sobre ingresos)  |            | 700.000,00        | 490.000,00        | 416.500,00        | 354.025,00        | 300.921,25        | 255.783,06        | 217.415,60        | 184.803,26        | 2.919.448,18        |
| <b>Resultado pregrado colegiatura</b>  |            | <b>175.000,00</b> | <b>122.500,00</b> | <b>104.125,00</b> | <b>88.506,25</b>  | <b>75.230,31</b>  | <b>63.945,77</b>  | <b>54.353,90</b>  | <b>46.200,82</b>  | <b>729.862,04</b>   |
| Resultado postgrado (Bs 7.150 X 40 programas al año)   |            | 143.000,00        | 143.000,00        | 143.000,00        | 143.000,00        | 143.000,00        | 143.000,00        | 143.000,00        | 143.000,00        | 1.144.000,00        |
| Resultado actividades de extensión (Bs 17.972,79 al año)   |            | 8.986,35          | 8.986,35          | 8.986,35          | 8.986,35          | 8.986,35          | 8.986,35          | 8.986,35          | 8.986,35          | 71.890,80           |
| <b>TOTAL RESULTADOS COHORTE</b>  | -          | <b>326.986,35</b> | <b>274.486,35</b> | <b>256.111,35</b> | <b>240.492,60</b> | <b>227.216,66</b> | <b>215.932,12</b> | <b>206.340,25</b> | <b>198.187,17</b> | <b>1.945.752,84</b> |
| Resultado por gestión para una cohorte descontado a tasa 6% semestral Bs   | -          | 308.477,69        | 244.291,87        | 215.036,03        | 190.492,66        | 169.789,51        | 152.223,62        | 137.228,05        | 124.345,08        | 1.541.884,52        |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

En la siguiente tabla se puede apreciar la situación consolidada de resultados de la Universidad para una cohorte de estudiantes expresado en bolivianos con la aplicación de las estrategias propuestas:

|  | Semestre 0          | Semestre 1        | Semestre 2        | Semestre 3        | Semestre 4        | Semestre 5        | Semestre 6        | Semestre 7        | Semestre 8        | Total Cohorte       |
|--|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Incremento de estudiantes nuevos   |                     | 5%                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                     |
| Evolución de ingresos por gestión para una cohorte de estudiantes nuevos ajustada por deserción inicial y consecutiva Bs |                     | 875.000,00        | 612.500,00        | 520.625,00        | 442.531,25        | 376.151,56        | 319.728,83        | 271.769,50        | 231.004,08        | 3.649.310,22        |
| Efecto Incremento estudiantes nuevos   | - 105.000,00        | 43.750,00         | 30.625,00         | 26.031,25         | 22.126,56         | 18.807,58         | 15.986,44         | 13.588,48         | 11.550,20         | 77.465,51           |
| Efecto Reducción de Desercion  |                     | - 52.500,00       | - 8.750,00        | 17.500,00         | 36.531,25         | 49.754,69         | 58.336,80         | 63.239,56         | 65.254,08         | 229.366,37          |
| Ingresos netos estudiantes nuevos semestre Bs  | - 105.000,00        | 866.250,00        | 634.375,00        | 564.156,25        | 501.189,06        | 444.713,83        | 394.052,07        | 348.597,54        | 307.808,36        | 3.956.142,10        |
| Costo pregrado (79% sobre ingresos, reducción por designación eficiente de docentes)                                     |                     | 684.337,50        | 501.156,25        | 445.683,44        | 395.939,36        | 351.323,92        | 311.301,13        | 275.392,05        | 243.168,60        | 3.208.302,26        |
| <b>Resultado pregrado colegiatura</b>  | <b>- 105.000,00</b> | <b>181.912,50</b> | <b>133.218,75</b> | <b>118.472,81</b> | <b>105.249,70</b> | <b>93.389,90</b>  | <b>82.750,93</b>  | <b>73.205,48</b>  | <b>64.639,76</b>  | <b>747.839,84</b>   |
| <b>Resultado postgrado (Bs 11.140 X 40 programas al año)</b>   |                     | <b>222.800,00</b> | <b>222.800,00</b> | <b>222.800,00</b> | <b>222.800,00</b> | <b>222.800,00</b> | <b>222.800,00</b> | <b>222.800,00</b> | <b>222.800,00</b> | <b>1.782.400,00</b> |
| <b>Resultado actividades de extensión (Bs 41.251,66 al año)</b>  |                     | <b>20.625,83</b>  | <b>20.625,83</b>  | <b>20.625,83</b>  | <b>20.625,83</b>  | <b>20.625,83</b>  | <b>20.625,83</b>  | <b>20.625,83</b>  | <b>20.625,83</b>  | <b>165.006,63</b>   |
| <b>TOTAL RESULTADOS COHORTE</b>  | <b>- 105.000,00</b> | <b>425.338,33</b> | <b>376.644,58</b> | <b>361.898,64</b> | <b>348.675,53</b> | <b>336.815,73</b> | <b>326.176,76</b> | <b>316.631,31</b> | <b>308.065,58</b> | <b>2.695.246,47</b> |
| <b>Resultado por gestión para una cohorte descontado a tasa 6% semestral Bs</b>  | <b>- 105.000,00</b> | <b>401.262,57</b> | <b>335.212,33</b> | <b>303.857,08</b> | <b>276.183,68</b> | <b>251.688,31</b> | <b>229.941,75</b> | <b>210.577,91</b> | <b>193.284,16</b> | <b>2.097.007,78</b> |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el efecto de aplicar la propuesta implica incremento de resultados de la Universidad para una cohorte de estudiantes:

|  | Situación Actual<br>Resultados<br>Generados por<br>una Cohorte<br>de Estudiantes | Situación<br>Propuesta<br>Resultados<br>Generados por<br>una Cohorte<br>de Estudiantes | Variación<br>Absoluta | Variación<br>Relativa |
|--|--|--|-----------------------|-----------------------|
| Resultados Generados por una Cohorte de Estudiantes Bs | 1.541.884,52   | 2.097.007,78   | 555.123,27            | 36%                   |

Nota: Elaboración propia en base a datos financieros de la Universidad ajustados por confidencialidad



## 5. Anexos

### 5.1 Anexo 1. Transcripción de las entrevistas realizadas

|  |
|--|
| <p><b>Cargo: Rector</b></p>  |
| <p><b>a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?</b></p> <p>No.</p>   |
| <p><b>b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?</b></p> <p>Se tiene la idea básica, más empírica que procedimental, se debe trabajar procedimientos, determinar cómo y cuándo controlar.</p>  |
| <p><b>c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?</b></p> <p>El costo de control, el tiempo que esto implica, afecta negativamente la innovación de las carreras, que el Director piense cómo hacer las cosas diferentes, más eficientes.<br/>Planilla de Sueldos y designación docente. Actividades de extensión.<br/>Debilidad en Investigación. Convenios, afiliaciones y membresías. Internacionalización<br/>Generación de valor.</p>  |
| <p><b>d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?</b></p> <p>Controles eficientes, utilizando tecnología. Eficiencia en la Planilla de Sueldos. Sería interesante una relación ganar-ganar en actividades de extensión (premios o bonificaciones al Director) siempre y cuando esto no lo distraiga de la gestión académica, se debe identificar necesidades sociales y en base a ellas plantear actividades de extensión. Se debe cuidar que las soluciones planteadas a los costos de agencia no mercantilicen la educación. Se debe fomentar la investigación, generación de convenios, afiliaciones y membresías, mejorar el nivel académico con la internacionalización; el fomentar eso, es un incentivo en sí mismo. Se debe liberar tiempo para destinar tiempo a la generación de valor ¿Cómo mejorar lo que somos?</p> |

**Cargo: Vicerrector Académico Nacional**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No formalizado, pero sí de forma transversal.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Oportunidades de nuevos programas académicos, nuevos mercados, lo cual no implica crear nuevas sedes, pero sí ampliar la oferta académica a ciudades intermedias.

Uso no eficiente de la capacidad instalada.

Apertura de nuevas carreras.

Explotar mercados virtuales.

Extensión.

Designación docente.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Establecer políticas para que el Director de Carrera tome decisiones que conjuncione calidad académica sin descuidar autosostenibilidad de la Carrera.

Realización de Actividades de extensión de impacto social.

Cuidar las emociones de los colaboradores.

Premios por logro de objetivos/métricas.

**Cargo: Director Académico**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No existen procedimientos formales para la gestión de costos de agencia.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

El principal costo de agencia en la Universidad son las oportunidades perdidas:

- Dejar de realizar algunas prácticas de laboratorio adicionales por la dificultad de acceder a ambientes.
- Por no trabajar con titulados, acompañamiento y seguimiento.
- No diseñar nuevas carreras.
- No actualizar carreras ya existentes.
- No gestionar apropiadamente los contactos.
- No promocionar investigaciones, transferencias tecnológicas a partir del impacto a la sociedad.
- No generar propuestas de valor a cada Carrera.
- Rivalidad entre sedes.
- No postular a fondos concursables de investigación.

Otros costos son las actividades de extensión sin impacto, pues se genera todo un esfuerzo institucional para su realización y al no tener impacto, solo es un gasto.

No veo viable la existencia de gastos adicionales debido a los controles que existen y sobre todo la cultura de ahorro de la Universidad.

Se tiene mucho costo de agencia por la cantidad de controles. El costo de los controles es la pérdida de oportunidades.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Mejorar los controles orientándolos a generar valor

Los indicadores de la Universidad deben estar alienados a la visión de la Universidad.

Capacitar para la realización de actividades de extensión que cumplan las metas, de impacto social y ello ocasiona que se generen ingresos. A su vez, esto propicia tener una adecuada lectura del mercado de cada carrera.

Identificar funcionarios que generan valor y fomentar el emprendedurismo, la innovación, aprovechar ágilmente las oportunidades.

Otorgar reconocimientos no monetarios. Contar con más docentes tiempo completo, apoyo de Coordinadores, Plaquetas de felicitaciones. No recomienda incentivos económicos pues podría generar incentivos perversos.

**Cargo: Director Académico**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No se cuenta

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Costos de agencia con Marketing: En postgrado se otorgan comisiones “planas” por estudiante, esto implica que el esfuerzo de ventas se realice solamente hasta alcanzar el punto de equilibrio más la rentabilidad deseada, sin embargo, por encima del punto de equilibrio es cuando se genera mayor rentabilidad.

Costos de control que afectan en el tiempo de los procesos y afectan la oportunidad y generan falsa sensación de seguridad.

Ingresos no percibidos por actividades de extensión.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Pago de comisiones diferenciadas en Postgrado separando nivel punto de equilibrio más utilidad deseada con cantidad que supera el punto anterior.

Contar con controles más eficientes.

Se debe identificar actividades de extensión que generen valor a la sociedad, satisfacer esa demanda insatisfecha generando valor para la sociedad.

**Cargo: Jefe Nacional de Finanzas**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No tengo claridad al respecto.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No se cuenta con procedimientos formales para la gestión de costos de agencia, pero sí empíricos.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Falta de búsqueda de nuevos programas de pregrado y postgrado

Realización de cursos no relacionados con el giro de negocio u otorgados a título gratuito en lugar de cobrar por ellos.

Gastos de algunas áreas enmarcados en demostrar realización de trabajo en lugar de generación de valor. Realización de actividades que no generan valor.

Controles burocráticos que restan tiempo a la realización de tareas que generan valor

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Establecimiento de objetivos claros por área, seguimiento y control a alcanzar objetivos, otorgar bonos de cumplimiento.

**Cargo: Director de Marketing**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No tengo conocimiento de costos de agencia.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No se tiene controles formalizados de costos de agencia, pero Administración controla no excedernos en gastos.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Los Directores de Carrera podrían brindar mayor apoyo a las actividades de Marketing, pero usualmente tiene poco tiempo y prefieren destinar este a actividades propias de su carrera sin considerar la importancia de Marketing.

No se incurre en gastos adicionales pues Administración controla que esto no ocurra.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Se pueden gestionar costos de agencia con el compromiso de los trabajadores, con espíritu de autodesarrollo e innovación, motivar a que el funcionario antiguo aporte nuevas ideas y el funcionario nuevo se “se ponga la camiseta”, promoviendo procesos y procedimientos ágiles, evitando la sobrecarga de trabajo, pensar en salario emocional.

**Cargo: Director de Carrera Ingeniería Biomédica**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No conozco de costos de agencia.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

La Universidad no tiene procedimientos formalizados para gestionar costos de agencia, pero sí controla los gastos.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

No existen costos de agencia en mi área debido que cuento con principios y valores inculcados desde la infancia que me impedirían incurrir en costos de agencia. Quizás existan estos costos en otras áreas, pero no podría afirmarlo.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Para gestionar costos de agencia se debe contratar personas con principios y valores

**Cargo: Director De Carrera De Turismo y Hotelería**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No formalizado, pero sí de forma transversal.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Apertura de nuevas carreras.

No se presentan gastos innecesarios debido al control de requisitos que se tiene.  
Actividades de extensión no cobradas.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Con procedimientos del control eficientes.

Otorgar premio, incentivos (ej. Viajes) emocionales.

Se debe reforzar el compromiso con la Universidad.



**Cargo: Director de Carrera Fisioterapia y Kinesiología**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No formalizado.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

La carga de trabajo y burocracia impide realizar labores de generación de valor.

Actividades de extensión gratuitas.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Apertura de nuevas carreras.

Incentivos con reconocimiento académico, días libres diferentes a vacación, reconocimiento miento público, premios por metas cumplidas.

Un sistema de incentivos no ayudaría, las cosas se hacen por pasión, no por dinero. El incentivo es la satisfacción del estudiante. Sí ayudaría, generaría incentivos, cartas de agradecimiento. Prefiero que me digan "Hiciste un buen trabajo".

Premios para toda la carrera, es decir para todos los docentes de la carrera.

Definición clara de objetivos.

Disminuir procesos burocráticos para destinar este tiempo a la carrera.

**Cargo: Director de Carrera de Ingeniería de Sistemas**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No formalizado, pero si se cuenta con controles para gastos.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Se analizan los pedidos y se controlan los gastos, por tanto, la categoría gastos no necesarios es difícil que se presente.

Los gastos de agencia por control son necesarios.

Las actividades de extensión promueven retorno en matrícula, por tanto, son una inversión y no se requiere cobrar.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Capacitación, formalización de procedimientos.

**Cargo: Director de Carrera Bioquímica y Farmacia**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

No se tienen “elefantes blancos” porque las compras se realizan con criterio, cultura de eficiencia y control, además, se cuida el mantenimiento de equipos para evitar deterioro de los mismos.

El hacer que cada funcionario sea responsable del equipo asignado, promueve el cuidado del mismo.

Falta de tiempo para promover ideas innovadoras.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Establecer fechas de capacitaciones para promover la eficiencia, realizar capacitaciones por Facultad y encuentros por carreras para innovar y aportar con ideas.

**Cargo: Director de Carrera Medicina**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No formales, pero sí en procedimientos de control de uso de insumos y activos.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

No se dan criterios para mejorar la oferta académica y esto es por comodidad personal  
Brillantes ideas no transmitidas por miedo a la crítica, a tener más labores que realizar, etc.  
Además, que en el manual de funciones no dice "se puede opinar o sugerir"

Pese a los controles se presentan gastos insulsos y gastos hormiga.

Las actividades de extensión no deben ser cobradas, pero sí se deben realizar cursos y cobrar por ellos, sin embargo, falta motivación para hacerlo. Falta de políticas de actividades de extensión y poco tiempo del docente tiempo horario.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Que no se fuguen ideas.

Reuniones Facultativas para aportar ideas de mejora y eso llevar a encuentros nacionales.  
Taller de capacitación de valores institucionales, desarrollo de espíritu de ahorro y eficiencia en el uso de recursos, trabajo en equipo.

Otorgación de premios y reconocimiento Institucional semestral o anual con copia al file del funcionario.

Motivar al funcionario.

**Cargo: Director de Carrera Comunicación y Medios Digitales**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Oportunidades perdidas por la carga de trabajo.

La segunda categoría no es posible pues existen controles y para invertir se debe justificar apropiadamente con las guías de laboratorio.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Contar con áreas específicas que exploren mercados, oportunidades generar talleres y reuniones para identificación de oportunidades.

**Cargo: Director de Carrera Derecho y Ciencias Jurídicas**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No formalmente pero sí implícitamente en control de gastos.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Ingresos no percibidos por falta de apertura de cursos de invierno y verano. No se maximiza. Exámenes recuperatorios o de segundas instancias que disminuyen la posibilidad de abrir cursos de invierno y Verano.

No se usan los activos e insumos de forma eficiente.

No realizar actividades de extensión cobradas por el proceso burocrático que ello implica.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Revisión administrativa de las solicitudes de pedido para identificar necesarias de no necesarias.

Compartir los ingresos de actividades de extensión con la Carrera que los genera para beneficios de la misma (investigación, por ejemplo).

**Cargo: Director e Carrera Ingeniería Industrial**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No formal.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Falta de capacitación en inversión y uso de insumos.

Burocracias no agilizan procesos.

Actividades de extensión gratuitas.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Reconocimiento académico, días libres no a cuenta de vacación, reconocimiento público, premios por metas cumplidas, no premios en dinero pues obligación de cada área trabajar.

**Cargo: Director de Carrera Ingeniería Comercial**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

No formalmente pero sí implícitamente en control de gastos.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Procesos no eficientes, tareas no claras o no comunicarlas y sobre control impiden innovar, el 80% del tiempo se destina a la realización de formularios en lugar de hacer gestión.

Uso eficiente de ambientes tanto prácticos como teóricos.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Disminuir el sobre control con procesos más claros y sencillos.

Reconocimiento emocional, se castigan los errores, pero no se premian los logros.



**Cargo: Director de Carrera Ingeniería Civil**

**a) *¿Conoce qué son los costos de agencia?***

No.

**b) *¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?***

No.

**c) *¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?***

Gastos no necesarios no se presentan pues existen controles para ello.

Pérdidas por falta de innovación no se dan pues se cuenta con el apoyo y compromiso de los directores, la Universidad está a la vanguardia.

**d) *¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?***

Ninguno.

**Cargo: Director de Carrera Arquitectura**

**a) *¿Conoce qué son los costos de agencia?***

No.

**b) *¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?***

Parcialmente.

**c) *¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?***

Uso eficiente de ambientes, algunos espacios pequeños son asignados a una gran cantidad de estudiantes y algunos espacios grandes son asignados a pequeñas cantidades de estudiantes.

Innovación.

**d) *¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?***

Ninguno. Difusión de objetivos organizacionales. Es difícil de controlar, pero se podrían hacer evaluaciones a medios semestre. Otorgar premios/beneficios.

**Cargo: Director de Carrera Gastronomía**

**a) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**b) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

Parcialmente pues se cuenta con controles para (por Ejemplo) adquisición de insumos no necesarios y apertura de paralelos no necesarios.

**c) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

No creo que existan gastos de agencia en la categoría 1 (ingresos/beneficios no percibidos) por el nivel de compromiso de los Directores.

Existen gastos por control, pero son necesarios.

**d) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Incentivos para mantener el compromiso de los Directores

**Cargo: Director de Carrera Ingeniería Electrónica**

**e) ¿Conoce qué son los costos de agencia?**

No.

**f) ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia?**

Parcialmente pues se la Universidad cuida no incurrir en gastos no necesarios.

**g) ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad?**

Falta de innovación

**h) ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad?**

Incentivos y premios para los Directores

## 5.2 Anexo 2. Tabulación y categorización de las entrevistas transcritas

| Cargo            | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |   | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |   |
|------------------|--|---|--|---|---|--|---|
|                  |  | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización  | Resultados de la entrevista   | Categorización   | Resultados de la entrevista   |
| Rector           | No                                     | Parcialmente  | Se tiene la idea básica, más empírico que procedimental, se debe trabajar procedimientos, determinar cómo y cuándo controlar | Oferta académica e Innovación                                     | El costo de control , el tiempo que esto implica, afecta negativamente la innovación de las carreras, que el Director piense cómo hacer las cosas diferentes, más eficientes.   | Controles eficientes   | Controles eficientes, utilizando tecnología. Eficiencia en la Planilla de Sueldos. Sería interesante una relación ganar -ganar en actividades de extensión (premios o bonificaciones al Director) siempre y cuando esto no lo distraiga de la gestión académica, se debe identificar necesidades sociales y en base a ellas plantear actividades de extensión. <b>Se debe cuidar que las soluciones planteadas a los costos de agencia no mercantilicen la educación.</b> Se debe fomentar la investigación, generación de convenios, afiliaciones y membresías, mejorar el nivel académico con la internacionalización; el fomentar eso, es un incentivo en sí mismo. Se debe liberar tiempo para destinar tiempo a la generación de valor ¿Cómo mejorar lo que somos? |
|                  |  |   |  | Planilla de Sueldos   |   | Eficiencia en la Planilla de Sueldos   |   |
|                  |  |   |  | Actividades de extensión  |   | Relación ganar -ganar en actividades de extensión  |   |
|                  |  |   |  | Investigación   |   | Fomentar la investigación  |   |
|                  |  |   |  | Convenios, afiliaciones y membresías                              |   | Generación de convenios, afiliaciones y membresías   |   |
|                  |  |   |  | Internacionalización  |   | Mejorar el nivel académico con la internacionalización   |   |
|                  |  |   |  | Generación de valor   |   | Generación de valor  |   |
| Asesor Económico | No                                     | No  | No se cuenta   | Incentivos en ventas  | Costos de agencia con Marketing: En postgrado se otorgan comisiones "planas" por estudiante, esto implica que el esfuerzo de ventas se realice solamente hasta alcanzar el punto de equilibrio más la rentabilidad deseada, sin embargo, por encima del punto de equilibrio es cuando se genera mayor rentabilidad. | Mejora de incentivos en ventas   | Pago de comisiones diferenciadas en Postgrado separando nivel punto de equilibrio más utilidad deseada con cantidad que supera el puto anterior.  |
|                  |  |   |  | Oferta académica e Innovación                                     | Costos de control que afectan en el tiempo de los procesos y afectan la oportunidad y generan falsa sensación de seguridad.   | Controles eficientes   | Contar con controles más eficientes   |
|                  |  |   |  | Actividades de extensión  | Ingresos no percibidos por actividades de extensión   | Actividades de extensión que generen valor a la sociedad.  | Se debe identificar actividades de extensión que generen valor a la sociedad, satisfacer esa demanda insatisfecha generando valor para la sociedad.   |

| Cargo                          | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |   | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |  |
|--------------------------------|--|---|--|---|---|--|--|
|                                |  | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización  | Resultados de la entrevista   | Categorización   | Resultados de la entrevista  |
| Vicerrector Académico Nacional | No                                     | Parcialmente  | No formalizado, pero sí de forma transversal   | Oferta académica e Innovación                                     | Oportunidades de nuevos programas académicos, nuevos mercados, lo cual no implica crear nuevas Sedes pero sí ampliar la oferta académica a ciudades intermedias. Apertura de nuevas carreras<br>Explotar mercados virtuales                       | Capacitación   | Capacitar al Director de Carrera en aspectos financieros, pero sin descuidar aspectos académicos   |
|                                |  |   |  | Uso de capacidad instalada  | Uso no eficiente de la capacidad instalada  | Eficiencia en uso de capacidad instalada   | Establecer políticas para que el Director de Carrera tome decisiones que conjuncione calidad académica sin descuidar autosostenibilidad de la Carrera. |
|                                |  |   |  | Actividades de extensión  | Extensión   | Actividades de extensión de impacto social.  | Realización de Actividades de extensión de impacto social.   |
|                                |  |   |  | Planilla de Sueldos   | Designación docente   | Eficiencia en la Planilla de Sueldos   | Establecer políticas para que el Director de Carrera tome decisiones que conjuncione calidad académica sin descuidar autosostenibilidad de la Carrera. |
|                                |  |   |  | Incentivos  |   | Salario emocional/premios  | Cuidar las emociones de los colaboradores<br>Premios por logro de objetivos/métricas   |
| Jefe Nacional de Finanzas      | No                                     | Parcialmente  | No se cuenta con procedimientos formales para la gestión de costos de agencia, pero sí empíricos | Oferta académica e Innovación                                     | Falta de búsqueda de nuevos programas de pregrado y postgrado   | Controles eficientes   | Establecimiento de objetivos claros por área, seguimiento y control a alcanzar objetivos, otorgar bonos de cumplimiento                                |
|                                |  |   |  | Actividades de extensión  | Realización de cursos no relacionados con el giro de negocio u otorgados a título gratuito en lugar de cobrar por ellos.  | Salario emocional/premios  |  |
|                                |  |   |  | Generación de valor   | Gastos de algunas áreas enmarcados en demostrar realización de trabajo en lugar de generación de valor. Realización de actividades que no generan valor.<br>Controles burocráticos que restan tiempo a la realización de tareas que generan valor | Salario emocional/premios  |  |

| Cargo                 | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |   | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |   |
|-----------------------|--|---|--|---|---|--|---|
|                       |  | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización  | Resultados de la entrevista   | Categorización   | Resultados de la entrevista   |
| Director de Marketing | No                                     | Parcialmente  | No se tiene controles formalizados de costos de agencia, pero Administración controla no excedernos en gastos. | Generación de valor   | Los Directores de Carrera podrían brindar mayor apoyo a las actividades de Marketing, pero usualmente tiene poco tiempo y prefieren destinar este a actividades propias de su carrera sin considerar la importancia de Marketing. | Salario emocional/premios  | Se pueden gestionar costos de agencia con el compromiso de los trabajadores, con espíritu de autodesarrollo e innovación, motivar a que el funcionario antiguo aporte nuevas ideas y el funcionario nuevo se "se ponga la camiseta". Promoviendo procesos y procedimientos ágiles, evitando la sobrecarga de trabajo, pensar en salario emocional |

| Cargo              | ¿Conoce qué son los costos de agencia?  | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |   | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |   |
|--------------------|---|---|--|---|---|--|---|
|                    |   | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización  | Resultados de la entrevista   | Categorización   | Resultados de la entrevista   |
| Director Académico | No  | Parcialmente  | No existen procedimientos formales para la gestión de costos de agencia. | Uso de capacidad instalada  | El principal costo de agencia en la Universidad son las oportunidades perdidas:<br>- Dejar de realizar algunas prácticas de laboratorio adicionales por la dificultad de acceder a ambientes.<br>- Por no trabajar con titulados, acompañamiento y seguimiento<br>- No diseñar nuevas carreras<br>- No actualizar carreras ya existentes<br>- No gestionar apropiadamente los contactos | Salario emocional/premios  | Otorgar reconocimientos no monetarios. Contar con más docentes tiempo completo, apoyo de Coordinadores, Plaquetas de felicitaciones. No recomienda incentivos económicos pues podría generar incentivos perversos           |
|                    |   |   |  | Seguimiento a titulados   | - No promocionar investigaciones, transferencias tecnológicas a partir del impacto a la sociedad,   |  |   |
|                    |   |   |  | Oferta académica e Innovación                                     | - No generar propuestas de valor a cada Carrera<br>- Rivalidad entre sedes<br>- No postular a fondos concursables de investigación  |  |   |
|                    |   |   |  | Gestión de contactos e Investigación                              |   |  |   |
|                    |   |   |  | Generación de valor   |   | Generación de valor  | Los indicadores de la Universidad deben estar alienados a la visión de Universidad. Identificar funcionarios que generan valor y fomentar el emprendedurismo, la innovación, aprovechar ágilmente las oportunidades.        |
|                    |   |   |  | Actividades de extensión  | Actividades de extensión sin impacto, pues se genera todo un esfuerzo institucional para su realización y al no tener impacto, solo es un gasto   | Capacitación   | Capacitar para la realización de actividades de extensión que cumplan las metas, de impacto social y ello ocasiona que se generen ingresos. A su vez, esto propicia tener una adecuada lectura del mercado de cada carrera. |
|                    |   |   |  | Oferta académica e Innovación                                     | Se tiene mucho costo de agencia por la cantidad de controles. El costo de los controles es la pérdida de oportunidades  | Controles eficientes   | Mejorar los controles orientándolos a generar valor   |
| No                 | No veo viable la existencia de gastos adicionales debido a los controles que existen y sobre todo la cultura de ahorro de la Universidad. |   |  |   |   |  |   |



| Cargo   | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |  | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |   |
|---|--|---|--|---|--|--|---|
|   |  | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización   | Resultados de la entrevista   |
| Director de Carrera Ingeniería Biomédica        | No                                     | Parcialmente  | La Universidad no tiene procedimientos formalizados para gestionar costos de agencia, pero sí controla los gastos. | No  | No existen costos de agencia en mi área debido que cuento con principios y valores inculcados desde la infancia que me impedirían incurrir en costos de agencia. Quizás existan estos costos en otras áreas, pero no podría afirmarlo. |  | Para gestionar costos de agencia se debe contratar personas con principios y valores  |
| Director de Carrera de Turismo y Hotelería      | No                                     | Parcialmente  | No formalizado, pero sí de forma transversal   | Oferta académica e Innovación                                     | Apertura de nuevas carreras  | Salario emocional/premios  | Otorgar premio, incentivos (ej. Viajes) emocionales<br>Se debe reforzar el compromiso con la Universidad  |
|   |  |   |  | Actividades de extensión  | Actividades de extensión no cobradas   |  |   |
|   |  |   |  | No  | No se presentan gastos innecesarios debido al control de requisitos que se tiene   | Controles eficientes   | Con procedimientos del control eficientes.  |
| Director de Carrera Fisioterapia y Kinesiología | No                                     | Parcialmente  | No formalizado   | Generación de valor   | La carga de trabajo y burocracia impide realizar labores de generación de valor  | Controles eficientes   | Definición clara de objetivos<br>Disminuir procesos burocráticos para destinar este tiempo a la carrera.  |
|   |  |   |  | Actividades de extensión  | Actividades de extensión gratuitas   | Salario emocional/premios  | Incentivos con reconocimiento académico, días libres diferentes a vacación, reconocimiento miento público, premios por metas cumplidas<br>Un sistema de incentivos no ayudaría, las cosas se hacen por pasión, no por dinero. El incentivo es la satisfacción del estudiante. Sí ayudaría, generaría incentivos, cartas de agradecimiento. Prefiero que me digan "Hiciste un buen trabajo"<br>Premios para toda la carrera, es decir para todos los docentes de la carrera. |

| Cargo   | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |   | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |   | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |   |
|---|--|---|---|---|---|--|---|
|   |  | Categorización  | Resultados de la entrevista                                 | Categorización  | Resultados de la entrevista   | Categorización   | Resultados de la entrevista   |
| Director de Carrera de Ingeniería de Sistemas | No                                     | Parcialmente  | No formalizado, pero si se cuenta con controles para gastos | No  | Se analizan los pedidos y se controlan los gastos, por tanto la categoría gastos no necesarios es difícil que se presente.<br>Los gastos de agencia por control son necesarios  | Capacitación   | Capacitación, formalización de procedimientos.  |
|   |  |   |   | No  | Las actividades de extensión promueven retorno en matrícula, por tanto son una inversión y no se requiere cobrar.   |  |   |
| Director de Carrera Bioquímica y Farmacia     | No                                     | No  | No  | No  | No se tienen "elefantes blancos" porque las compras se realizan con criterio, cultura de eficiencia y control, además, se cuida el mantenimiento de equipos para evitar deterioro de los mismos.<br>El hacer que cada funcionario sea responsable del equipo asignado, promueve el cuidado del mismo. | Capacitación   | Establecer fechas de capacitaciones para promover la eficiencia, realizar capacitaciones por Facultad y encuentros por carreras para innovar y aportar con ideas. |
|   |  |   |   | Oferta académica e Innovación                                     | Falta de tiempo para promover ideas innovadoras   |  |   |

| Cargo                        | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |  | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |  |
|------------------------------|--|---|--|---|--|--|--|
|                              |  | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización   | Resultados de la entrevista  |
| Director de Carrera Medicina | No                                     | Parcialmente  | No formales, pero sí en procedimientos de control de uso de insumos y activos. | Oferta académica e Innovación                                     | No se dan criterios para mejorar la oferta académica y esto es por comodidad personal<br>Brillantes ideas no transmitidas por miedo a la crítica, a tener más labores que realizar, etc. Además, que en el manual de funciones no dice "se puede opinar o sugerir" | Capacitación   | Que no se fuguen ideas.<br>Reuniones Facultativas para aportar ideas de mejora y eso llevar a encuentros nacionales.<br>Taller de capacitación de valores institucionales, desarrollo de espíritu de ahorro y eficiencia en el uso de recursos, trabajo en equipo. |
|                              |  |   |  | Actividades de extensión  | Las actividades de extensión no debe ser cobradas, pero sí se deben realizar cursos y cobrar por ellos, sin embargo, falta motivación para hacerlo. Falta de políticas de actividades de extensión y poco tiempo del docente tiempo horario                        | Salario emocional/premios  | Otorgación de premios y reconocimiento Institucional semestral o anual con copia al file del funcionario.<br>Motivar al funcionario.   |

| Cargo   | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |  | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |   |
|---|--|---|--|---|--|--|---|
|   |  | Categorización  | Resultados de la entrevista                                | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización   | Resultados de la entrevista   |
| Director de Carrera Comunicación y Medios Digitales | No                                     | No  | No   | Oferta académica e Innovación                                     | Oportunidades perdidas por la carga de trabajo   | Capacitación   | Contar con áreas específicas que exploren mercados, oportunidades generar talleres y reuniones para identificación de oportunidades.  |
|   |  |   |  | No  | La segunda categoría no es posible pues existen controles y para invertir se debe justificar apropiadamente con las guías de laboratorio   |  |   |
| Director de Carrera Derecho y Ciencias Jurídicas    | No                                     | Parcialmente  | No formalmente pero sí implícitamente en control de gastos | Oferta académica e Innovación                                     | Ingresos no percibidos por falta de apertura de cursos de Invierno y Verano. No se maximiza. Exámenes recuperatorios o de segundas instancias que disminuyen la posibilidad de abrir cursos de Invierno y Verano |  |   |
|   |  |   |  | Uso de capacidad instalada  | No se usan los activos e insumos de forma eficiente.   | Controles eficientes   | Revisión administrativa de las solicitudes de pedido para identificar necesarias de no necesarias.  |
|   |  |   |  | Actividades de extensión  | No realizar actividades de extensión cobradas por el proceso burocrático que ello implica.   | Salario emocional/premios  | Compartir los ingresos de actividades de extensión con la Carrera que los genera para beneficios de la misma (investigación por ejemplo)  |
| Director de Carrera Ingeniería Industrial           | No                                     | No  | No formal  | Capacitación  | Falta de capacitación en inversión y uso de insumos.   | Salario emocional/premios  | Reconocimiento académico, días libres no a cuenta de vacación, reconocimiento público, premios por metas cumplidas, no premios en dinero pues obligación de cada área trabajar. |
|   |  |   |  | Generación de valor   | Burocracias no agilizan procesos.  |  |   |
|   |  |   |  | Actividades de extensión  | Actividades de extensión gratuitas   |  |   |

| Cargo                                    | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |   | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |   |
|--|--|---|--|---|---|--|---|
|  |  | Categorización  | Resultados de la entrevista                                | Categorización  | Resultados de la entrevista   | Categorización   | Resultados de la entrevista   |
| Director de Carrera Ingeniería Comercial | No                                     | Parcialmente  | No formalmente pero sí implícitamente en control de gastos | Oferta académica e Innovación                                     | Procesos no eficientes, tareas no claras o no comunicadas y sobre control impiden innovar, el 80% del tiempo se destina a la realización de formularios en lugar de hacer gestión.    | Controles eficientes   | Disminuir el sobre control con procesos más claros y sencillos.   |
|  |  |   |  | Uso de capacidad instalada  | Uso eficiente de ambientes tanto prácticos como teóricos.   | Salario emocional/premios  | Reconocimiento emocional, se castigan los errores pero no se premian los logros.                                      |
| Director de Carrera Ingeniería Civil     | No                                     | No  | No   | No  | Gastos no necesarios no se presentan pues existen controles para ello.  |  |   |
|  |  |   |  | Oferta académica e Innovación                                     | Pérdidas por falta de innovación no se dan pues se cuenta con el apoyo y compromiso de los directores, la Universidad está a la vanguardia.   |  |   |
| Director de Carrera Arquitectura         | No                                     | Parcialmente  | Parcialmente   | Uso de capacidad instalada  | Uso eficiente de ambientes, algunos espacios pequeños son asignados a una gran cantidad de estudiantes y algunos espacios grandes son asignados a pequeñas cantidades de estudiantes. | Capacitación   | Difusión de objetivos organizacionales. Es difícil de controlar pero se podrían hacer evaluaciones a medios semestre. |
|  |  |   |  | Innovación  |   | Salario emocional/premios  | Otorgar premios/beneficios.   |

| Cargo                                       | ¿Conoce qué son los costos de agencia? | ¿La Universidad tiene procedimientos formalizados para gestionar los costos de agencia? |  | ¿Qué costos de agencia relevantes considera tiene la Universidad? |   | ¿Qué estrategias sugiere para gestionar los costos de agencia relevantes que tiene la Universidad? |  |
|---|--|---|--|---|---|--|--|
|   |  | Categorización  | Resultados de la entrevista  | Categorización  | Resultados de la entrevista   | Categorización   | Resultados de la entrevista                              |
| Director de Carrera Gastronomía             | No                                     | Parcialmente  | Parcialmente pues se cuenta con controles para (por Ejemplo) adquisición de insumos no necesarios y apertura de paralelos no necesarios. | No  | No creo que existan gastos de agencia en la categoría 1 (ingresos/beneficios no percibidos) por el nivel de compromiso de los Directores. | Salario emocional/premios  | Incentivos para mantener el compromiso de los Directores |
|   |  |   |  | No  | Existen gastos por control pero son necesarios.   |  |  |
| Directora de Carrera Ingeniería Electrónica | No                                     | Parcialmente  | Parcialmente pues se la Universidad cuida no incurrir en gastos no necesarios.   | Oferta académica e Innovación                                     | Falta de innovación   | Salario emocional/premios  | Incentivos y premios para los Directores                 |

Nota: Elaboración propia

## 6. Bibliografía

- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas*. (9ª ed.) McGraw-Hill
- Gitman, L. y Zutter, Ch. (2016), *Principios de administración financiera*. (14ª ed.) Pearson
- Brigham E. y Ehrhardt M. (2018). *Finanzas corporativas*. (1ª ed.) Cengage Learning Editores, S.A
- Rubio Domínguez, P. (2012). *Introducción a la gestión empresarial*. B - EUMED.
- Verona Martel, M. (2013). *Finanzas corporativas*. Collado Villalba.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12ª ed.) Pearson
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. (11ª ed.) Cengage Learning Editores, S.A
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.) McGraw-Hill
- Sicard, J. (2010). *Management de las empresas: estrategia y práctica*. (21ª ed.) Ediciones de la U.
- Porter, M. E. (2021). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review América Latina* pp. 2-21  
<http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestra%2Btegia.pdf>
- Baldwin, C. (2010). *Gestión empresarial*. Firms Press.
- Casco, A., Garrido, R., y Moran, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía. CE Contribuciones a la Economía* 1.  
<http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial* (3ª ed.) Ecoe Ediciones.
- Salluca, N. y Correa, E. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Revista de Investigación Valor Contable*, 2(1). pp35-44
- De Jaime Eslava, J. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. ESIC editorial.
- Martinez, C. (2006). Costos de Agencia: de las finanzas a la política. *Center for Business Research and Studies*.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. *Revista Mutis de la Universidad Jorge Tadeo Lozano* 2(1) pp.61-81  
<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/mutis/article/view/362/360>

Soto, M., Padrón J. y Moya, M. (2022). Estilo de liderazgo y costo de agencia, relación por conflicto moral en las organizaciones. *Revista Plus Economía*, 10(2), pp. 118-135.

Asamblea Constituyente Honorable Congreso Nacional. (15 de diciembre de 2007). *Constitución Política del Estado [CPE]* Gaceta Oficial del Estado Plurinacional.

[https://www.minedu.gob.bo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1525:constitucion-politica-del-estado&catid=233&Itemid=933](https://www.minedu.gob.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=1525:constitucion-politica-del-estado&catid=233&Itemid=933)

Asamblea Legislativa Plurinacional (20 de diciembre 2010) *Ley N° 70* .Ley de educación “Avelino Siñani- Elizardo Perez” Gaceta Oficial del Estado Plurinacional

[https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/leyes/LEY\\_070\\_AVELINO\\_SINANI\\_ELIZARDO\\_PEREZ.pdf](https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/leyes/LEY_070_AVELINO_SINANI_ELIZARDO_PEREZ.pdf)

Evo Morales Ayma (12 de diciembre de 2012) *Decreto Supremo N° 1433* Gaceta Oficial del Estado Plurinacional